

A Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség projektjei

Vác

A Barokk belváros fejlesztése



Előzetes megvalósíthatósági tanulmány

Vác Város Önkormányzat megbízásából

készítette a

DRO Studio Bt. által szervezett munkacsoport

Vác-Budapest, 2019. április

TARTALOM

1.	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ.....	5
2.	A PROJEKTGAZDA BEMUTATÁSA	10
2.1.	Költségvetési háttér	10
2.2.	Közlekedés	11
2.3.	Kulturális és vallási örökség	12
2.4.	Közművelődés, rendezvények.....	12
2.5.	Sportélet	12
2.6.	Városkép	12
2.7.	Oktatás	12
2.8.	Szervezeti rendszer	13
2.9.	Turizmus.....	13
2.10.	Turizmusfejlesztéssel összefüggő pályázatok.....	14
2.11.	Projektmenedzsment.....	16
3.	A FEJLESZTÉSI IGÉNY MEGALAPOZÁSA.....	19
3.1.	Helyzetértékelés, SWOT elemzés	19
3.2.	A kereslet – kínálat elemzése.....	23
3.3.	A projekt célkitűzései	29
3.4.	A projektek illeszkedése a desztinációhoz	32
4.	ELŐZETES SZAKMAI KONCEPCIÓ – A TERVEZETT PROJEKT KONTEXTUSAI	43
4.1.	A megalapozás folyamata	43
4.2.	Alappillérek	43
4.3.	Tematika, funkciók, terek a magterületen.....	50
4.4.	Látogatómenedzsment	57
5.	A TERVEZETT PROJEKT BEMUTATÁSA.....	60
5.1.	A projekt műszaki tartalmának meghatározása.....	61
5.2.	A projekt elszámolható költségvetésének ismertetése	71
5.3.	A létrejövő termékek, szolgáltatások bemutatása	73

5.4.	A működési-, működtetési-, üzemeltetési struktúrára tett javaslat.....	76
5.5.	Az üzemeltetés személyi feltételei.....	79
6.	MARKETING STRATÉGIA.....	80
6.1.	Termékstratégia.....	80
6.2.	Értékesítési stratégia.....	80
6.3.	Árazás.....	81
6.4.	Kommunikációs stratégia.....	82
6.5.	Együtműködési, termékcapcsolási és keresztpromóciós lehetőségek.....	83
7.	CSELEKVÉSI ÜTEMTERV.....	85
7.1.	A projekt időbeli ütemezésének ismertetése.....	85
7.2.	A projekt kapcsán tett vállalások ismertetése.....	86
7.3.	A beszerzési stratégia ismertetése.....	86
8.	A PROJEKT PÉNZÜGYI KERETEINEK VIZSGÁLATA.....	88
8.1.	A beruházási költségek becslése.....	89
8.2.	A projekt finanszírozásának forrásai.....	94
8.3.	A projekt működési költségei.....	94
8.4.	A projekt bevélteltermelő képessége.....	96
8.5.	Eredményszámítások, megtérülés-vizsgálat.....	97
9.	KOCKÁZATOK FELMÉRÉSE.....	98
10.	IRODALOMJEGYZÉK.....	102
11.	MELLÉKLETEK.....	103
1.	Melléklet. A 2018. évi helyi vállalkozói kérdőíves felmérés eredményei.....	103
2.	Melléklet. Kutatás szakértői körben, 2019.....	107
3.	Melléklet. Vác legfontosabb turisztikai vonzerői.....	112
4.	Melléklet. A legjelentősebb váci rendezvények listája.....	113
5.	Melléklet. Néhány egyéb versenytárs jellemzőinek összefoglaló táblázata.....	115
6.	Melléklet. A projekt költségvetése és pénzügyi elemzése.....	117
7.	Melléklet. A Múzeumnegyed és a Barokk belváros együttes pénzügyi elemzése.....	120
	A MUNKA KÉSZÍTŐI.....	126

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

Az 1550/2017. (VIII. 18.) számú, a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról, valamint a térségben megvalósítandó egyes fejlesztésekről szóló kormányhatározat a Dunakanyar egészének versenyképes desztinációvá fejlesztése érdekében célul tűzte ki Vác turisztikai attraktivitásának fejlesztését, és két konkrét turisztikai fejlesztési projektet nevesített. A kormányhatározat alapján a Barokk belváros fejlesztésére 3 Mrd Ft, a Múzeumnegyed fejlesztésére 1 Mrd Ft vissza nem térítendő állami támogatást nyújt Magyarország Kormánya. A támogatások hatására lehetőség nyílik arra, hogy az eddig főleg ipari-szolgáltató szerepkörrel bíró Vác turizmusa erősödjön, a Dunakanyar bal partjának turisztikai jelentősége növekedjen, oldva a turizmus jobb parti koncentráltóságát a térségben. A projektek együttesen szolgálják a 2030-ig szóló Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia (NTS 2030) víziója szerinti kiemelt térségek desztinációs koncepcióját, Vácot a Dunakanyar Desztináció erős pillérévé téve.

A kormányhatározat megvalósításának előkészítését célzó munkafolyamat során eddig három jelentősebb munkaszakasz valósult meg.

1. 2018. februárban elkészült egy előzetes összefoglaló, amely a kormányhatározat szellemében fogalmazta meg Vác legfontosabb turisztikai adottságait, a turizmus, illetve a város fejlesztésének helyzetét, a kereslet-kínálatti viszonyokat, illetve a részletes tervezéshez szükséges soron következő lépéseket.
2. 2018. március-áprilisában az 1. pontban szereplő dokumentumra alapozva egy e célból összehívott Szakértői Munkabizottság közreműködésével elkészült a Vác várható kereslet-kínálatti viszonyainak elemzésére támaszkodó átfogó koncepció. Ez a megfogalmazott jövőkép elérésére a turisztikai attrakciófejlesztés, valamint az infra- és szuprastruktúra-fejlesztés programjain belül 27 pontban körvonalazta a következő időszakban megvalósítandó projekteket, majd elkészült az ezek megvalósításának legfontosabb paramétereit előre vetítő Beruházási Koncepció is, amelyet megtárgyalt és határozathozatal nélkül tudomásul vett Vác Város Képviselő-testülete is.
3. 2019. január-februárjában a fentiekre támaszkodva összeállításra és beadásra került Vác Város Támogatásigénylő Adatlapja a Barokk belváros fejlesztése projektekre, aminek alapján a város vezetése megkapta a Kisfaludy 2030 Kft-től az első Támogató Okiratot (TO11).

Ennek alapján készült el a Barokk belváros fejlesztésének Előzetes megvalósíthatósági tanulmánya, összhangban a vele párhuzamos munkafolyamat részeként a Múzeumi Negyedre vonatkozó Előzetes megvalósíthatósági tanulmánnyal.

A tervezés kezdetétől fogva nyilvánvalóvá vált, hogy a fejlesztések gazdasági és turisztikai sikerességének kulcsa olyan szakmai tartalom kialakításában rejlik, ami jóval többet nyújt, mint egy

szokásos vidéki múzeum, ezért megfelelő méretű és minőségű turisztikai attrakciót jelent, és képes – legalább az externális hasznokon keresztül – fenntarthatóvá tenni a beruházást. A tanulmány készítése során többféle belső tartalomfejlesztési módszer került alkalmazásra a beruházás előzetes szakmai és műszaki tartalmának megtervezése érdekében, amelyek közül a legjelentősebb egy turisztikai- és interpretációs, illetve egy építészeti szakértői csoport felállítása és működtetése volt. A szakértői grémiumok tagjai helyszínbemjárás után írásos szakmai koncepciókat készítettek, amelyek legfontosabb közös tanulságai beépültek az EMT-be. Több alkalommal történtek szakmai egyeztetések, csoportos megbeszélések is 2019. februárjában és márciusában a tervezői szakértői csoportok, valamint a váci önkormányzat és a Tragor Ignác Múzeum szakembereinek részvételével. Ezen közös munka eredményeként születtek meg az előzetes szakmai koncepció legfontosabb elemei, amelyek strukturált módon a tervezett műszaki megoldások számára is kiindulásul szolgálnak.

Noha jelenleg két külön fejlesztésről van szó, a Múzeumnegyed és a Barokk belváros projektjei nem választhatók el egymástól, a turisztikai vendégforgalom látványos emelkedéséhez mindkettő megvalósulására szükség van. A tervezett fejlesztés célját tekintve egységes, emiatt fontos oly módon integrálni a programjukat, hogy a jelenlegi források keretei között maradván egy vonzó attrakció-együttes valósuljon meg. A két program összevonása érdekében a váci önkormányzat már megtette az első lépéseket a kormányzati és szakmai szervek felé.

A Barokk belváros fejlesztése **12 db, térben is összefüggő fejlesztési elemet tartalmaz**, amelyek szorosan illeszkednek a másik váci attrakciónövelő beruházáshoz (Múzeumnegyed fejlesztése – új közösségi bemutató és élménytér kialakítása). A megújuló belváros turisztikai élményígérete részben a váci barokk egyedi, legfontosabb értékeire, különlegességeire fókuszáló módon teszi emberközelivé Vác történetét, részben Vác igazi nemzetközi jelentőségű vonzerejére, a váci múmiák személyi, tárgyi és a kapcsolódó szellemi örökségére összpontosít, interaktív formában, ezzel egy új kulturális-turisztikai USP-t hozva létre.

A Barokk belváros elemei:

BB1 – Látogatóközpont – Március 15. tér 17. (meglévő eklektikus épület földszinti helységeinek részleges igénybevétellel);

BB2 – Barokk Élet Élményközpont, élménymúzeum – Március 15. tér 19. (meglévő barokk épület átalakítása);

BB3 – Barokk Élet Élményközpont, élménymúzeum – Március 15. tér 21. (meglévő barokk épület átalakítása);

BB4 – Barokk Élet Élményközpont, kiállítótér és kilátó – Katona Lajos utca 6. (a Görög templom felújítása, és a torony kilátóvá alakítása);

BB5 – Barokk Élet Élményközpont - a kanonok háza – Katona Lajos utca 8. (Wirth kanonok barokk lakóházának felújítása);

BB6 – Miraculum Természettudományos Élményközpont – Március 15. tér 10. (meglévő barokk épület átalakítása).

Csatlakozó projektelemelek:

BB7 – a Március 15. tér fogadóterének létrehozása, a Széchenyi István út felőli gyalogosáramlás terének biztosítása az egykori Szent Mihály templom romjainak a tér síkjába illesztésével, a műromok felszámolásával, az egykori alapfalak tényleges helyének a síkba hozott térburkolatban való jelzésével;

BB8 – a Pannónia ház újrastrukturálása (az épület kisebb felújítása, kiállítási szerkezetének átalakítása);

BB9 – a Duna-parti korzónak a komptól a Fürdő utcáig tartó szakasza felújítása, két, egyenként 100 m²-es vendéglátó terasz létesítésével;

BB10 – a Katona Lajos utca burkolatának cseréje;

BB11 – a Fürdő utca lépcső alatti és fölötti szakaszainak burkolatcseréje;

BB12 – Turista buszparkoló kialakítása a börtön előtti Duna-part szakaszon.

Az új múzeumi és kiállítási turisztikai funkciót nyerő barokk épületek (1-5. projektelemelem) hálózatszerűen szolgálják a „*Barokk élet a halál felett*” filozófiájával, és a „*Vác, életre, halálra*” hívószóval megtestesített, a Múzeumnegyedre is kiterjedő turisztikai termékfejlesztés alapjait (összehangolt múzeumi útvonal és élménytúra). Ezek az épületek a Múzeumnegyed fejlesztése projekt keretében újonnan megépülő Katona Lajos utcai élményközponttal együtt egy hangulatos belső teret alakítanak ki, ami átjárható lesz a Március 15. tér és a Katona Lajos utca között. A Miraculum Interaktív Természettudományos Játszóház (Március 15. tér 10.) a kiállítóterekkel közös üzemeltetésben, de elsősorban a fiatal gyerekes családok számára nyújt élményt a barokk kor fizikai felfedezéseinek interaktív bemutatásával. A projekt segítségével megújulnak a Barokk belváros közterei, és a megélnéköző turistaforgalom számára új autóbusz parkoló is létesül.

A váci turizmusfejlesztés alapját a Fehérek templomában 1994-ben feltárt múmia-lelet vonzereje jelenti, mert a városban a múmiák jelentik a legfontosabb, európai szintű egyedi érdekességet, ismert személyükön, mindennapi életükön keresztül megeleveníthető a barokk-kor és a korabeli Vác élete is. A múmiáknak, valamint a 18. századi élet és társadalom korszerű élményelemekkel tarkított bemutatásának a Március 15. téri épületek adnak otthont.

A projektgazda Vác Város Önkormányzat lesz, a projekt helyszínei a váci barokk belváros szívében, műemléki védettségű épületek gyűréjében találhatóak. A beavatkozási helyszínek tulajdonosa Vác Város Önkormányzat, illetve a magyar állam. A Március 15. téri épületekben jelenleg önkormányzati lakások is vannak, a szükséges ingatlancsere a projekt keretében valósítható meg. A beavatkozások végrehajtása után Vác városa összesen több mint 3000 m² bruttó szintterületű kiállítóterekkel és

élményközpontokkal gazdagodik, és több mint 8000 m² közterület újul meg. Mindez – a Múzeumnegyed fejlesztése elnevezésű projektben szereplő elemekkel együttesen, azokkal szinergikus kapcsolatban állva – lényeges új impulzust adhat a város viszonylag szerény dimenziókban zajló turizmusának. A létesítmények az év egészében részben állandó, részben időszakos kiállítási és interpretációs feladatokat látnak el, legalább évi 300 napos nyitva tartással. Emellett a többcélú épületek alkalmasak lesznek konferenciák lebonyolítására, továbbá időszakos rendezvényházként helyet biztosíthatnak a váciak különféle közösségi és személyes eseményei számára is.

A létrejövő objektumok a múmiákkal kapcsolatos élményígéret helyszíneiként lényeges szerepet töltenek be Vác vonzerejének növelésében, hiszen a városban jelenleg egyetlen turisztikai szempontból értékelhető korszerű nagy kiállítótér sincs, és a turizmus viszonylag alacsony szintjének éppen a helyi értékek színvonalas bemutatási lehetőségeinek, turisztikai termékarakterének elmaradottsága az egyik alapvető oka. A projekt gerince a múmiákhoz fűződő látogatóút, hiszen az elmúlást idéző múmiák után a mindennapi barokk életet megjelenítő Március 15. téri műemléképületek barokk életterein haladnak át a látogatók. Az élményeket gyarapítják a Miraculum kiállító és bemutató terei, amelyek a technika interaktív eszköztárának felvonultatásával hozzák közel a legifjabb látogatókhoz is a barokk kori felfogás és hitvilág mindennapjait, csodáit, túlvilágról alkotott elképzeléseit.

A projekt megvalósításának összköltsége bruttó 3.000.000.000 (azaz: hárommilliárd forint), amelynek 81%-a építés illetve eszközbeszerzés. A költségvetés – különösen a projektmenedzsment esetében – feltételezi azt, hogy a projekt a Múzeumnegyed fejlesztésével együtt, azzal összehangoltan, azonos stábbal valósul meg. A projektfejlesztési szakasz 2020-ban zárul, a kivitelezések befejezése 2022. év végén várható, így a nyitás 2023. január 2-ra tervezhető.

A projekt pénzügyi fenntarthatóságának számításainál azt feltételeztük, hogy a létesítményeket a nyitóévben 90.000 jegyvásárló látogató keresi fel. Az első évet követően dinamikus látogatószám-növekedés várható, a 3. évben a látogatószám átlépi a 100.000 főt, a nyitást követő 15. év végén csaknem eléri a 120.000 főt. Kiemelendő, hogy a teljes váci fejlesztés (Barokk belváros + Múzeumi Negyed) látogatószáma a nyitó évben várhatóan 125.000 fő lesz, ami a nyitást követő 5. évben éri el a 150.000 főt, 10 év után meghaladja a 160.000 főt, a 15. év végére 165.000 fő körüli látogatószám prognosztizálható.

A Barokk belváros jelentős bevételtermelő képességgel rendelkezik. A közvetlen, jegyeladásból származó árbevétel a nyitóévben 189 M Ft, ami már a 2. évben meghaladja a 200 M Ft-ot. Emellett saját ajándékbolttal, különböző pályázatok segítségével, illetve események szervezésével, helyiségek (pl. kávézó) bérbeadásával növelendők a bevételek, így a teljes bevétel a nyitás évében 227 M Ft, a 4. évben átlépi a 250 M Ft-ot, további 10 év után a 300.000.000 Ft-ot. Mindez fedezi a 28 fő teljes munkaidős alkalmazottra, a karbantartásra, pótlásra, egyéb közüzemi és dologi tételekre eső működési

költségeket, amelyeket a Múzeumnegyed fejlesztésének keretében megvalósuló élménytérrel történő közös üzemeltetés is csökkenthet. A projekt megvalósításával a belső hasznok mellett csaknem ugyanekkora volumenű externális hasznok jelentkeznek, a nyitóévben 191,4 M Ft, ami gyorsan emelkedik a váci turizmus megújuló kínálata miatt (növekvő városi turisztikai költés, évi 6.000 vendégéjszaka, IFA-bevételek, egyéb váci szolgáltatások addicionális igénybevétele stb.). Ezzel a projekt hasznai meghaladják a költségeket, közgazdasági szempontból támogatható a beruházás. A projekt megvalósításának legnagyobb kockázata a kivitelezési költségek további növekedése, ennek ellensúlyozására megfelelő beavatkozás lehet a váci projektek összevonása.

2. A PROJEKTGAZDA BEMUTATÁSA

A váci önkormányzat a magyarországi középvárosokra jellemző feladatokat lát el. A település a Dunakanyar bal partjának központja, 33 ezer fő körüli lakossággal (2018: 32.728 fő). Az Önkormányzat az alap- és önként vállalt feladatait a céljaihoz kialakított intézményhálózatával végzi: 12 ilyen szervezettel biztosítja a szociális, gyermekjóléti, köznevelési és kulturális kötelezettségeit. Ezekben az intézményekben 723 fő dolgozik. Az önkormányzati költségvetés 2018-ban meghaladta a 12,3 milliárd forintot. A költségvetés stabil: az egyensúlyt elsősorban az biztosítja, hogy a saját bevételek és a normatívák fedezetet nyújtanak a működésre és a kisebb beruházásokra, míg a nagyobb fejlesztéseket külső források (uniós és hazai) bevonása alapozza meg.

2.1. Költségvetési háttér

A 2019. február 14-én elfogadott önkormányzati költségvetésben a főösszeg: 11.286.067 eFt.

Ebben összesen 4.350.008 eFt-tal (azaz: 38,5%-os súllyal) szerepel 5 olyan projekt, melyekre a városnak jelenleg támogatási szerződése van.

- Bauer utcai bölcsőde építése: 323.537 eFt
- Vízi turizmus fejlesztése (csónakház építése): 135.038 eFt
- Árvízvédelmi fejlesztés: 2.089.274 eFt
- Multifunkcionális sport- és rendezvénycsarnok építése: 1.728.159 eFt
- Attila király emlékmű létrehozása: 74.000 eFt.

(A feltüntetett összegek nem minden esetben egyeznek meg a támogatási szerződésekben lévővel, hanem a folyó évi terveket jelzik.)

Amennyiben a turisztikai projektben megszületik a támogatási szerződés, úgy az önkormányzati költségvetés főösszege a megítélt 4 milliárd forinttal 15.286.067 eFt-ra emelkedik, ami viszont azt is jelenti, hogy a városi büdzséből a projektek (a 8.350.008 eFt-os nagyságukkal) immár abszolút meghatározók, lévén a költségvetésnek az 54,6%-át fogják kitenni.

A Képviselő-testület a megalakulását követően, 2016 tavaszán megtárgyalta és elfogadta a ciklusra vonatkozó gazdasági programot, mely tartalmaz a turizmus fejlesztésére vonatkozó elképzeléseket is.

Vác Város meghatározó, és a jelen projektre is hatással levő stratégiai dokumentumai: Városfejlesztési Konceptió, Integrált Településfejlesztési Stratégia, Szociális Szolgáltatás Tervezési Konceptió, Helyi Esélyegyenlőségi Terv, Közlekedésfejlesztési Konceptió.

Az önkormányzati gazdálkodásban kedvező változást hozott az a jogi szabályozás, aminek a révén 2012 májusában a Jávorszky Ödön Városi Kórház (amelynek 4 milliárd Ft feletti költségvetése volt) átkerült állami tulajdonba, a következő év január 1-én pedig több intézmény (iskola stb.) állami fenntartásúvá vált (önkormányzati működtetés mellett). Meghatározó esemény az adóssághozzájárulás, ez alapján 2013-ban és 2014-ben az állam az 1,5 milliárd Ft-os önkormányzati kötelezettséget átvette. Emellett 2012-ben és 2013-ban összesen 900 millió Ft, 2014-ben pedig 450 millió Ft működési támogatáshoz jutott a város. A kistérség központjában Vác vitathatatlan gravitációs erővel bíró gazdasággal rendelkezik, hiszen a munkahelyek száma több, mint ahány munkavállaló él a városban.

A regisztrált munkanélküliek aránya alatta marad az országos átlagnak, sőt ez a ráta Pest megye mutatójánál is jobb. A munkanélküliség relatíve kedvező szintjére hatással van az, hogy a város lakosai az átlagnál kvalifikáltabbak és képzettségük alapján könnyebben találhatnak elhelyezkedési lehetőséget.

2018-ban 3 cég fizetett 100 millió Ft felett iparűzési adót és további 21 vállalkozás 10 millió Ft felett. Ám e 24 szervezet az összes iparűzési adóbevételnek „csak” a 60%-át adta. Tehát, bár továbbra is jellemző az adózási koncentráció (a cégek 0,5%-a a meghatározó), ám a válság előttihez képest mostanra a relatíve kisebb vállalkozások határozzák meg a város adóbevételének alakulását.

2.2. Közlekedés

Vác közúti kapcsolatai rendezettek: akár a régi 2-es, illetve az újabb 2/A. számú út jó lehetőséget ad akár a főváros, akár az északi országhatár gyors, 30-60 percen belüli eléréséhez. A M0-ás út eddig megépült része (beleértve a Megyeri-hidat is) – a nyugat-magyarországi kapcsolatok kivételével – jelentősen könnyíti a távolsági célok elérését.

A megépült Megyeri-híd révén közúti kapcsolat jött létre a város, valamint Óbuda és a Duna menti Észak-Pest megyei települések között.

A 2/A. és az M0 számú utak jelentősen lerövidítik a fővárosban lévő nemzetközi repülőtér Vácról való elérhetőségének idejét. A közúti tömegközlekedésben a távolsági buszjáratok közül 26 viszonylat érinti a várost. Ezek közül 8 kizárólag Vácot kapcsolja össze más központokkal.

A városból 4 irányba mennek személy- és teherszállító vonatok. A fővonal egyben fontos nemzetközi kapcsolatot is jelent – közvetlenül váci megállással – 4 európai főváros felé.

Budapest és Vác központi részeinek kiemelkedően gyors – 25 perc alatt megvalósuló – összeköttetését az óránként közlekedő zónázó vonatok biztosítják, főmunka időben gyakorlatilag húszpercenként járnak a szerelvénypárok.

2.3. Kulturális és vallási örökség

Az adottságok között kiemelendő az, hogy a magyarországi városok közül Vácon van a 8. legtöbb műemlék. Vác ezeréves egyházmegyei központ. Ennek a ténynek számtalan kulturális és művészeti vetülete jelenik meg a város életében (például: Székesegyház, templomok, Kőszentes híd, szobrok, Kálvária, Hétkápolna, Vörösház, Mária napi búcsú).

2.4. Közművelődés, rendezvények

A városi művészeti és idegenforgalmi jellegű rendezvények közül országosan is egyre inkább ismertek: a Váci Városi Vigalom, a Tavaszi Fesztivál, a Váci Nyár, az Őszi Művészeti Hetek, a Városházi Esték, a Főtéri zenés esték, a Gregorián Fesztivál és a templomi hangversenyek.

A Dunakanyar Színház műsorai, az ott szervezett V4 fesztivál és a Madách Imre Művelődési Központ rendezvényei sokszor országos érdeklődést váltanak ki. A látogatók száma évente megközelíti a 350 ezret. A házban működő művészeti csoportok, egyesületek száma több mint 30.

2.5. Sportélet

Vácon jelenleg 30-nál több sportegyesület működik, kb. 3 ezer igazolt versenyzővel. Az úgynevezett „kiemelt sportágak” közül a női kézilabda csapat – immár 22 éve megszakítás nélkül – szerepel az NB I-ben. Az egyéni sportok közül sok évtizedes hagyománya van a kajak-kenunak (az egyesület olimpiai bajnokokat nevelt) és az evezésnek (a klubban világbajnokok versenyeztek).

2.6. Városkép

Az évekkel ezelőtt indult Főutca-Főtér programban megújult a belváros nagy része.

Vácott mélygarázs beruházás valósult meg a 2017. évben, a 2 milliárd Ft állami támogatással kapcsolatos záró pénzügyi beszámoló benyújtása 2018. januárban megtörtént.

2.7. Oktatás

Vác nagy hagyományokkal rendelkező alap- és középfokú oktatási központ. A városban számos, részben önkormányzati fenntartású óvoda, általános iskola és középiskola van, emellett zeneiskolával is rendelkezik a település. A katolikus egyház működteti a városban az Apor Vilmos Főiskolát, amelynek léte tovább erősíti Vác iskolaváros jellegét.

2.8. Szervezeti rendszer

A Polgármesteri Hivatal jogi személyiséggel és önálló költségvetéssel rendelkező önállóan gazdálkodó költségvetési szerv, keretei közt történik az önkormányzat működésével kapcsolatos feladatok végrehajtása.

Vácott önkormányzati tulajdonú cégek is hozzájárulnak a lakossági igények kielégítéséhez. A gazdasági társaságok a 2011. I. félévében kialakított holding struktúrában végzik tevékenységüket.

A cégek közül a vezető társaság a Váci Városfejlesztő Kft., amely az Önkormányzattal érvényben lévő feladatátadási szerződés alapján ellátja a városüzemeltetési és fenntartási, a vagyonhasznosítási, és a közbeszerzési feladatokat.

A tagvállalatok közül a kommunális szolgáltatások terén a Váci Távhő Kft. és a Váci Hulladékgazdálkodási Kft. meghatározó szerepű a városban.

A Váci Sport Közhasznú Nonprofit Kft. legfontosabb feladata a hozzá tartozó sportcsarnok és két telephelye (az uszoda/strand, valamint a stadion) működtetése.

A Váci Városimázs Nonprofit Kft. működteti a városi televíziót, szerkeszti a város havonta megjelenő újságját.

Összhangban az Egyenlő Bánásmódról és az Esélyegyenlőség előmozdításáról szóló törvény és további jogszabályok iránymutatásaival, a város önkormányzata Esélyegyenlőségi Programban rögzítette az esélyegyenlőség érdekében szükséges feladatokat.

Ehhez kapcsolódóan elkészült a Helyi Esélyegyenlőségi Program Intézkedési Terve (HEP IT) is továbbá Helyi Esélyegyenlőségi Programért Felelős Fórumot hozott létre és működtet. A Helyi Esélyegyenlőségi Program végrehajtásáért a Polgármesteri Hivatal Intézményfelügyeleti és Humán Osztálya felel. Ezzel összefüggő eredmények:

- „Tehetségbarát Önkormányzat 2018” díjat kapta a váci önkormányzat a tehetség-gondozás területén kiemelkedő tevékenysége elismeréseként
- Vác Város Önkormányzat a „Családbarát Munkahely” címet 2018-ban ismét elnyerte
- „Év Felelős Foglalkoztatója 2018” pályázaton bronz minősítést szerzett az Önkormányzat.

2.9. Turizmus

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény szerint „A helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok különösen: helyi adóval, gazdaság szervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok.”

Az Önkormányzat Idegenforgalmi Adó bevétele 2017-ben 4.300.000 Ft volt.

Az önkormányzat a fentiek szerint proaktívan kezeli a turizmusfejlesztést.

Az önkormányzat turizmussal kapcsolatos, az Önkormányzati Törvény szerinti feladatait elsősorban azzal látja el, hogy alapítója és tagja a TDM Nonprofit Kft-nek, s évente szerződésen alapuló támogatást nyújt részére.

A Váci TDMSZ Nonprofit Kft tagságát 32 tag alkotja. Közöttük a közvetlenül a turizmusban dolgozó szolgáltatók vannak többségben, de rajtuk kívül önkormányzatok (Vác, Kóspallag, Zebegény, Nagymaros), önkormányzati tulajdonú cégek (Váci Városfejlesztő Kft.) és civil szervezetek (Ipolymente-Börzsöny Natúrpark, Váci Városvédők és Városszépítők Egyesülete, Vendégvárók Váci Egyesülete) is tagok. A TDMSZ szervezetének fenntartásában, a desztináció marketingben és az események szervezésében az önkormányzat aktívan részt vesz. Vác városa, valamint az önkormányzat tulajdonában álló Városfejlesztési Kft. is a TDM szervezet alapító tagja. A váci önkormányzattal kötött megállapodás azt tartalmazza, hogy a TDM szervezeti háttérét adó nonprofit kft biztosítja a TDM szervezet működését, míg az önkormányzat minden körülmény esetében vállalta a Tourinform iroda fenntartását, a TDM pályázat fenntartási időszakának lejártát követően is. A Tourinform iroda a TDM szervezet székhelyeként is működik. Éves önkormányzati támogatása 25 millió Ft, továbbá a Tourinform helységének a biztosítása.

2.10. Turizmusfejlesztéssel összefüggő pályázatok

Az elmúlt években a következő – a turizmussal összefüggő – beruházások megvalósítására nyert uniós illetve állami forrást az önkormányzat:

A TDM Szervezet megalakulásával egy időben kezdődött a KMOP–3.1.2./C-11-2011-0004 azonosítószámú „A Váci TDM szervezet fejlesztése” című projekt, amelynek fenntartási időszaka 2021. októberében jár le. Támogatás összesen 56.776 eFt.

A projekt célja a váci és környékbeli turisztikai attrakciók és szolgáltatók összefogása a turisztikai desztináció-menedzsment szervezet keretében, valamint olyan turisztikai fejlesztések és eszközbeszerzések megvalósítása, melyek hiánypótlók voltak Vácon. A kivitelezés időtartama alatt megvalósult részprojektek:

- információs iroda felújítása, akadálymentesítése, új bútorokkal való ellátása;
- nyilvános WC felállítása a Március 15. tér mellett;
- tájékozódást segítő táblarendszer – kerékpáros barát város koncepció; egyházi tematikus útvonal kialakítása, attrakciókhoz kapcsolódó információs táblarendszer elhelyezése;
- főző programot is tartalmazó rendezvényhez kapcsolódó eszközbeszerzés;
- információs terminálok kihelyezése a város hat pontján;

- vonzerőleltár elkészítése, folyamatos frissítése, bővítése;
- családi hétvége rendezvénysorozat megszervezése;
- hétvégi kirakodóvásár megszervezése;
- A TDM szervezet támogatásával szakmai előadássorozat turisztikai szolgáltatók, partnerek részére;
- Vác városáról fotóadatbázis elkészítése hivatásos fotós által;
- workshopok, study tourok, sajtótájékoztatók rendezése;
- új turisztikai arculat kialakítása; marketing kiadványok;
- korszerű weboldal készítése;
- rendezvénysátor (100 m²), színpad, sörpadok, kerékpártárolók, faházak beszerzése, kerékpáros pihenőhelyek kialakítása.

2017-ben aláírásra került a VEKOP-4.1.1-15-2016-00004 azonosítószámú, „A Közép-Duna vízi turizmusának komplex fejlesztése (csónakház építése Vácon)” tárgyú konzorciumi megállapodás támogatási szerződés megkötésének időpontja: 2017. május 31. A támogatási intenzitás: 100%. A támogatás 105.410 eFt. A projekt gazdája a Magyar Kajak-Kenu Szövetség, amelynek a menedzselésében különböző Duna-menti településeken épül vízi turizmust szolgáló objektum. A projekt megvalósulásával Vác aktív turizmus fogadóképessége magasabb szintre kerül.

Az 1550/2017. (VIII. 18.) Korm. határozat értelmében Vác Város Önkormányzat a „Barokk belváros fejlesztésére” 3 milliárd forint, a „Múzeumnegyed fejlesztésére” 1 milliárd forint támogatást kap.

Vác a projekt által érintett terület felmérésére, előzetes költségbecslésre szakértőt bízott meg, aki az Önkormányzat Műszaki Osztálya és Főépítésze bevonásával készített felmérést a beruházásba bevonható területről.

Vác szakértői megbízásra kiírt beszerzési pályázata alapján turisztikai-várostervező szakértői csoport került kiválasztásra. A kormányhatározat megvalósításának előkészítését célzó munkafolyamat során eddig két jelentősebb munkaszakasz valósult meg.

1. Elkészült egy előzetes összefoglaló, amely a kormányhatározat szellemében fogalmazta meg Vác legfontosabb turisztikai adottságait, a turizmus, illetve a város fejlesztésének helyzetét, a kereslet-kínálati viszonyokat, illetve a részletes tervezéshez szükséges soron következő lépéseket.
2. Az 1. pontban szereplő dokumentumra alapozva elkészült a Vác várható kereslet-kínálati viszonyainak elemzésére támaszkodó átfogó koncepció, amely az ott megfogalmazott jövőkép elérésére a turisztikai attrakciófejlesztés, valamint az infra- és szuprastruktúra-fejlesztés programjain belül 27 pontban körvonalazta a következő időszakban megvalósítandó projekteket. A

Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség váci projektjeinek előkészítése során a stratégiai tervező munka célja kettős volt:

- a) A tényleges turisztikai helyzetre, a város értékeire alapozva kidolgozni Vác turisztikai fejlesztésének a keresleti-kínálati viszonyokra alapozott hosszútávú jövőképét, és megfogalmazni annak középtávon megvalósítandó elemeit, azok átfogó feltételrendszerét.
- b) A fenti elemekből kiválasztásra kerültek azok, amelyek a fejlesztés első lépcsőjeként, a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról, valamint a térségben megvalósítandó egyes fejlesztésekről szóló 1550/2017. (VIII. 18.) Korm. határozat 1. sz. melléklete szerint Vác attraktivitásának növelése érdekében a Barokk belváros fejlesztésére, illetve a Múzeumi Negyed létrehozására szánt 3+1 milliárd forint támogatás felhasználásával lehet finanszírozni, és meghatározásra kerültek ezek legfontosabb paraméterei.

Ezen túlmenően meghatározásra kerültek további kulcsfontosságú projektek, amelyek a hatékony turisztikai vonzerőfejlesztés érdekében mindenképpen szükségesek, viszont meghaladják az előbbi támogatás kereteit, finanszírozásukat ezért egyéb forrásokból – magánbefektetések, illetve az önkormányzat eszközei, vagy egyéb támogatások – kell megoldani.

Mindkét dokumentumot – a továbblépés alapjául – megvitatta Vác Város Önkormányzat Képviselő-testülete, és ezek az anyagok egyeztetésre kerültek a Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt. illetékes munkatársaival is. 2018 októberében képviselőtestületi ülésen mutatták be az elképzeléseket, a koncepciót előzetesen a képviselők megkapták.

Azóta a támogatáshoz a pályázati útmutató és annak mellékletei 2018 decemberében megjelentek, az I. ütemre történő támogatási igény adatlapja 2019. februárban benyújtásra, márciusban pedig elfogadásra került.

2.11. Projektmenedzsment

Az önkormányzat jelentősebb beruházási projektjeit általában komplex csapata segítségével valósítja meg, és ezt így tervezi a Barokk belváros fejlesztése esetében is:

A Váci Polgármesteri Hivatal személyi állományából 5 fő köztisztviselő látna el feladatokat az alábbi szakmai tudás szerint:

- 1 fő jogász,
- 1 fő közigazdász,
- 1 fő építészmérnök,
- 1 fő mélyépítő mérnök,
- 1 fő adminisztrátor.

2.11.1. Általános feladatok

- Kapcsolattartás, folyamatos kommunikáció a Támogatóval, egyeztetések lebonyolítása a projektben érintett szereplőkkel.
- Rendszeres projekt értekezletek összehívása, dokumentálása.
- A projekt előrehaladásának folyamatos nyomon követése, dokumentálása, egyeztetésekről jegyzőkönyv készítése.
- A pályázat tartalma szerinti feladatokra vonatkozó szerződések és teljesítésük ellenőrzése a Támogatói Okiratban előírtaknak való megfelelés szempontjából.
- Időszakos beszámolók készítése a Támogató által előírt ütemezés szerint.
- Záró beszámoló készítése.

2.11.2. Pénzügyi szakterület

- A projekt pénzügyi vonatkozásainak véleményezése.
- A pályázat tartalma szerinti feladatokra vonatkozó szerződések és teljesítésük ellenőrzése a pályázati elszámolás szempontjából.
- A projekthez kapcsolódóan beérkező számlák folyamatos nyomon követése, megfelelésük ellenőrzése, dokumentálása pályázati elszámolás szempontjából.
- Kifizetési kérelmek készítése.
- Közreműködés a projekt összes költségére és a folyósított támogatásra vonatkozó tételes, az ellenőrzés céljára elkülönített nyilvántartás vezetésében.

2.11.3. Műszaki szakterület

- A projekt előkészítése és megvalósítása során a beruházáshoz kapcsolódó összes műszaki feladat ellátása, beleértve a beszerzési/közbeszerzési anyagok előkészítését, kapcsolattartást tervezőkkel, kivitelezőkkel a projektben közreműködőkkel.
- A megvalósítás során felmerülő műszaki jellegű kérdésekben részvétel a hatóságokkal való egyeztetésen.
- A műszaki megvalósítás Támogatói Okirat szerinti előrehaladásának ellenőrzése pályázati elszámolás szempontjából.
- Rendszeres projekt értekezleteken általános műszaki szakértőként való részvétellel.

2.11.4. Jogi szakterület

- A projekttel kapcsolatos jogi szakértelem biztosítása, szerződések/szerződés módosítások előkészítése, a kapcsolódó jogszabályok értelmezése.
- A beszerzések/közbeszerzések koordinálása, kapcsolattartás a közbeszerzési szakértővel.
- A Támogatói Okiratban foglalt előírások figyelemmel kísérése, a szükséges beavatkozási javaslatok megtétele.
- Folyamatos kapcsolattartás a Támogatóval.

2.11.5. Adminisztráció

- A projekt önálló nyilvántartási rendszerének kialakítása. Minden nyomtatott, illetve elektronikus formában keletkezett iratanyag rendszerezése, tárolása, naprakész nyilvántartása. Az ellenőrzések során a dokumentumok rendelkezésre bocsátása az ellenőrző szervek részére.

A fentiek mellett a Projektgazda továbbra is külső szakértők bevonását tervezi a speciális felkészültséget, vagy jogosultságot igénylő tevékenységek megvalósításába.

3. A FEJLESZTÉSI IGÉNY MEGALAPOZÁSA

3.1. Helyzetértékelés, SWOT elemzés

3.1.1. A helyzetértékelés módszertana

A váci turizmus helyzetének, kereslet-kínálati viszonyainak értékelése, valamint a stratégiai fejlesztési irányok meghatározása érdekében a tervezők széles eszköztáron alapuló összetett módszertant alkalmaztak. A 2018-ban született turizmusfejlesztési és turisztikai beruházási koncepciók, illetve a váci turizmust is érintő egyéb dokumentumok (pl. Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztésére vonatkozó Zöld Könyv (MTÜ, 2017)) kritikai áttekintése mellett statisztikai adatelemzések, helyszínbemjárások adták a helyzetértékelés alapját. A város turizmusában, vendéglátásában és kulturális kínálatának alakításában kulcsszerepet játszó személyek körében mélyinterjúkra, kérdőíves felmérésre is sor került. Emellett egy, a hazai kulturális turisztikai szakértőket, múzeumi interpretátorokat megcélzó kérdőíves felmérés is lezajlott, másodlagos források elemzése mellett (**1. és 2. melléklet**).

3.1.2. Az értékelés eredményei

Kihasztnálatlan potenciálok

A tervezői munkacsoport saját elemzése, valamint a város turisztikai és kulturális vállalkozóinak, külső turisztikai szakembereknek a bevonásával végzett vizsgálata alapján arra a megállapításra jutott, hogy a város közlekedési helyzete (autópálya, vasút, Duna vízi útja), valamint kulturális és természeti turisztikai vonzerői alapján jelentős turizmussal bíró város lehetne. Ennek azonban súlyos akadálya az, hogy a vonzerők eddig nem váltak turisztikai terméké, így Vác láthatatlan a turizmus térképén.

A továbblépés lehetőségei

A Barokk belváros fejlesztése – összhangban a Múzeumi Negyeddel – és az MTÜ desztinációs megközelítésén alapuló hatékony marketing Vácot a számottevő turizmussal rendelkező városok közé emelheti. A várost évente jelenleg is mintegy 120-150 ezer látogató keresi fel, miközben a város lakossága mintegy 33 ezer fő. A nemzetközi szakirodalom és az EU „ETIS” indikátor-rendszerének a lakosság- és vendégszám viszonyát értékelő modulja alapján igazolható a magasfokú turisztikai potenciál.

A kínálati tényezők, turisztikai termékek számbavétele nyomán kijelenthető, hogy Vác országos védettségű műemlékeinek száma, az egységes barokk belvárost alkotó épület-együttes, a belvárosnak a Dunához, a dunai tájélményhez való kapcsolódása, a vonzerők egy részének országos szinten is

unikális köre (pl. Diadalív, Székesegyház, belváros atmoszférája stb.), továbbá a vonzerők között egy nemzetközi jelentőségű elem (a múmia együttes) kellő alapját adják annak, hogy ezen vonzerőelemek termékké válásával, attrakciófejlesztéssel jelentős bevételeket biztosítsanak a szolgáltatóknak, adóbevételeket az önkormányzatnak. A meglévő vonzerők termékké építése hozhat a városnak gazdasági sikereket, ezek azonban vonzó létesítményi közegben való elhelyezés és környező vendégvonzó turisztikai szuprastruktúra nélkül nem biztosítanak üzleti hozamot.

Vácott különböző szintű vonzerők vannak, köztük több olyan, amelyik országos, sőt nemzetközi jelentőségű termékké fejleszhető. Ugyanakkor a jelenlegi termékkínálat még hazai szinten sem elég erős ahhoz, hogy a város igazán vonzó turisztikai célpont legyen. A belváros esetében egységes turisztikai termékfejlesztésről jelenleg nem beszélhetünk, az attrakciók egymástól izoláltak, nincsenek összekapcsoló elemek, kevés a szálláshely. Egyértelmű, hogy jelenleg leginkább a szabadidős városlátogató és a kulturális turizmus, az eseményturizmus és kisebb részben az aktív turizmus (vízi és kerékpáros) a legjelentősebb teljesítménnyel bíró turizmustípusok. A trendek azt mutatják, hogy ezen turizmustípusok a jövőben erősödnek, ahogy a turizmus egésze is. Erre utal, hogy folyamatosan, így 2017-ben és a 2018-ra vonatkozó részadatok szerint is régióinkban jelentősen növekedtek a turisztikai költségek, a jövedelem-emelkedés egyre nagyobb hányadát közvetlenül turisztikai célokra költik. Várható, hogy az elkölthető jövedelem a jövőben globálisan tovább emelkedik, és a minőségi szolgáltatásokra is egyre szívesebben költenek a turisták. A versenyben az a fogadóterület bír relatív előnnyel, amely a trendekre építő kínálatot alakít ki és jól márkázza azt, továbbá hatásos marketingkommunikációt folytat.

A versenytárs-elemzés következtetései alapján Vác akkor lehet versenyképes a hazai barokk városok országos és nemzetközi versenyében, ha nemzetközi vonzóképességű 18. századi múmiaegyüttesét korszerű belső kialakítású terekben, a Science Parkok logikáját követve a történet- és a természettudományok eredményeit a mindennapok eseményeivel, megtapasztalhatóságával vegyítve élményszerűen mutatja be, felhasználva a legkorszerűbb technika vívmányait.

A városban a múmiák jelentik a legfontosabb, európai szintű egyedi érdekességet, ismert személyes történeteiken, mindennapi életükön keresztül megeleveníthető a barokk-kor és a barokk kori Vác élete is. Ugyanakkor interaktív, a kalandban való részvételt, az aktivitást biztosító hálózatos helyszínek rendszere nélkül nem válik élményszerű, vonzó kínálattá a múlt átélése. Korszerű kiállítóterek mellett a látogatók aktivitásán alapuló élménykínálat jelentős látogatószám- és költség-növekedést alapoznak meg.

A turizmuson belül, a gyors és interaktív élményszerzés a korábbinál lényegesebb elemmé válik, „*must see – wow!*” élményt garantáló, könnyen megközelíthető, egyszerűen megérthető, de magas turizmus-szakmai színvonalat képviselő szolgáltatások és kapcsolódó szabadidős szolgáltatások (jó éttermek, cukrászdák, kávézók) kialakítása fontos. A gyors élményszerzés révén megtakarított időt a turisták

szívesen fordítják szolgáltatások igénybevételére. **Emiatt nem csupán klasszikus kulturális fejlesztésekre (pl. hagyományos múzeumok, vonzó városkép) van szükség, hanem azt eladható és könnyen befogadható, népszerű élménnyé kell formálni. Ez az igény határozza meg a Múzeumi Negyed objektumát körülvevő Barokk belváros fejlesztését.**

Keresleti oldalon kiemelhető, hogy az utóbbi években gyorsan nőtt a Budapestről vagy Budapest környéki helyszínről érkező, részben családos látogatók száma. E mögött részben az áll, hogy a jövedelmi helyzet javulásával előtérbe kerül az ingázó szabadidő-eltöltés, tehát olyan hétvégeken, ünnepnapokon is utaznak az emberek, amikor ezt korábban nem tették. Növekszik a dunai szállodahajó-forgalom, és a nemzetközi aktív (kerékpáros) turizmus jelentősége is, de a jelenlegi helyzetben ezek előnyeit a város nem képes megfelelően kihasználni. A szállodahajók esetében ehhez valóban mágnesként vonzó csúc attrakcióra van szükség, a kerékpáros turizmus terén is könnyen érhetőek el sikerek jobb infrastruktúra (megálló, kitáblázottság, programajánlók stb.) kialakításával.

A Duna bal partját, s a Dunakanyart is érintő Limes világörökségi nevezés, továbbá a rá épülő – a Magyar Limes Szövetség által szervezett – turisztikai program, és honlapjuk kommunikációs ereje, illetve a programra épülő VEKOP támogatásból létrejövő fejlesztések (pl. Verőce) további figyelmet (és vendéget) hozhat Vácnak, a Turizmus Céllelőirányzatból létrejövő borsönyi és a szintén hazai forrásból létrejövő nagymarosi fejlesztések mind a bal-parti turistaáramlás fokozódását segítik.

A városi gazdaság, valamint a környékbeli iparfejlesztés (pl. a gödi Samsung-beruházás) az üzleti turizmus motivációval érkezők számának növekedését eredményezik, amelyet a kiépülő turisztikai infrastruktúra kihasználhat, ez pozitív hatást gyakorolhat a városban tervezett szálláshely-fejlesztésekre. A Dunakanyar egységes desztinációvá fejlesztésével, a Grand Budapest koncepció révén a látogatói volumen még akkor is növekszik, ha a szálláshelyet továbbra is Budapest biztosítja. A vendégéjszakát a Dunakanyarban töltő turisták száma is növekedni fog, nem csupán a napi látogatóké. Ennek megfelelő kiaknázása azonban a szálláshely-hiányos településeken Budapest közelsége, szálláshely-kínálata miatt egyelőre rendkívül korlátozottan lehetséges. A megnövekedett turista-volumen miatt mindenképpen azon települések kerülnek versenyelőnybe, ahol minőségi szálláshelykínálat van. Szálláshely befektetési kockázatot viszont akkor vállalnak a befektetők, ahol kínálatban erős a desztináció. A desztináció kínálati elemeinek megerősítése ezért is alapvető fontosságú ebben a szinergikusan összefüggő „problémában”.

3.1.3. A váci turizmus SWOT analízise

<p>Erősségek (belső)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vannak regionális/nemzetközi vonzerők (pl. Múmialelet, Diadalív, Püspöki Székesegyház, Barokk városkép, Váci Világi Vigalom, V4 Fesztivál és Színházi Találkozó, Mihályi Cukrászda) • Jó megközelíthetőség (Budapest, M2-es autópálya, Duna, Liszt Ferenc repülőtér, vasút, EuroVelo 6) • Az épített örökség (belváros) és természeti táj (Duna-part) szoros térkapcsolata • Erős turizmus-intézményrendszer (TDM) 	<p>Gyengeségek (belső)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nincsenek látható turisztikai termékek, a vonzerők nem váltak korszerű, élményadó turisztikai termékekké • A vonzerők bemutatása töredékes, az attrakciók nem alkotnak élményláncot: a vallási és egyháztörténeti értékek, a folyópart aktív turizmus kínálata, a kulturális örökség, a hagyománnyá vált visszatérő események egymástól függetlenek • A látogatók rövid tartózkodási ideje • Színvonalas, nagyobb üzemméretű szálláshelyek hiánya • Gyenge marketing: a fővárosból induló kirándulásokat promotáló utazási irodai, illetve nemzeti promóció hívóüzenetei között Vác nem szerepel • Gyenge márkázottság, nincs turisztikai pozícionáltság, arculat • Gyenge turisztikai szolgáltatási színvonal, kevés profi szolgáltató
<p>Lehetőségek (külső)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budapest közel 2 milliós lakossága jó vásárlóerejű állandó küldő piacot biztosít • Budapest beutazó turizmusa kiapadhatatlan küldő-desztinációt biztosít • A Duna bal partja, mint kirándulócélpont továbbá a Börzsöny népszerűségének növekedése • A Dunakanyar térségének közös marketingje • A római Limes világörökséggé válása • A kikötő fejlesztése, a szállodahajók megállítása • Államilag koordinált, nagy volumenű turizmusfejlesztés a Dunakanyar térségében, kapcsolódó integrált marketingtevékenységgel • Göd Samsung SDI elektromosjármű-akkumulátor gyár 100 milliárd forintos gigaberuházása, mint üzleti turizmus szálláshelyigény megjelenése • Szálláshely-fejlesztés • Duna átjárhatóságának, térség elérhetőségének javítását célzó közlekedésfejlesztések. 	<p>Veszélyek (külső)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elhúzódó, széttartó, nem a turizmus érdekeit figyelembe vevő fejlesztések, így a térségben gyorsabban létrejövő élménycentrumok beelőzik Vácot. • A koncepciók, projektek megvalósítása során a helyi szolgáltatók bevonása és új szolgáltatások kialakítása elmarad. • Az agglomeráció zsúfoltsága növekszik, állandósuló dugók, parkoló-hiány, romló megközelíthetőség és közlekedési infrastruktúra • A tervezett Dunakanyarbeli turisztikai fejlesztések nem, vagy csak töredékesen valósulnak meg pl. a rossz előkészítés, a dráguló kivitelezés, a növekvő járulékos költségek, a szakemberhiány stb. miatt. • Növekvő munkaerőhiány a térségben és az országban • Emelkedő építőipari árak, kiszámíthatatlanság

3.2. A kereslet – kínálat elemzése

3.2.1. Keresletelemzés

Vác jelenlegi turisztikai keresletében domináns szerepet tölt be a kirándulóturizmus. Szakértői becslések szerint a – szálláshelyet igénybe nem vevő – eseményekre, rendezvényekre érkező, városlátogató, kerékpáros stb. vendégek (nem helyiek) száma évi kb. 120-150 ezer fő. A látogatók tehát ma is nagy számban vannak jelen a városban. A napi látogatók túlsúlya mellett a KSH adatai szerint bővül a vendégszám és a vendégéjszaka-szám is. A kereskedelmi szálláshelyeken a vendégek száma négy esztendeje növekszik, és 2017-ben (ismét) két éjszaka fölé emelkedett a tartózkodási idő, ami azonban 2018-ra ismét kettő alá esett. A magánszálláshelyek forgalma az utóbbi két évben hirtelen növekedésnek indult, de a tartózkodási idő csökken. A szálláshelyi vendégforgalom növekedését jelenleg a rendkívül szűk szálláshelykínálat korlátozza, Egy-egy rendezvény alatt Vácon szinte lehetetlen szálláshelyet találni, a kereslet jelenleg is meghaladja a kínálatot.

A kereskedelmi szálláshelyek vendégforgalma Vácon

Év	Vendégek száma (fő)	Vendégéjszakák száma (éjszaka)	Külföldi vendégek száma (fő)	Belföldi vendégek száma (fő)	Külföldi vendégéjszakák száma (db)	Belföldi vendégéjszakák száma (db)	Vendégek átlagos tartózkodási ideje (éjszaka)
2012	1913	3277	448	1465	707	2570	1,71
2013	3523	7616	769	2754	1630	5986	2,16
2014	6454	12292	1260	5194	2879	9413	1,90
2015	5288	10519	777	4511	1829	8690	1,99
2016	6189	11761	895	5294	1798	9963	1,90
2017	6451	13373	949	5500	2540	11294	2,15
2018	7657	13636	1044	6213	3511	10125	1,80

Forrás: KSH

A jegyeladások/részvételi díjak stb. alapján a leglátogatottabb turisztikai attrakciókat a váci fesztiválok (évi több tízezer fő), valamint a Tragor Ignác Múzeum kiállításai (évi kb. 15.000 belépő, akik csak részben teljesárú jegyet vásárlók) képezik. Köztük a legnagyobb tételt a **projekt előzményeként már létező** Memento Mori kiállítás jelenti.

A magánszálláshelyek vendégforgalma Vácon

Év	Vendégek száma (fő)	Vendégéjszakák száma (éjszaka)	Külföldi vendégek száma (fő)	Belföldi vendégek száma (fő)	Külföldi vendégéjszakák száma (db)	Belföldi vendégéjszakák száma (db)	Vendégek átlagos tartózkodási ideje (éjszaka)
2010	618	4740	132	486	2029	2711	7,7
2011	528	4419	134	394	2004	2415	8,4

Év	Vendégek száma (fő)	Vendégéjszakák száma (éjszaka)	Külföldi vendégek száma (fő)	Belföldi vendégek száma (fő)	Külföldi vendégéjszakák száma (db)	Belföldi vendégéjszakák száma (db)	Vendégek átlagos tartózkodási ideje (éjszaka)
2012	618	2185	182	436	1295	890	3,5
2013	701	2970	220	481	1967	1003	4,2
2014	874	3251	201	673	1772	1479	3,7
2015	560	2552	165	395	1583	969	4,6
2016	1053	3524	260	793	1739	1785	3,3
2017	2528	6891	795	1733	2770	4121	2,7

Forrás: KSH

A településre érkező turisták, látogatók jelenlegi legfontosabb motivációi:

- Elsősorban olyan rövid szabadidő-eltöltés (pl. váci korzózás, dunai panoráma, Duna-part megtekintése), ami esetenként vendéglátás igénybevételével (étterem, kávézó, cukrászda) is párosul.
- Városlátogatás, városnézés, épített környezet, kulturális emlékek megtekintése, azaz kulturális motiváció.
- Aktív szabadidő-eltöltés (kerékpározás, természetjárás, vízitúrák)

A Barokk belváros fejlesztése a helyiek és a napi városlátogatók élménygazdag szabadidő eltöltési igényeire épít, összehangoltan a Múzeumnegyed fejlesztésével. A múmiák személyes mindennapjaira, történetére építő, de abból az élménykínálat irányába tovább vezető új, modern épületekben a hagyományos múzeumi megközelítéssel szemben előtérbe kerülnek a közösségi terek és a természettudományos interpretáció eszközei. A projekt által elérni kívánt állapot egy olyan élménylánc létrehozása, ami a Vácra látogatók számát és tartózkodási idejét növeli, emellett a helyi kereslet számára is nyitva álló szabadidő-eltöltési lehetőséget biztosít.

3.2.2. Kínálatelemzés

Vác hazai szinten fontos épített örökséggel, kulturális hagyományokkal rendelkezik. Püspöki székhely, híres egyházi épületekkel, ugyanakkor a barokk és a későbbi korok polgári épületei is jelentősek. A belvárosi barokk városkép épületek együtteseként is turisztikai atmoszférát árasztó érték. Vác valóban nemzetközi szintű és hírű potenciális vonzereje az a múmia-lelet, amelyet a Fehérek templomában találtak 1994-ben. Erre nemzetközi színvonalú termék építhető. A helyi turizmus-vendéglátó vállalkozók körben készített 2018. évi kutatás szerint a megkérdezettek a város piacképes turisztikai mágnesének a múmia leletgyűjtést találják, s a városlakók is motiválttá tehetők a turizmus fejlesztésében. 2019-es felmérésünk egy, a Kulturális Örökség Menedzsment Egyesület (KÖME) szervezésében megtartott látogatói élmény tárgyú konferencia és workshop résztvevői között zajlott. A válaszok alapján a főleg kiállítási és „élményipari” szakemberek véleménye szerint is a múmia leletek adják a város

legemblematikusabb turisztikai látnivalóit A leendő fejlesztések tematikáját célzó kérdésre a múmiák mögötti emberi történetek és az időutazás, továbbá a megelevenedő múlt kapta a legtöbb szavazatot, szemben például népszerű, de nem autentikus misztikumok bevetésével. A nemzetközi piacképességet a leletek nemzetközi fogadtatása, külföldi kiállításokon való kiemelkedő látogatottsága, és az attrakció keresleti trendek szerinti közkeveltsége is igazolja. (Titokzatossággal, hallással kapcsolatos érdeklődés, thanaturizmus). A város vonzerő-leltárát a **3. melléklet** tartalmazza.

A természettudományos megközelítés terén figyelembe kell venni azt, hogy a barokk kor tele volt olyan nagy tudós személyekkel, akik mindörökké beírták nevüket a halhatatlan tudósok névsorába. Ekkor élt Gilbert (1545-1603), a mágnesesség első kutatója, Galilei (1564-1642), a mechanika, optika és asztronómia kimagasló tudósa, Kepler (1571-1630), aki megismertette a naprendszer mozgásával, Descartes (1596-1650), tudományfilozófus és matematikus, Guericke (1602-1686), a magdeburgi polgármester, aki a magdeburgi féltekékkel bizonyította a légköri nyomást, Torricelli (1608-1647), a vákuum létezésének bemutatója, Huygens (1629-1695), az optika nagyja, Leibniz (1646-1716), államférfi, politikus, az első számítógép egyik megalkotója, a differenciál- és integrálszámítás egyik feltalálója, Pascal (1623-1662), aki rövid élete során annyit alkotott, hogy nevét ma kisbetűkkel is írhatjuk, hiszen egy fizikai mértékegység is viseli nevét, Halley (1656-1742) nevét egy üstökös viseli, melynek járását ő számította ki, és végül a nagy Newton, akinek tételein a modern fizika alapjainak jó része nyugszik.

Ez gyakorlatilag azt is jelenti, hogy a Science Parkok kínálatának nagyobb része olyan felfedezésekre épül, amelyeket a barokk kor tudósai hoztak létre, és ezt a tényt hazánkban még nem aknázták ki érdekességnövelő tényezőként a számos barokk város egyikében sem. Így a Miraculum Barokk Természettudományi Élményközpont erőteljes új impulzusokkal gazdagítja majd a hasonló létesítmények szerény hazai választékát.

3.2.3. Releváns turizmustípusok Vácon

Kulturális és városlátogató turizmus

A kulturális turizmus nemzetközi vonzerői közül a legjelentősebb a 18. századi **váci múmialelet-együttes**, ami 265 ember maradványait tartalmazza. Az egyes személyek neve, születési és halálozási adatai ismertek. A testek egy része kiválóan mumifikálódott, a testi jellegek (arc, betegségek jegyei stb.) mellett jól megmaradt ruházatok, személyes és szakrális eszközeik segítségével sok minden megtudható a kor városi emberéről, társadalmáról. A lelet néhány darabja (kb. 12 múmia) kiállítható, egy részük a Memento Mori kiállítás keretében látható, amelyet néhány éve helyeztek át egy nagyobb kiállítótérbe. Érdemes kiemelni azonban, hogy míg a leletek számos nagy érdeklődést kiváltó hazai és nemzetközi kiállításon vettek részt (pl. Budapest 2006 – 70.000 látogató; külföldön Mannheim, Kassel, Bolzano, Los Angeles), addig a váci bemutatásuk jelenleg töredékes, korszerű élményadó

interpretációs eszközök nélkül, gyenge marketinggel, így a ritka értékek nem állnak össze vonzó turisztikai terméké. A nagy nemzetközi érdeklődés ellenére Vácon évente csupán kb. 10.000 belépőt fogad a kiállítás. A jelenlegi kiállítóhely szűkös, nem akadálymentesített, bővítése szükséges, a kapcsolódó szolgáltatások (pl. kávézó, étterem, ajándékbolt) hiányoznak.

Országos vonzerőnek számít a **váci Diadalív (hazánk egyetlen diadalíve, Mária Terézia fogadására épült 1764-ben)**, a Fehérek Temploma, valamint a **Püspöki Székesegyház**, ezek felkelthetik a nemzetközi közönség érdeklődését is. Ezen vonzerők jelenlegi turisztikai értéke azonban jelen állapotában rendkívül alacsony, kapcsolódó szolgáltatások nincsenek.

A barokk belvárosnak és kiállítóhelyeknek a kulturális turizmuskínálata jelenleg szegényes, főleg az infra- és szuprastruktúra, a profi üzemeltetés hiánya, és a kis látogatószám következtében jelentkező gazdasági fenntarthatósági problémák miatt. A potenciálisan nagy vonzóképességű nevezetességek a kellő intézményi infrastruktúra hiánya miatt nem eredményeznek kellő forgalmat, ezért nincs állandó nyitva tartásuk, így a látogató nem számol a látogathatósággal, és a helyszín kiesik a kiválasztott attrakciók listájából. Egyes nagy művészettörténeti értékű templomok (pl. Ferences templom) is zárva vannak. Ennek következtében turisztikai szemmel nézve rendkívül alacsony a látogatottság, különösen az egyházi műemlékek esetében, pedig a kulturális turizmus, vagy egy jól kiválasztott szeletének (pl. a múmialelet) erősítése tudatos tervezés során a város legfőbb turisztikai terméke, USP-je lehet.

A KSH adatai szerint 2017-ben Vác 5 muzeális létesítményének 22 kiállítását összesen 17.461-en látogatták meg.

Esemény- és rendezvényturizmus

Vác eseményturizmusa meglehetősen gazdag, a rendezvények általában helyi-térségi látogatottsággal bírnak (lásd **4. melléklet**). Tavasztól ősziig öt alkalommal többnapos ingyenes szabadtéri fesztivál várja a városba érkezőket. Ezek közül legismertebb a Váci Világi Vigalom, ennek keretében szabadtéren és intézményekben is három napon keresztül folyamatosan összművészeti programokat, és eseményeket kínálnak, összesen kb. 80-100.000 fős látogatottsággal (mérés a részben szabadtéri rendezvényekről nem áll rendelkezésre). Nemzetközi esemény a Váci Dunakanyar Színház által szervezett V4 (Visegrádi Négyek) Nemzetközi Fesztivál és Színházi Találkozó, amelyen 5 napon keresztül 4 ország színháza és Duna-parti fesztivál várja a közönséget (évente kb. 25.000 látogató). A KSH adatai szerint 2017-ben az összesen 461 kulturális rendezvénynek 214.703 résztvevője volt, akik között a városban lakók és az ide látogatók egyaránt megtalálhatók voltak. A fesztiválok terén Vác jelenleg is képes megfelelő mennyiségű, látogatottságú, emellett egy-két komolyabb kulturális értékű, regionális jelentőségű eseményt megrendezni, ez a turizmustípus kiválóan profitál a napi látogatókból, ugyanakkor az önkormányzati bevételekben ez nem jelenik meg. Kisebb mértékben vendégéjszakát is generál; ezt érdemes a jövőbeni turisztikai fejlesztések tervezésekor is figyelembe venni.

Aktív turizmus, sportturizmus

Az aktív turizmus szempontjából a legjelentősebb a kerékpáros turizmus. Az EuroVelo 6-os kerékpárút érinti a városközpontot, a Duna-parton. A kerékpáros turizmus nagyságrendjét nehéz megbecsülni, de évi néhány tízezer (legalább 20-30.000) kerékpáros turista vagy látogató biztosan áthalad Vácon. A kerékpáros turizmus természetesen erősen szezonális, illetve a kerékpárosok leggyakrabban számottevő megállás és költés nélkül tekernek át a városon. Vác „kerékpárosbarát település” címmel büszkélkedhet, de számos esetben tovább kellene fejleszteni a helyi kerékpáros infrastruktúrát. A belvárosban nincsenek megfelelő kerékpáros szolgáltatások, kevés a kerékpárosbarát attrakció (ahol nagyszámú bicikli is tárolható). Vendégvonzó-képesség szempontjából fontos megemlíteni a Duna balpartján rendkívül népszerű dunai sárkányhajózást, a kajak-kenu- és evezési lehetőségeket, mint aktív turisztikai formát (főbb aktorok: a Váci Kajak-Kenu Baráti Kör Egyesület és a Dunai Sárkányok). Az aktív vízi turizmus azonban csak versenyek idején vonz jelentősebb számú vendéget, de ők jellemzően vendégéjszakát is töltenek a városban.

Ökoturizmus

Vác a Börzsönybe, a Naszályra és Nógrádba irányuló, évi többszázézes látogatószámmal bíró kiránduló- és ökoturizmus egy szeletének kiinduló- és záró állomása lehetne, jelenleg azonban az ökoturisták tömege leginkább csak áthalad a városon, alig töltenek el időt, illetve kellő hívóüzenetek hiányában keveset fogyasztanak.

Gasztronómia-gasztroturizmus

Vác leghíresebb vendéglátó intézménye a Mihályi Cukrászda, amely nem csak az év cukrászata volt 2017-ben és 2018-ban, hanem az egyetlen olyan váci gasztronómiai hely, amely a nemzetközileg mérvadó Gault et Millau gasztró- kalauz listáján is szerepel. A városban több, helyben népszerű étterem és cukrászda működik, regionális turisztikai értékkel jelenleg a Mihályin kívül csupán a Camelot Club Hotel Étterme, a Terasz kilátó és kávézó, a Remete Pince Étterem és a Halászkert Étterem, a történelmi Vörös Házban működő Rubra Lounge továbbá a Hekk terasz bír.

MICE

A világszerte egyre nagyobb fontossággal bíró MICE (üzleti) turizmus még nincs számottevő mértékben jelen a városban. Ennek fontos akadálya a nagy befogadó-kapacitással rendelkező, korszerű szálloda és korszerű városi rendezvényterek, mint szuprastruktúra égető hiánya. Emellett jelenleg a Madách Imre Művelődési Központ bír egyedül 100 fő feletti befogadó kapacitású teremmel (a művelődési központ évi látogatószáma 45.000 fő körül alakul). A Camelot Club Hotel 50-100 fő konferencia-vendég befogadására alkalmas. Az Althann Vendégház és Konferenciaközpont (70-80 fős befogadóképességgel) és a Credo Ház, továbbá kollégiumok, oktatási intézmények tartanak még

rendezvényeket. Vácon folyó kisebb konferenciák idején a vendégek a számos kisebb vendégházban, „egyéb” besorolású magánszálláshelyen jutnak szálláshoz. Mindemellett – ahogyan már jeleztük – az üzleti turizmus folyamatos erősödése várható, amit a szálláshely-fejlesztés katalizálhat.

Vallási turizmus

Vác püspöki városként a belvárosi Székesegyházzal, barokk templomaival a kulturális motivációjú látogatókon kívül a vallási turizmus célpontja is. A Püspöki Palota ad hoc rendezvényei, az Egyháztörténeti Gyűjtemény tárlatvezetései, a szeptemberi Ars Sacra fesztivál vallási motívumú szegmenst is szolgálnak. Ez utóbbi vallási-kulturális turisztikai program: séta keretében ismerkedés Vác történetével, a város szobrainak meséje segítségével, a fontos egyházi emlékek, érdekességek megtekintése.

Zarándokutak is érintik Vácot. Szeptemberben évente indul hatnapos gyalogos zarándoklat Nagyorosziból a Mária Út önkénteseinek szervezésében a váci Hétkápolna-kegytemplom búcsújára: a hálaadó zarándoklat résztvevőinek a váci megyéspüspök tart ünnepi szentmisét a kegytemplomnál.

A Mária út zarándokútjai között javasolt egyéni útvonalak között három Vácot érintő is van, továbbá a közeli Márianosztra, Kóspallag, Nézsa irányú zarándoklat is része a Mária út ajánlásainak.

Esztergom példája mutatja, hogy kellő infrastruktúra, közösségi (konferencia) férőhely esetén a városba megszálló vendégek vallási motivációval, kellő tartózkodással is járó turizmust valósítanak meg. Az egyházmegyei tulajdonban lévő Althann Vendégház 61 férőhelye nem csak a lelkigyakorlatok, hanem sokféle más rendezvény résztvevőinek is kínál elhelyezést, míg a püspökséghez tartozó Credo-Ház közösségi központ heti többszöri rendezvényei szintén sokféle érdeklődőt vonzanak.

3.2.4. Szálláshely-kínálat

A városban rendkívül alacsony a szálláshelyek száma. Vácon 2017-ben összesen 5 kis kereskedelmi szálláshely működött, 74 kiadható szobával és 192 férőhellyel. Összehasonlításként: 2017-ben Gödöllőn 4 db kereskedelmi szálláshelyen 586 kiadható szoba volt 1536 férőhellyel, Szentendrén 14 db kereskedelmi szálláshelyen 155 szoba 574 férőhellyel, Visegrádon 11 db kereskedelmi szálláshelyen 564 szoba működött 1460 férőhellyel. A korábban írt tanulmányok és Vác turizmusának 2017. évi statisztikai elemzése is rámutattak arra a tényre, hogy a város gazdag épített, kulturális értékei, a többnapos rendezvények egyre növekvő száma és emelkedő látogatottsága ellenére, a tartózkodás, a költés, és ezek következtében a realizálható bevételek elmaradnak a hasonló tulajdonságokkal rendelkező városokkal szemben. A város szálláshelykínálata elégtelen, a jelenlegi mennyiségi és minőségi mutatók alapján nem tudja a kiránduló turizmusban csak pár órára a városba érkezőket helyben tartani, minősített szálláskínálattal rövidebb-hosszabb tartózkodásra, ezzel nagyobb költségre bírni. A szálláshely-kínálat növelésére a város a korábbinál nagyobb figyelmet szentel. A szálláshely-

kínálat növelésére tett erőfeszítéseket mindenképpen kedvezően befolyásolja egy sikeres attrakció-fejlesztés.

3.3. A projekt célkitűzései

Vác turisztikai vonzerői, egyedülálló barokk épületegyüttese és miliője, a Duna jelenléte, a Duna és a belváros közötti hangulatos látogatóáramlási útvonalak magasfokú attraktivitási potenciállal bírnak, azonban a vonzás a potenciális vonzerők terméké válásának hiánya, a szolgáltatások szegényessége, az élményt adó aktivitások elmaradása, s a hiányzó termék miatt elmaradó márkaüzenetek hiánya miatt nem hozza meg a turizmustól elvárható üzleti sikereket. A prémium vendég által elvárt prémium szolgáltatások, a korszerű interpretációt felvonultató izgalmas kiállítóhelyek, élményt biztosító helyszínek hiánya miatt inkább alacsonyabb jövedelmi, iskolázottsági, alkalmazotti státuszú vendégek jönnek, de ők is csak igen rövid tartózkodásra. A potenciál valósággá váltásához, a probléma leküzdéséhez a Barokk belváros és a Múzeumnegyed fejlesztése során megvalósítandó termékfejlesztés vezet.

A Barokk belváros fejlesztésének célja több olyan új közösségi bemutató és élménytér kialakítása Vác belvárosában, amely önálló attrakció, illetve a Múzeumi Negyed projektben fejlesztendő múzeumok kapcsolódó vonzereje is egyben. Ilyen attrakciók Vácon nincsenek, a budapesti agglomerációban is kevés van (pl. Csodák Palotája, Andrassy Élményközpont). Ez egy érzékelhető piaci rés, a komplex, látványos, természettudományos elemeket is tartalmazó interpretációnak mindenütt nagy sikere van. A fejlesztés a Fehérek templomában 1994-ben feltárt múmia-lelet vonzerején alapszik, ugyanakkor nem klasszikus múzeumépületek jönnek létre, hanem olyan interaktív, a kalandban való részvételt, az aktivitást biztosító hálózatos helyszínek rendszere, amely nélkül nem válik élményszerű, vonzó kínálattá a múlt átélése sem a turisták, sem a helyi lakosok számára. A fejlesztés egyedi, megkülönböztethető arculatot kölcsönöz a városnak, ami a Dunakanyar Kiemelt Turisztikai Térségbe illeszkedve bővíti a térség kínálatát, vendégvonzó képességét.

A projekt elemei nemcsak illeszkednek az Integrált Településfejlesztési Stratégia (2015) és az NTS 2030 tervezési dokumentumaiban lefektetett célkitűzésekhez, hanem azok megvalósításának szignifikáns építőköveit biztosítják.

A turisztikai és a közlekedési jellegű fejlesztések adják a 2015-ben elfogadott ITS 3. tematikus céljait. „Turisztikai fejlesztések: A turisztikai fejlesztések a város gazdaságfejlesztéséhez kapcsolódnak. A TDM szervezet által készített turisztikai fejlesztési terv a turisztikai fejlesztések három irányát határozta meg: az épített környezetre alapozó kulturális turizmust, a természeti értékekre alapozó aktív, családi turizmust és az infrastrukturális fejlesztéseket. Az ITS-be ezeket az elemeket is átemeltük, kiegészítve a nem turisztikai jellegű projektelemekkel A Dunakanyar turisztikai értékének növeléséhez Vác több projekt párhuzamos kivitelezésével fog hozzájárulni” (ITS 15. o.)

A város 2016-os **Településfejlesztési Konceptiója** szerint a jövőben "a turizmuságazatban végbement koncepciózus fejlesztéseknek köszönhetően a város gazdaságában az idegenforgalom súlya az öt megillető helyre kerül, ami a látogatások és vendégéjszakák, valamint az idegenforgalomból származtatható bevételek növekedésében is mérhető. A turizmus összehangolt kínálatot nyújt az idelátogatóknak, igényekhez szabott, szezonokhoz igazított programcsomagokból választhatnak a Vácra érkezők." A koncepció a jövőkép környezeti elemei között kijelenti: „Épített örökségét megőrzi, a védett épületek és műemléki környezetek megőrzése biztosított, a város látképe, látványának megőrzése elsődleges a gazdasági vagy ingatlanfejlesztésekkel szemben, Vác a Dunakanyar Barokk Városa." (TK 5-6.o.)

A Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség stratégiai javaslata (MTÜ 2017) szerint a jövőben jelentős erőfeszítések történnek a jelenlegi széttagoltság oldására, a közlekedési nehézségek leküzdésének orvoslására (attrakcióként vagy annak háttér-infrastruktúrájaként pl. dunai gyorshajó-útvonal jön létre, alagutak, kompok, kerékpáros utak, felvonók, hidak stb. épülnek). A térségben csak részben elvárható a vendégéjszakák számának jelentős növelése, sokkal inkább a fajlagos költés, a látogatóforgalom vásárlóerejének növelése, a négy évszakosság megteremtése a cél. A nemzetközi turisták számára jelentősen javíthatja a térség vonzerejét a „Budapest plusz egy nap” lehetőségének megteremtése. A jelenlegi elképzelések szerint a külföldiek számára releváns kínálat továbbra is a klasszikus városok (Szentendre, Visegrád, Esztergom) kulturális kínálata lesz, 21. századi megoldásokkal (városlátogatás a városlátogatásban), rugalmas látogatómenedzsmenttel, megújuló belvárosokkal, gyorshajós dunai programokkal. Ehhez kell felzárkóznia Vácnak a programban megvalósuló fejlesztésekkel. A „tízszerezésre növekedett” Budapest élményígéret így versenyezhet a nemzetközi viszonylatban jó példaként ismert Bécs- Grinzing vagy Róma-Ostia kiterjesztett desztinációkkal.

A **Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia** (2030) szerint „Középtávon (3-5 év) infrastrukturális fejlesztésekkel és célzott marketingkommunikációval meg kell teremteni a „Grand Budapest” desztinációt és márkát, ami magába foglalja Budapesten kívül a környezetében található turisztikai vonzerőket (Dunakanyar, Gödöllő, Etyek, Szentendre, Vác stb.) is. Az integrált desztináció kialakítása elősegíti a budapesti látogatások idejének meghosszabbítását, lehetővé teszi komplex turisztikai csomagok létrehozását és a desztináció önálló értékesítését a beutaztatók számára. Így más európai desztinációk jó gyakorlatait követve egy kiemelkedő húzótermék márkája alatt lehet katalizálni először Budapest környékének turizmusát, majd az ország többi desztinációját.” (104. o.) A Stratégia szerint a Dunakanyar térség márkapozícióját két tényező határozza meg. „Egyrészt a térség Budapest közelsége miatt szolgálja azt a célt, hogy a fővárosba érkező, jellemzően külföldi turisták tartózkodási idejét és költési hajlandóságát növelje. Ennek eredményeképpen pozíciója illeszkedik majd a Budapest által elérni kívánt márkapozícióhoz, továbbá a térség kínálatának megújításával, a megközelíthetőség jelentős időbeli és élményszerű javításával a „Budapest plusz egy nap” lehetőséget kínáljuk fel. A

térség része a Grand Budapest koncepciónak is, amelyben a külföldiek számára releváns vonzerő továbbra is a városok kulturális kínálata, 21. századi megoldásokkal (városlátogatás a városlátogatásban), rugalmas látogatómenedzsmenttel.” (63. o.).

Mérhető indikátorok

A Barokk belváros projekt létesítményeinek tervezett látogatószáma a nyitó évben: 90.000 fő, ebből 60.000 fő új látogató.

A nyitó évet követően dinamikus látogatószám-növekedés várható a létesítményekben. A nyitást követő 3. évben a látogatószám átlépi a 100.000 főt, a nyitást követő 15. év végén csaknem eléri a 120.000 főt.

A teljes váci fejlesztés (Barokk belváros + Múzeumnegyed) látogatószáma a nyitó évben: 125.000 fő, ami a nyitást követő 5. évben éri el a 150.000 főt. A nyitást követő 10 év után meghaladja a 160.000 főt, a 15. év végére 165.000 fő körüli látogatószámot prognosztizálunk. A jelenlegi váci belvárosi adottságokat tekintve azzal számolunk, hogy a tárgyalt létesítmények esetében ez az évi 160.000 fő körüli látogatószám jelentheti a kapacitás-csúcsot. Ennél nagyobb forgalom már túlszűfoaltsághoz, kapacitás-problémákhoz vezetne.

Bevétel:

a) közvetlen bevétel (jegyeladás, bérbeadás, szolgáltatások nyújtása, egyéb bevételek): bruttó 227.000.000 Ft/nyitóév, amiből **bruttó 189.000.000 Ft/nyitóév a jegyeladásból származó bevétel. Ez utóbbi már a nyitást követő 2. évben átlépi a 200.000.000 Ft-ot.**

b) externális hasznok:

- a vendégéjszaka-szám növekedése: önmagában a projekttől **évi 6000 fő vendégéjszaka-növekményt** várunk a városban, elsősorban a tematikus, többnapos rendezvények révén (pl. tudós fesztiválok, éjszakai múzeum, esti/éjszakai kalandtúrák stb.). Ez, a nyitóévben 8000 Ft/fő/éj szállásköltséggel számolva a nyitóévben **bruttó 48.000.000 Ft/év** bevételt jelent. A Múzeumi Negyeddal együtt összesen 8000 vendégéjszaka-növekményt várunk, ami a jelenlegi összes váci vendégéjszakák 50%-os emelkedését jelenti, a várható szálláshely-bővüléssel párhuzamosan.
- a turisztikai költés nő a városban: a 90.000 jegyvásárló látogató által elköltött fejenként 1.500 Ft-tal számoltunk, ami a nyitóévben **bruttó 135.000.000 Ft/év** bevételt jelent. Ez a nyitást követő 5. évig évi 5.000.000 Ft-tal emelkedik.
- nőnek az idegenforgalmi adóból származó bevételek Vácon (jelenleg évi 300 Ft/fő/éj; ez az összeg a projektnyitáshoz nőni fog, így mi a számításokban 400 Ft/fő/éj értékkel számoltunk az IFA bővülésénél); ami a nyitóévben **bruttó 2.400.000 Ft/év** többletbevételt jelent.
- egyéb hasznok: a nyitóévben **6.000.000 Ft**, ami a nyitást követő években emelkedik, más váci szolgáltatások igénybevétele, a Dunakanyar Desztináció fejlődése révén (pl. fürdőbelépő,

koncertjegy, egyházi illetve más városi kiállítások, hajókirándulás, vízitúra, kerékpárkölsönzés stb.).

A szolgáltatási minőséget jelző indikátorok

a) árképzés: a vidéki múzeumi átlagárnál magasabb árakon is vendégvonzó létesítmény;

b) hazai és nemzetközi együttműködések, nyertes pályázatok, szponzorációk száma, mint egyéb bejövő pénzáramok: nyitóévben 4.000.000 Ft, ami az inflációt meghaladó mértékben növekedhet.

3.4. A projektek illeszkedése a desztinációhoz

A váci projektek a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség projektjei közé tartoznak. **Keresleti szempontból** ez a térség nemzetközi szinten ismert desztináció, de a főváros közelsége és a szálláshelyek hiánya miatt, egy-két jobb parti településtől (pl. Visegrád) eltekintve, kimagasló és folyamatosan növekvő, évi többszázezer főt érint az egynapos látogatások aránya, ezt nevezhetjük ún. szatellit-, vagy „láthatatlan” turizmusnak is. A látogató és a turista közötti különbség az, hogy a turista megszáll a lakóhelyétől különböző településen, a látogató viszont nem tölt egy napnál több időt a célpontban. Váci tapasztalataink azt erősítik, hogy az átlagos egynapos látogató kevesebbet költ egy átlagos turistánál: gyorsan elhagyja az adott települést, kevesebben veszik igénybe a szolgáltatásokat. A keresleti oldalt tekintve az egynapos látogatások további erősödésével kell számolni, jelentős szálláshelyek hiányában a tartózkodási idő rövid marad. Színvonalas szolgáltatások, terméké fejlődő vonzerők esetén azonban egy kiránduló desztináció bevételei is nagyságrendekkel növekedhetnek, az átlagos tartózkodási idő az 1-1,5 órásról félnaposra nőhet.

A Dunakanyar, mint egységes desztináció **kínálati oldala** meglehetősen vegyes képet mutat: bár vannak nemzetközi jelentőségű vonzerők (Pl. Esztergom, Visegrád, Szentendre, illetve a Dunakanyar látképe), de ezek a nemzetközi piacon nem kellően egyediek, inkább átlagosak. Emellett nagy probléma az, hogy a vonzerők az említett településekre, jellemzően a jobb partra koncentrálnak, és a települések között meglehetősen laza a kapcsolat. A bal part, így Vác turisztikai kínálata hazai szinten sem kellően egyedi, és bár ez az oldal közlekedési szempontból kedvezőbb helyzetben van az M2-es autópályá miatt, a jobb parttal való kapcsolat minimális. A közelmúltban több fejlesztés is történt Vácon, így több ütemben megújult a belváros kínálata, de a kínálati elemek nem szerveződtek össze egy egységes turisztikai terméké. A jövőben a Duna bal partján másutt történő attrakciófejlesztések és a javuló közlekedési kapcsolatok erősíthetik a kínálati elemek ismertségét, de ehhez nagyon céltudatos termékfejlesztésre lesz szükség. A Szentendré a Szentendrei-szigettel a jövőben összekötő kerékpáros híd és a váci komppal is elérhető sziget új aktív turisztikai áramlási irányt nyit meg, s közel hozza a Dunakanyar két partját, hozzájárul a desztináció egységes élmény- és szolgáltatási teréhez.

Vác és környékének desztináció-fejlesztési stratégiája Vácot 2013-ban – minőségi szálloda hiányában, számolva a jelenlegi realitásokkal – a „hétvégi turizmus paradicsomaként” határozta meg,

előrelátva, hogy „A Dunakanyar bal partja az egyik legvonzóbb célpont Magyarországon a hétvégi turisták körében. Régió túlnyúló vonzerejét a térség a számos kiemelkedő kulturális, aktív- és ökoturisztikai attrakciójának és professzionálisan szervezett, a régió határain túl is ismert eseményeinek köszönhetően érte el.

A desztináció vezeti és aktívan húzza a turizmus fejlődését a teljes Dunakanyarban, a jobb parttal kialakított együttműködésnek köszönhetően a teljes Dunakanyar desztináció elindult a nemzetközileg jegyzett, népszerű nyaraló célponttá válás felé. A Dunakanyart egyre gyakrabban a Wachau régióval együtt emlegetik.

A desztináción belül egységes, professzionális szervezeti struktúra jött létre, és elegendő pénzügyi és humán erőforrás áll rendelkezésre a turizmus fejlesztésére, az erőforrásokkal pedig ésszerű megosztásban gazdálkodik a jobb parti desztinációval közösen létrehozott Dunakanyar Térségi TDM szervezeten belül."

A város településfejlesztési koncepciója szerint a város gazdasági jövőképe a következő összetevőkből áll:

„Gazdasági jövőkép

- A város stabil helyi gazdaságát a tőkeerős multinacionális ipari nagyvállalatok, a hazai KKV-k tartós jelenléte biztosítja, a város bevételei növekednek, a foglalkoztatottság közel teljes körű.
- Az Önkormányzat és a város gazdasági szereplői között érdemi partnerség alakul ki.
- A turizmuságazatban végbement koncepciózus fejlesztéseknek köszönhetően a város gazdaságában az idegenforgalom súlya az őt megillető helyre kerül, ami a látogatások és vendégéjszakák, valamint az idegenforgalomból származtatható bevételek növekedésében is mérhető.
- A turizmus összehangolt kínálatot nyújt az idelátogatóknak, igényekhez szabott, szezonokhoz igazított programcsomagokból választhatnak a Vácra érkezők.
- A közlekedési kapcsolatrendszer fejlett, sokoldalú, Vác gyorsforgalmi úton megközelíthető, megépül a Duna-híd. A legmodernebb vasúti kapcsolatot biztosítja az innen és az ide ingázóknak és a kirándulóforgalomnak, a vasúti és a buszközlekedés összehangolását korszerű intermodális csomópont biztosítja.
- Az Önkormányzat együttműködésben a gazdasági szereplőkkel számos közérdekű fejlesztést valósít meg, amely összességében hozzájárul a város élhetőségének javításához, ezen keresztül pedig a népességvonzó és -megtartó képesség javulásához."

A tervezett fejlesztések következtében a belföldi turisták tekintetében a bal part, így Vác környékének „kiránduló”, aktív- és ökoturizmusa erősödhet, ehhez megfelelő minőségű komplementer termékek jöhetnek létre jelen fejlesztések megvalósításával. A Magyar Turisztikai Ügynökség az eddig

jellemzően külön kommunikáló Szentendre, Visegrád, Esztergom és Vác bevonásával szeretne kialakítani a helyi szereplőkkel egy egységes „Dunakanyar márkát” is. Ebben Vácnak nagyon markánsan kell megjelennie, az egyedi kínálati elemek (Múzeumnegyed, Barokk belváros) megerősödésével.

3.4.1. Versenytárs elemzés

Vác városának – hasonlóan a versenytársakhoz – gazdag vonzerő-leltára van, de a szálláshelyek darabszámukban és kapacitásukat tekintve is messze elmaradnak más, nemzetközi jelentőségű barokk belvárossal is rendelkező kisebb-nagyobb városoktól (pl. Tata, Győr, Eger, Székesfehérvár). A szállodák és panziók ágy- és szobaszámának különbsége nem magyarázható egyszerűen a város méretével, lakosainak számával. Sokkal inkább arra utal, hogy a vonzerők fejlődésével, turisztikai termékfejlesztéssel egyes városok kereskedelmi szálláshely-fejlesztéssel kínálatbővítést hajtottak végre, míg Vác esetében ez a fejlesztés lényegében elmaradt. A tartózkodási idő az országos átlag alatti, alacsony a fajlagos költség, a szezonáltság – az üzleti utazók hiányában – a szabadidős turizmus szezonjaihoz kötött. A fővárosból a Dunakanyarba irányuló belföldi és külföldi nagyszámú látogató függetlenül az utazás motivációjától, visszatér a régió kívüli szálláshelyére.

Vác régiós versenytársainak – Gödöllő, Szentendre, Visegrád, Esztergom, illetve részlegesen Tata és Komárom – számos vonzereje jelentős turisztikai kínálatot jelent, de Vác is rendelkezik olyan egyedi vonzerőkkel, amelyek segítségével – a Barokk belváros fejlesztés megvalósulása esetén – Vác unikális, a többiekétől eltérő attraktivitással bírhat a jövőben. Vác egyedi módon egységes barokk belvárosának személyes élményekben gazdag létesítményei alapvetően fokozzák majd a város és a térség vonzerejét, izgalmas érdekességük, interaktivitásuk nemzetközi szinten is kimagasló attrakciót jelenthet, a legtöbbször holt kövekre, tárgyakra épülő barokk-kori versenytárs-városokkal szemben.

Gödöllő kiemelkedő fontosságú, nemzetközi jelentőségű térségi versenytárs. A város attrakciói között a Gödöllői Királyi Kastély igazi csúcsattrakció, nemzetközi vonzerő évi 200.000 fő körüli teljes belépőszámmal, azonban a település a kastélylátogatás után rendkívül korlátozottan képes marasztalni a vendéget. Gyenge attraktivitású a belvárosi miliő, szétaprózottak a további látnivalók, ami alacsony helyi költséget eredményez. Vácot a Barokk belváros és a Múzeumnegyed attrakciói, a hozzájuk szorosan kapcsolódó Duna tájélménnyel (a Görög templom fejlesztése nyomán létrejövő kilátóval), összességében Gödöllőhöz hasonló volumenű attraktivitást biztosíthatnak.

Szentendre kiemelkedő fontosságú, nemzetközi jelentőségű helyi versenytárs. Nemzetközi vonzárképességű kisváros, amely a fővárosi küldő desztinációból könnyen elérhető, jó turisztikai miliőjű, sokszínű kulturális, aktív turisztikai vonzerőkkel rendelkezik. A Duna tájélmény jelen van, de a belvárosban kevés az önmagában is nemzetközi szintű attrakció. Sok a kis kiállítóhely, a belvárostól távol fekvő Skanzen kivételével korszerű élményadó interpretáció nélkül, nem kiemelkedő

látogatószámmal (pl. Kovács Margit Múzeum, éves belépőszám 22.700 fő). A Skanzen tematikus parkjának éves belépőszáma 185-190.000 fő, ami a témaparkok hazai jó példájának tekinthető. Célcsoportjait tekintve szinte teljes a lefedettség, túlsúlyos szegmens a Budapestről érkező külföldi csoportos és belföldi egyéni, családi vendégkör. Kiemelendő, hogy a Skanzen nem alkot szerves egységet a településsel, a számos XX. századi és kortárs művész galéria pedig nem jelent a múmiáékéhoz hasonló izgalmas, unikális élményígéretet.

Visegrád természeti és épített örökségekben egyaránt gazdag, az örökségek turisztikai termékévé váltak, a fogadóképesség magas kapacitású és több szálláshelytípus, több kategóriában jelen van. Rendkívül magas látogatottsággal rendelkezik a település, összességében évi többszáz ezres belépőszámmal bírnak az attrakciók. Kiállítóhelyei a közeljövőben részlegesen megújulnak, de más kulturális turisztikai szegmenst érintenek, helyi keresletre nem építhetnek, így csak részben versenyeznek a várhatóan a legkorszerűbb látogatói élményt nyújtó Váci Múzeumnegyed és Barokk belváros élményadó képességével.

Esztergom a Duna jobbpartjának tájélménye (Várhegy kilátás, Viziváros) és széles körben attraktivitást nyújtó ikonikus attrakciók (Bazilika és Kincstár, Keresztény Múzeum, Vármúzeum) révén kiemelkedő versenytárs. Mindemellett a váci Múzeumnegyed és az azt körülvevő Barokk belváros eltérő karaktere és élményígérete alapján azt mondhatjuk, hogy Vác nem klasszikus versenyző, hanem a Dunakanyar desztináció több pilléren álló komplexitásában a (verseny)TÁRS szerepet tölti majd be, a balparti vonzerők megerősítésével.

Tata műemlékeivel, az Öreg-tóval, számos kiváló nemzetközi rendezvényével, viszonylag komplex szálláshely-kínálatával és vendégforgalmával (2018: csaknem 100.000 vendégéjszaka a kereskedelmi szálláshelyeken) részleges versenytárs. Ugyanakkor a város példája Vác számára azt mutatja, hogy attrakció-fejlesztéssel és megfelelő szálláshelyek kialakításával országos jelentőségű turisztikai központtá válhat egy település.

Komárom részleges versenytárs lehet, elsősorban a nyugatról érkező nemzetközi turisták tekintetében. A Duna, a komáromi (jelenleg: *Komárno, SK*) belváros, a komáromi (*Komárom, HU*) gyógyfürdő és a magas attraktivitású, történelmileg és kuriózumként is érdekes erődrendszer is erősíti a kínálatot, ott azonban a tömeges keresletet biztosító közeli küldőpiac (Budapest) hiányzik.

Vác a Múzeumnegyed és a Barokk belváros komplex fejlesztése esetén a régió erős turisztikai pillérét jelentő kínálati elemhez, igazi csúc attrakcióhoz jut, erősítve az egész régió és a balpart kínálati erejét. A versenytársak példája is mutatja, hogy átgondolt fejlesztéssel Budapest környékén, illetve a Dunakanyarban elérhető a nagyságrendileg 150.000 jegyvásárló látogató vonzása, ami koncentrált és attraktív belvárosi környezetben magasabb költséget is eredményezhet néhány versenytársnál. Más nemzetközi jelentőségű, hasonló profilú település részletes elemzését **az 5. melléklet** tartalmazza.

3.4.2. Szezonálitás

A Dunakanyarban a szezonálitás az országosnál mérsékeltebb. Ugyanakkor a fővároshoz való közelség, a másfél-kétmilliós budapesti küldőpiac miatt igen jelentős a hosszú hétvégék befolyása a vendégéjszakák eloszlására. Ez azt eredményezi, hogy az októbertől februárig tartó időszakban – a hosszú hétvégékkel tarkított őszi szünet, majd az adventi időszak a karácsony, a szilveszter és a síszezon hatására – a Dunakanyar végig az országos átlag fölött teljesít (ez az öt hónap 32%-kal részesedik az éves vendégéjszakák számából, ami négy százalékponttal meghaladja az országos átlagot). (Forrás: MTÜ Dunakanyar Zöld Könyv 2017)

A kedvezően átlag alatti szezonérzékenység fontos követelményt támaszt a szolgáltatások folyamatos üzemelésével kapcsolatban: a szolgáltatásoknak, nyitva tartásnak négy évszakosnak kell lennie, hogy a vendég kielégíthesse igényeit, s a zárva tartás ne „szoktassa le” a város felkereséséről.

3.4.3. A célcsoportok bemutatása

A Barokk belváros projektjeinek legjelentősebb célcsoportjai a kulturális- és szabadidős turisták köre, illetve a helyi kereslet. Az EMMI Múzeumlátogatás trendjeire vonatkozó 2016-os adataiból kiderül, hogy 2016-ban a becslések szerint megközelítőleg kétmillió külföldi járt hazai tárlaton, ez a szám a 2015-ös adatokhoz képest 115 ezer fővel emelkedett. A 2016-os adatokhoz képest is jókora erősödés látszik néhány attrakció esetében, pl. a Budapesti Műcsarnoknál. Míg 2016-ban 95.963-an voltak kíváncsiak a múzeum kiállításaira, addig 2017-ben ez a szám jócskán meghaladta a 100 ezret is, összesen 133.512-en váltottak jegyet az intézmény valamelyik kiállítására. A látogatószámot a jó kiállítás és jó marketingkommunikáció erősen befolyásolja.

A múzeumok visszatérő közönségét, legyen szó külföldi vagy hazai intézményről, általánosságban valószínűleg három hangsúlyosabb csoport alkotja: a művészeti szakma képviselőinek és az az iránt érdeklődőknek szűk rétege, az iskolai látogatások során érkező diákok, valamint a nagyobb tömegeket hozó turizmus.

Küldő desztináció szerinti (földrajzi szempontú) célcsoportok

A Vácott létrejövő új kínálat legmarkánsabb célcsoportjai **Budapestről és az agglomeráció küldő piacáról** érkeznek majd. Közlekedési eszköz szerint:

- közúti
- vasút
- vízi közlekedéssel érkezők.

Alcsoportjaik:

Belföldi látogatók, turisták, Budapestről

Ez a legnagyobb alcsoport, elsősorban egynapos látogatók. A csoport tovább szegmentálható motiváció szerint:

- A legnagyobb szegmens a kulturális turisták, szabadidős városlátogatók szegmense. Ők egyénileg, családdal, illetve baráti társasággal jönnek. Jövedelmi státuszuk szerint az ESOMAR skála szerinti A-tól a D státuszú vendégig minden réteg érintett, költségük ennek megfelelően alakul, azonban a Barokk belváros szolgáltatásai (belépőjegy, vendéglátás, ajándékok) számukra alapnak tekinthető, addicionális költségeik a város további szolgáltatóinál rétegfüggő.
- Üzleti utazók: a város és a térség gazdasági fellendülése, a szomszéd kisváros Göd ipari fejlődése üzleti turizmust generál. Jövedelmi státuszuk szerint az AB státuszú vendégekből áll e csoport, költségeik a magasabb kategóriába tartoznak, megfelelő kínálat esetén a Múzeumnegyed ajándékboltjának, a környező üzleteknek a stabil vendégei lesznek.
- Aktív turisták: vízi turisták, kerékpárosok, kisebb részben néhány órára megálló kirándulók. Az aktív turisták – sporteszközök megfelelő tárolása lehetséges esetén – a kulturális és vendéglátó szolgáltatások vásárlói lehetnek, „kiéhezve” érkeznek a városba. Pozicionálását tekintve Vác lehet a borszönyi kirándulás „alfája és ómegája”, innen induljon és ide érkezzen a legtöbb borszönyi kirándulás.

A fentiekén kívül a Budapestről érkező belföldi turisták között vannak a Dunakanyarban több napot is eltöltő turisták, pl. „hosszú-hétfvégzők”. Ezek létszáma folyamatosan emelkedik.

- A Budapestről érkező vasút sűrű járatokat adó remek menetrendje s 2020-ban belépő emeletes – hazánkban kuriózumot jelentő – vonatokkal gyors, megbízható olcsó megközelítést ad, így egy további célcsoportot jelent.
- A fővárosból érkező vendégek jövedelmi státuszuk alapján már nemcsak a szerényebb turisztikai költségi képességű C1, C2, D, E csoportból, azaz a középvezetők, alkalmazotti, szerényebb jövedelmű, nem vezetői státusú szellemi foglalkoztatottak és a szakképzettséggel rendelkezők köréből kerülnek ki, hanem megjelennek az igényesebb szolgáltatásokat elváró kultúraéhes A, B státuszú „prémium” vendégek is. (magasabb iskolai végzettségű és vagy alkalmazotti státuszú és vagy jövedelmi helyzetű vendégek.)

Külföldi látogatók, turisták Budapestről

A szervezett külföldi, autóbuzsos vendégkör, amely értelem szerűen közúton érkezik, és a Dunakanyarban más attrakciót is felkeres (pl. Visegrád, Esztergom) egyre inkább Vácot is bevonja kirándulásába, mert a kínálat fejlődésével, az izgalmas új attrakciók, élményígéreték megjelenésével, továbbá a jobb infrastruktúrával már nem vállal kényelmetlenséggel járó kockázatot a buszos vendég. Ahogyan Budapestről évente sok százezres nagyságrendű látogató indul el a Duna jobb partján lévő

Szentendrére, Visegrádra és Esztergomba, úgy a bal parton is megjelenhetnek **kellően attraktívva fejlesztett vonzerők belépése és jó marketingkommunikációs üzenetek esetén.**

Küldőpiaci összetételüket illetően ők főleg a fővárosból érkező, a fővárosban hosszabb tartózkodási időt töltő, egyéni és csoportos vendégek, elsősorban európaiak: németek, franciák, olaszok, spanyolok, lengyelek, britek.

A fejlesztések révén Vác programja bekerül a fővárosi utazási irodák garantált kirándulásai közé: Szentendre, Gödöllő, Etyek mellett újabb célterületet képezve. Vác szolgáltatásai az átalakulás alatt álló Grand Budapest koncepciót követő Budapest kártyába is integrálódnak, azok nemcsak egy konkrét célcsoport, de középre pozicionálva minden Budapesten megszálló vendég látókörébe kerülnek.

A külföldiek Budapestről kulturális turisztikai és városlátogató motivációval érkehetnek, a Múzeumnegyed csúcsattrakciójának hívószava és a körülvevő, együtt élő hangulatos Barokk belváros eredményezi vásárlói döntésüket. A budapestinél alacsonyabb árak fényében költségük a belépőjegyeken kívül a vendéglátás és az ajándékvásárlás tekintetében is erőteljes, kizártnak tekinthető, hogy a színvonalas szolgáltatások láttán mindössze „sétáló” látogatók lesznek.

Belföldi látogatók Budapesten kívülről

Vác új attrakciói, a vonzó, élményeket tartogató barokk város megkerülhetetlen célpontja lesz a Budapestnél távolabbról érkező hazai vendégnek is.

- Autós célcsoport, akik a Duna bal partján a Dunakanyarban lévő üdülőjükbe, ingatlanjaikba utaznak.
- Autós célcsoport, akik a Börzsönybe, vagy Szlovákiába tartanak, betérnek a megújuló váci belvárosba.
- 12 év feletti fiatal célcsoport; buszos osztálykirándulások során ejtik útba a várost, leggyakrabban más, Dunakanyar-menti településsel összekapcsolva (pl. Esztergom, Visegrád).
- A dunai gyorshajózás fejlődése folytán egyre több vendég érkezik vízi úton fél/ egynapos kirándulásra.
- Komppal érkező autós kirándulók jobb-parti utazás után a bal-parton folytatja utazását, s legalább Vácot időzve a 2-es országúton/autópályán folytatja útját.
- Speciális igényű célcsoportként jelentkeznek a Duna menti kerékpárutak felől kerékpáron érkezők.
- Rendezvényturisták, akik Vác rendezvényeire érkeznek, immár nem érik be egy esti koncerttel, hanem megszálló vendégek lesznek.

Fővároson kívülről érkező külföldiek

A Múzeumnegyed és a Barokk belváros iránt reálisan várható keresletet az támasztja alá, hogy a látogatók már nagy számban jelen vannak Vácott, nincsenek azonban az érdeklődésüket kielégítő, színvonalas, nagy befogadóképességű, élménnyel kecsegtető kiállítási terek és tartalmak.

A szállodahajók – évi 350 ezer főre becsült – vendégeinek tömeges megjelenésére Vácott középtávon reális esély van. A szállodahajók látogatói programjának tervezése nem a hazai utazási irodák által történik, hanem a küldő irodák, a szállodahajók programozói által. Számos körülmény determinálja azokat az esélyeket, hogy egy adott térségben megállíthatók-e a hajók. Ilyen körülmények a Bécsből Budapestre haladás napszakon belüli alakulása, ami miatt Komáromban nem, de Esztergomban kikötnek és meglátogatják a várost. Vácra mind a haladás által érintett napszak, mind a Duna főágának használata (Szentendre elkerülése) okán a szállodahajók vendégei kikötésére, mint új célcsoport megnyerésére hatványozottan megnő az esély a fejlesztésekkel.

Kerékpárral érkező külföldiek az EuroVelo kerékpárúton főként északról érkező aktív turisták (csehek, németek, osztrákok, szlovákok).

Emelkedést ígér a Dunakanyar más településeiről (komppal a Szentendrei sziget felől, gépkocsival északról stb.) érkező külföldiek száma is.

Vácra kulturális, vallási, aktív turizmus motiváció alapján a belváros magasabb színvonalra lépett városképe és szolgáltatásai, sokrétűbb attrakciói okán Budapest küldő piacán kívülről is jelentős keresletnövekedés várható.

Életciklus szerinti célcsoportok

Családos turisták

A családok meghatározó, izgalmas célpontja lesz Vác Barokk belvárosa, ahol a család felnőtt és gyermek tagjai is élményekkel találkozhatnak. Vác fő utazási célpontjuk is lehet, de a Dunakanyar balpartjának üdülőövezetébe, vagy a Börzsönybe kirándulók számára is kiemelkedő vonzerőt jelent majd Vác központja, a belváros. Egy ilyen kirándulás során, ahol a látogató már nemcsak körülnéz és egy fagyfaltozás után tovább folytatja útját, hanem többórás időt tölt a városban, szignifikáns költés keletkezik, és így a város érdemben részesedik az utazó költéséből.

Fiatalok (Alfa és Z generáció)

- Alfa generáció 10 év alattiak

E korosztály a családi utazáson kívül a városi és városkörnyéki iskolai kirándulások keretében múzeumpedagógiai, vagy múzeumbelépő látogatóként válik a váci belváros létesítményeinek legnagyobb számú látogatójává.

- Z generáció 10-14 és 14-18 éves korosztály (felső tagozatos és középiskolás diákok)

Ezt a korosztályt a Barokk belváros számára kiemelkedően izgalmas Miraculum kiállítása önmagában is látogatásra készíti. A „Z” generációnál a Miraculum arat majd. E nemzedék profi technikai környezetben nőtt fel, és kultúrájuk is globalizált, mind a hétköznapok, mind a nyelv, mind a technológia tekintetében. Rugalmasak, okosak, de koncentrációképességük időtartama alacsony, a gyorsaságot többre értékelik a pontosságnál. A látványosság fontos számukra.

- Z generáció 18-23 év közöttiek

Ez a korosztály elsősorban a Barokk belváros múmiakiállításának, és a barokk életet bemutató, az előbbihez csatlakozó kiállításoknak az izgalmas élményígéretét választja, de a Miraculum kiállítását is megtekintheti.

A fiatalok költése a tapasztalatok alapján messzemenően biztosítja majd a kiállítási és vendéglátási szolgáltatások igénybevételét.

X generáció és baby boomerek, középkorú és idősebb felnőttek, seniorok

A Skift (a világ egyik legismertebb, NewYork-i székhelyű turisztikai kutató, marketing és médiaügynöksége) 9600 fős mintán végzett kutatásának eredménye szerint napjaink turistája egyre inkább választja az utazási élményeket a tárgyi árucikkek vásárlásához képest.

Az 50-59 évesek korosztálya új nagy célcsoportja lett a színvonalas szolgáltatóknak, különösen azért, mert életciklusuk folytán szabadon felhasználható jövedelemmel rendelkeznek, és időben a fiatalabb korosztálynál szabadabbak (képesek hosszabb szabadságot megengedni maguknak). Költésük lényegesen magasabb a fiatalokénál. Ez a réteg különösen jobban kedveli az élmények által nyújtott értékeket, mint az öncélú luxust. A kulturális és városlátogató motivációjú tudatos fogyasztói csoport jelentős költést biztosít majd Vác új szolgáltatásainak.

Az Y, X és a 60 év fölötti generáció is része lesz a Vácra irányuló keresletet adó vendégkörnek, a fentiekben nevesített célcsoportok azok, amelyek elsődleges célcsoportnak tekinthetők.

Helyiek

A fejlesztés jelentős önálló célcsoportját képezik maguk a váci- és a közvetlen környékbeli – lakosok is, bár a távolabbról érkezőktől természetesen eltérő módon. A helyi látogatókra is kiemelten fókuszáló értékesítési stratégia az attrakciók sikerének kulcsát jelentheti, mert a helyiek nagyszámú, hazai viszonylatban az átlagnál fizetőképesebb és turistaszazonon kívül is stabil vendégkört jelentenek.

A Vácra és közvetlen környékén élők egy része számára a fejlesztés újabb, kihasználható potenciálok létrejöttét jelenti munkavállalóként, vagy vállalkozóként is. Ezeket a csoportokat – és közülük főként a vállalkozók csoportját – a fejlesztés menedzsereinek meg kell nyerniük ahhoz, hogy a kialakított filozófiának megfelelően a barokk élet hangulata ne csak a projektek tárgyát képező, elszigetelt

objektumokban jelenjen meg, hanem átszöje a teljes belváros arculatát, az itteni boltok, vendéglátó egységek, szolgáltatások kínálatát. Ehhez privát alapon működő partnerek kellene, akik értik és magukévá teszik a város turisztikai terveit, megtalálják és megvalósítják az azokhoz csatlakozó saját terveiket. Az előző, a fejlesztéssel generált munkavállalók csoportjának legnagyobb részét a fejlesztéshez csatlakozó vállalkozók maguk fogják megkeresni foglalkoztatási ajánlataikkal, széles körű – bár nem részletekbe menő – tájékozottságuk azonban fontos része annak, hogy elfogadják a vállalkozói ajánlatokat.

A Vácon élők legnagyobb része számára – akik Vác távolabbi területein laknak, és/vagy életviszonyaik miatt nem részesülnek a turizmus növekedésének közvetlen előnyeiből – a fejlesztések az identitásukat erősítik, ezt azonban könnyen elnyomják a megnövekvő forgalommal, az esetleges „túlturistasodással” (*overtourism*) kapcsolatos aggályok. Ez a város vezetése és a projekt megvalósításának menedzsmentje részéről leginkább a kellő időben – viszonylag korán – beindított informálással, az idősek számára is könnyen elérhető kérdezési lehetőségekkel, világos és átlátható folyamatszervezéssel tudja csökkenteni, illetve szerencsés esetekben eliminálni. Ugyanez vonatkozik a fejlesztések környékén lakókra is, akiket az építkezések érintenek hátrányosan, így előzetes aggodalmaikat kiváló tájékoztatással kell eloszlatni, megmutatva, hogy a forgalom növelését az infrastruktúra minőségjavulása – megújuló közterületek, szélesedő szolgáltatási kör – messzemenően ellensúlyozza majd.

A Barokk belváros és a Múzeumi Negyed nyílt kialakítása, az itt élők számára is igénybe vehető, vonzó közösségi (találkozó) térként, rendezvényhelyszínként való megfogalmazása lényegesen segíti, hogy a váciak mielőbb magukénak érezhessék az újonnan létrejövő kínálatot, és vegyék igénybe azt. A váci és környékbeli iskolások rendszeres kiállítás-látogatásai, az itt lebonyolított iskolai vagy családi, munkahelyi események, ünnepi összejövetelek a kert és az udvar nyilvános rendezvényei lényegesen segíthetik azt, hogy a váciak mielőbb a magukénak érezzék az objektumot, mint ahogyan az is, ha az intézmény a Váci Online Kedvezmény Kártya keretében jelentős árengedményt ad a helyi kiállítás-látogatóknak. A létrejövő attrakciók lehatárolt vendégszegmenseit (célcsoportjait), belföldi és nemzetközi küldőterületeit, a várható keresletet és annak időbeni eloszlását összefoglalóan az alábbi táblázat mutatja be.

Célcsoportok	Relevancia – Barokk belváros attrakcióinak egésze	Időtartam Szezonális Karakter szerinti életkori csoportok	Állandó és időszakos kiállítások, attrakciók	Időtartam Szezonális Karakter szerinti életkori csoportok	Közösségi terek	Időtartam Szezonális Karakter szerinti életkori csoportok
Belföldiek Budapestről és a budapesti agglomerációból	Legnagyobb belföldi célcsoport	Félnapos, csökkenő szezonális kitettség. Kultúrákedvelők	Legnagyobb belföldi célcsoport	Kiállítási tartalom függő. Kultúrákedvelők	közösségi terek és vendéglátó szolgáltatások	Félnapos, csökkenő szezonális kitettség, kultúrákedvelő

		. Senior, középkorú, x,y,z generáció. Jelentős kerékpáros részgemens.			igénybevétele	k senior, középkorú, x,y,z generáció
Belföldiek Vácról (helybéli látogatók)	Helyiek rendszeres, illetve hétvégi időtöltése	Főleg hétvégi vendég, senior, középkorú, családos, x,y,z generáció	Helyiek rendszeres hétvégi időtöltése	Főleg hétvégi vendég, családos, senior, középkorú, x,y,z generáció	Helyiek rendszeres hétvégi időtöltése	Főleg hétvégi vendég, családos, senior, középkorú, x,y,z generáció.
Belföldiek a budapesti agglomeráción kívülről	DK desztinációból és „keletről” (Nógrád, Heves megye) érkezők	Főleg hétvégi vendég, senior, középkorú, x,y,z generáció	DK desztinációból és „keletről”	Attraktív időszakos kiállításra a főkiállítás látogatói is átjönnek	közösségi terek és vendéglátó szolgáltatások igénybevétele	A főkiállítás látogatói is átjönnek a közösségi térbe
Külföldi turisták Budapestről	Európából, kisebb részben Közél-Keletről, Ázsiából, USA-ból	Félnapos, csökkenő szezonális kitétség, kultúrakedvelők senior, középkorú, x,y,z generáció	Európából, Közél-Keletről, Ázsiából, USA-ból	Félnapos, csökkenő szezonális kitétség, kultúrakedvelők senior, középkorú, x,y,z generáció	közösségi terek és vendéglátó szolgáltatások igénybevétele	A főkiállítás látogatói is átjönnek a közösségi térbe
Külföldi turisták a desztinációból	Európából, kisebb részben Közél-Keletről, Ázsiából, USA-ból; a környékről ide kiránduló, vagy Vácon átkerékpározó aktív turisták a főkiállítás mellett ide is betérnek	Rendezvényekről és üzleti célból meg szállók, Kirándulók senior, középkorú, x,y,z generáció	A környékről ide kiránduló, vagy Vácon átkerékpározó aktív turisták a főkiállítás mellett ide is betérnek	Félnapos, csökkenő szezonális kitétség, kultúrakedvelők senior, középkorú, x,y,z generáció	közösségi terek és vendéglátó szolgáltatások igénybevétele	A főkiállítás látogatói is átjönnek a közösségi térbe

3.4.4. Minőségirányítás

A leendő Múzeumnegyed és a Barokk belváros más kiállítóhelyei szolgáltatásainak minőségirányítása alapvető követelmény. A látogatási folyamat minden szereplőjének, akivel a létesítmény kapcsolatban áll, akinek szolgálat (ide tartoznak a kiállítások látogatói, különféle múzeumi programok résztvevői, továbbképzések résztvevői, szolgáltatások igénybe vevői, stb.) szükséges az elégedettségét mérni, és ennek az alapján a vásárlói elégedettséget a folyamatok rendszeres felülvizsgálatával, a visszajelzések beépítésével és a működés folyamatos fejlesztésével maximálni.

4. ELŐZETES SZAKMAI KONCEPCIÓ – A TERVEZETT PROJEKT KONTEXTUSAI

4.1. A megalapozás folyamata

A tervezés folyamán nyilvánvalóvá vált, hogy a fejlesztések gazdasági és turisztikai sikerességének kulcsa olyan szakmai tartalom kialakításában rejlik, ami megfelelő méretű és minőségű turisztikai attrakciót jelent, és képes – legalább az externális hasznokon keresztül – fenntarthatóvá, megtérülővé tenni a beruházást. Ennek érdekében az Előzetes megvalósíthatósági tanulmány készítése során többféle belső tartalomfejlesztési módszer került alkalmazásra a beruházás szakmai és műszaki tartalmának megtervezése érdekében, amelyek közül a legjelentősebb egy-egy 4 fős, turisztikai- és interpretációs menedzser, illetve egy építészeti szakértői grémium felállítása volt. A szakértői csoportok tagjai helyszínbemjárás után írásos szakmai koncepciókat készítettek, amelyek legfontosabb közös tanulságai beépültek az EMT-be. Több alkalommal történtek szakmai egyeztetések, csoportos megbeszélések is 2019. februárjában és márciusában a tervezői szakértői csoportok, valamint a váci önkormányzat és a Tragor Ignác Múzeum szakembereinek részvételével. Ezen közös munka eredményeként születtek meg az előzetes szakmai koncepció legfontosabb elemei, amelyek strukturált módon a tervezett műszaki megoldások számára is kiindulásul szolgálnak.

4.2. Alappillérek

A jelenlegi tervezési szakaszban értelemszerűen még nem jött létre a végleges művészeti és turisztikai koncepció, mint önálló know-how, de a meghatározott irányok alapján elkészíthető volt annak a programnak a váza, ami illeszkedik a helyszíni adottságokhoz, és ami alapján a beruházási projekt műszaki tartalma jelen szakaszban meghatározásra került. A megvalósítandó attrakció leglényegesebb pillérei mögött tervezői konszenzus alakult ki. **Egy, a város életébe szervesen integrálódó, piacképes beruházás lehet a cél, ami jól azonosítható márkanév alatt hoz létre egy funkciókban gazdag, de mégsem mozaikos turisztikai élményt Vác belvárosában.** Ennek legfontosabb pilléreit az alábbiakban mutatjuk be.

4.2.1. Összekapcsolt fejlesztések

Noha két elkülönülő fejlesztésről van szó, a Múzeumnegyed és a Barokk belváros projektjei nem választhatók el egymástól. A turisztikai vendégforgalom látványos emelkedéséhez mindkettő megvalósulására szükség van. A város kínálatának bővülése mindenképp hosszabb idő eltöltésére

sarkallja a látogatókat, ezzel párhuzamosan várhatóan a tartózkodása során eszközölt költése is növekedni fog, mely bevételek a helyi vállalkozásoknál és intézményeknél csapódnak le elsősorban, közvetve viszont a váci önkormányzat bevételeinek növekedéséhez is hozzájárulnak. Ez a közös érdekeltég az alapja annak, hogy az összességében 4 milliárd forintos beruházásokból minden turizmusban érintett fél profitáljon, ideértve a helyi lakosságot is. Azt a fejlesztést, ami a Múzeumnegyed és a belváros kapcsán megvalósul, úgy kell tematizálni, hogy ezek együttesen már az új városmárka kínálati oldalát jelenítsék meg, erősítsék, elhelyezhetővé és megkülönböztethetővé téve Vácot a konkurensaitól.

A két projektcsomagot magába foglaló fejlesztés célját tekintve egységes, emiatt fontos oly módon redukálni és integrálni a programjukat, hogy a jelenlegi források keretei között maradván egy vonzó attrakció-csomag valósuljon meg. A két program adminisztratív összevonása érdekében a váci önkormányzat már megtette az első lépéseket a kormányzati és szakmai szervek felé.

4.2.2. Szerves kapcsolat a város életével

A „Múzeumnegyed” és a „Barokk belváros” elnevezés azt sugallja, hogy itt nem egy kulturális intézmény elkülönült modernizálása volt az ötletgazdák célja, hanem a település szerves részeként kívántak létrehozni egy olyan területet – negyedet – mely jóllehet kiemelkedő és megkérdőjelezhetetlen kulturális jelentőséggel bír, de egyben a település életébe is szervesen beilleszthető. Ez azt a kihívást is magában foglalja, hogy több szerepet töltsön be egyszerre: kiszolgálja a klasszikus intézményi, értékmegőrző és tudományos igényeket, megfelel a kulturális turizmus támasztotta elvárásoknak és a helyi lakosság számára is új, identitás tudatot erősítő közösségi teret biztosít. Javaslatunkban mi is ezt a hármas célrendszert tartottuk szem előtt, jóllehet nézőpontunk meghatározó eleme a turisták számára nyújtott, korszerű és komplex élmény.

Fontos, hogy a Barokk belváros ne egy várostól elválasztott térként – pusztán belépőjegyhez kötött térhasználatként – működjön, hanem épp ellenkezőleg, annak sokszínű, szerves részeként, az egyik olyan közösségi több elemből, helyszínből álló téregyütteseként, ahol a helyi lakosság szívesen találkozik, beszélget, játszik, kávézik, adott esetben rendezvényeken, eseményeken vesz részt. Éppen ezért javasolható a projekt tárgyát képező terület szabad területeinek kinyitása, földszinti átjárhatóvá tétele, a belépőjegy csak az épületekben kialakított kiállítások látogatása vagy az egyes foglalkozásokon való részvétel esetén szükséges. A telkek szabadon maradó területének olyan kialakítása tervezett, amely hétköznaponként bárki számára elérhető játszótér, kávézó terasz, vagy más vendéglátóhely, alkalmanként azonban az élményközpont eseményeinek, vagy attól független kirakodóvásároknak, kulturális eseményeknek is helyt adhat. Így a Barokk belváros és a Múzeumnegyed viszonylag kis mérete ellenére is igazi „negyed” lehet idővel a város életében.

A projekt sikerének egyik kulcsa, ha minél inkább integrálódik az eredmény a **városi kulcsszereplők** életébe. Ezt segítheti többek között az is, ha sokan érzik, hogy hozzájárulnak valamilyen módon a létrehozás vagy éppen a fenntartás, továbbalakítás, továbbértelmezés folyamatához. Ennek érdekében minden munkafázisban fontos megszólítani az előre definiált érdekelteket, és tájékoztatni a város lakosságának széles rétegeit is.

4.2.3. Turisztikai vonzerő-növelés gazdaságilag fenntartható fejlesztésekkel

Az előkészítő munka egyértelmű szándékai szerint Vác turisztikai versenyképességének növelése kerül a koncepció középpontjába, és a javaslatok a legújabb és legkomplexebb olyan desztináció menedzsment szempontokat veszik figyelembe, melyek már oly sok, nemzetközi szinten jól működő turisztikai fogadóterületen bizonyították létjogosultságukat. Ez – melyet manapság már inkluzív desztináció menedzsmentként említ a szakirodalom is – egy olyan rendszerszemlélet gyakorlati alkalmazását jelenti, melyben nemcsak az egyes attrakciók elkülönült érdekei, hanem a helyi közösség számára is értéket teremtő koncepciókon nyugvó változások jelentik a hajtóerőt, amelyek egyben erősítik is egymást. Ezen elveken nyugvó menedzsment szemlélet képes hosszú távon is biztosítani a létrejövő fejlesztések fenntarthatóságát.

Ezzel együtt természetesen fontos a korrekt kiállítási interpretáció is, de a beruházások eredményeként létrejött fejlesztések – a térbeli adottságok miatt is – elsődlegesen nem a szó hagyományos értelmében vett múzeumként, hanem egyfajta élményközpontként kell, hogy szolgáljanak.

A projekt szűken értelmezett keretei nem tartalmazzák az üzemeltetés kérdéseit, ettől függetlenül figyelembe kell venni a bemutatásban használt médiumok működtetési és karbantartási igényeit, és lehetőség szerint gondoskodni kell róla. A cél ennél a szempontnál, hogy a lehető legkevesebb ilyen jellegű igény merüljön fel, vagy már a projekt során világos legyen, hogy ki lesz a gazdája a felmerülő feladatoknak. Az emberi erőforrás igény végiggondolása is ajánlott (pl. amatőr művészek, szakértők a környéken) a terület jelenlegi adottságai tükrében.

4.2.4. Élményígéret: Vác, életre, halálra!

Olyan élményígéret-csomag kialakítása a cél, amivel a helyiek és a turisták is azonosulni tudnak, és hitelesen kapcsolódik a bemutatandó attrakciókhoz. Az élményekkel szembeni legfontosabb elvárás a hitelesség, emellett szakmai szempont volt az is, hogy a fejlesztés ne egyetlen élményelemre (pl. múmiák) támaszkodjon, mert ez túlzottan kockázatos, illetve a többrétűséggel biztosítható az érdeklődés, a figyelem fenntartása és a minél szélesebb látogatókör vonzása.

Az első élményelem a rejtélyes-izgalmas múmiák, különösen a mögöttük lévő személyek életének, a Mária Terézia-kori Vác polgárainak bemutatása.

Több európai jó példa is akad arra, hogy az egyes múmia-leletek körüli titokzatosságot, izgalmat miképp lehet turisztikai attrakcióvá formálni. Ezekre a tapasztalatokra is építkezni kell az attrakció tartalmának véglegesítésénél.

- **Brno, Kapucinus templom.** A kiállítás a Vácott tervezetthez hasonló mumifikálódott elhunytak bemutatását helyezi a középpontba, a Masaryk Egyetem és az Egyetemi Kórház Radiológiai Osztályának együttműködésében.

<http://hrobka.kapucini.cz/subdom/hrobka/index.php/en/for-tourists/current/103-baron-trenck-was-given-back-his-thumb>

- **Palermo, Kapucinus kolostor.** A palermoi kolostor bebalzsamozott múmiái az elhunyt testén alkalmazott konzerválási technikák, a temetési szokásos bemutatása mellett a múmiákon végzett vizsgálatok alapján elért következtetéseket, tudományos tanulságokat, érdekességeket állítja a kiállítás középpontjába.

<http://www.palermocatacombs.com/>

- **Bolzano, Dél Tiroli Archeológiai Múzeum, Ötzi Múzeuma.** A legtöbb tanulsággal a Dél-Tiroli Ötzi Múzeum szolgált a tervezéskor, a kiállítás elrendezése, a látogatói élmény biztosítása , a téma tematikus bemutatása (a test, az öltözködés, az eszközhasználat), a látogatói információk összetettsége és élvezetessége (honlap) igazi nemzetközi „best-practice-nek” tekinthető.

<http://www.iceman.it/en/>

További számos nemzetközi példát tanulmányoztunk, amelyek az elhunytak bemutatása, a kiállítási interpretáció szempontjából nyújtottak „jó gyakorlat”-okat, melyek adaptálhatók a váci kiállítás előkészítésénél (lásd pl. a <https://www.atlasobscura.com/categories/mummies> gyűjtőoldal linkjei stb.)

Vácott a hitelességet egyértelműen a nemzetközi hírvélelet máig megmaradt barokk környezete és az egykori lakókról összegyűjtött, bizonyítható ismeretanyag jelenti. Az élményelemek színességét biztosítani tudja a 18-19. századi emberek élete iránti kíváncsiság, aminek kielégítése korlátlan lehetőséget jelent, ráadásul a ma már rendelkezésre álló technikai megoldások tárháza minden kreatív ötlet megvalósítását biztosítani tudja. A múmiák kapcsán mély gondolati tartalommal köthető össze a Múzeumnegyed és a Barokk belváros integrált fejlesztése nyomán létrejövő intézmény – élet és halál, körforgás, ellentétek, stb. –, amelyre szintén szüksége van a ma emberének. A közösségi terek ennek ellenpontosaképpen az emberi kapcsolatokról, a játékosságról, a világra való rácsodálkozásról, a tudásról és az élet élvezetéről, vagy éppen kisebb-nagyobb lakossági csoportok személyes ünnepeiről szólhatnak.

Már a tervezési szakaszban fontos egy erős **programnév megfogalmazása** a különálló Múzeumnegyed és a Barokk belváros helyett, hiszen a kívülállóknak remélhetően egyetlen összehangolt folyamatnak érzik majd az eredetileg különálló két projekt megvalósulását, és így is fogják majd

használni annak eredményét. A megvalósuló szakmai *program* neve így lehet pl. „Barokk Vác, életre, halálra!”, a megvalósuló projektelemek közös elnevezése pedig a következő lehet:

- *Memento mori* – múmiákat is bemutató időutazás, múzeum a Március 15. tér 19. és 21. épületek pinceszintjén;
- *Feltámadunk!* – a barokk lakás- és életviszonyokat bemutató történettudományi élménykiállítás a Március 15. tér 19-21. első emeletén, és melléképület-szárnyaiban;
- *Toolvilág* élménytér az új múzeumi negyedbeli bemutató és közösségi épületben;
- *Miraculum*: természettudományos barokk élménytér a Március 15. tér 10-ben.

4.2.5. Több megközelítés kombinációja, funkció-gazdagság

A projektfejlesztés során világossá vált, hogy a tartalomfejlesztésnek **több csomópontja** és erre épülően számtalan, és gyakran végletes tartalmi és formai ellentétpárja van (élő/halott, egyházi/világi, fény/árnyék, fent/lent, korabeli/kortárs, hétköznap/ünnap, stb.) ami **többféle interpretációs hálózat és nyelvezet** kialakítását teszi lehetővé a teljes turisztikai fejlesztést illetően. Erre előnyként kell tekinteni és ki kell használni anélkül, hogy mozaikos élményígéret jöjjön létre. Meg kell teremteni a főként társadalomtudományi interpretációt nyújtó történeti kiállítótereket, úgy, hogy átmenetet is biztosítson belső és a külső közösségi terek irányába is. Ezen kívül a természettudományos megközelítésnek is teret kell adni interaktív élményterek révén, mert a puszta múzeumi interpretációnál többet lehet és kell nyújtani. Ezen két megközelítésre igaznak kell lennie, hogy

- tartalma egymásra reflektál, egymást kiegészíti;
- interpretációja egyformán korszerű, interaktív;
- összességében minden látogatói célcsoportot, korosztályt és érdeklődést kiszolgál;
- megteremti a találkozást, a kapcsolódást, a behelyezkedést, a nézőpontváltás élményét;
- kiterjed a belvárosnak a projekttel közvetlenül nem érintett részeire is, amely különféle kapcsolódó funkcióival – pl. barokk-kori ételeket, italokat kínáló éttermek, kávézók, szuvenírboltok, stb. – szervesen kapcsolódhatnak a projekt területeihez, kiegészítve a látogatói élményt.

A múzeum örökségi, történeti értékeinek teljes körű feldolgozásával szemben a kapcsolódó terekben nagyobb hangsúly helyeződik a bemutatott anyag **relevanciájára a ma itt megforduló vendégek számára**. Ebben az esetben a relevancia azzal kezdődik, hogy a célközönséget elérje a kiállítás valamilyen módon. Ezen felül érthető, értelmezhető valamint érdekfeszítő legyen a tartalom és a forma. Az elérhetőséget és kihasználtságot erősíti, amennyiben a kiállítás vagy annak egy része beépíthető más kezdeményezésekbe (pl. fesztiválok, séták, éjszakai vezetések, élő performatív programok, múmiák éjszakája stb.)

A fejlesztési javaslat az **időutazásra**, a **nézőpontváltást és a beleélést lehetővé tévő látogatói élményre**, a **laikusok szakértői szereplehetőségére**, a látható és láthatatlan összefüggésekre, meglévő és kiváltható korabeli és kortárs hatásaira építi az interpretációt – a (városi és) múzeumi működési, a kiállítási és látogatói közösségi tereket, tartalmakat, funkciókat.

4.2.6. Az integrált tervezési terület

A projektek integrált tervezési területének átnézeti helyszínrajza



A tervezés során konszenzus jött létre abban, hogy a két projekt a térben egy olyan koncentrikus objektumrendszert alkot, amely hagymahéj-szerűen három övezetben, egymással szoros, de eltérő intenzitású kapcsolatrendszert alkot.

- Az objektumrendszer központjában

MN1 – Múzeumi Negyed projekt kiállító és élményközpont megépítése – Katona Lajos utca 8-12.
(üres telek, jelenleg külön projektet képez).

- Ezt a Barokk belváros magterületének nevezett objektumcsoport veszi körül, amelyet a következő elemek alkotnak:
 - BB1 – Látogatóközpont – Március 15. tér 17. (meglévő eklektikus épület földszinti helységeinek részleges igénybevételével);
 - BB2 – Barokk Élet Élményközpont, élménymúzeum – Március 15. tér 19. (meglévő barokk épület átalakítása);
 - BB3 – Barokk Élet Élményközpont, élménymúzeum – Március 15. tér 21. (meglévő barokk épület átalakítása);
 - BB4 – Barokk Élet Élményközpont, kiállítótér és kilátó – Katona Lajos utca 6. (a Görög templom felújítása, és a torony kilátóvá alakítása);
 - BB5 – Barokk Élet Élményközpont - a kanonok háza – Katona Lajos utca 8. (Wirth kanonok barokk lakóházának felújítása);
 - BB6 – Miraculum Természettudományos Élményközpont – Március 15. tér 10. (meglévő barokk épület átalakítása).
- Csatlakozó projektelemelek:
 - BB7 – a Március 15. tér fogadóterének létrehozása, a Széchenyi István út felőli gyalogosáramlás terének biztosítása az egykori Szent Mihály templom romjainak a tér síkjába illesztésével, a múromok felszámolásával, az egykori alapfalak tényleges helyének a síkba hozott térburkolatban való jelzésével;
 - BB8 – a Pannónia ház újrastrukturálása (az épület kisebb felújítása, kiállítási szerkezetének átalakítása);
 - BB9 – a Duna-parti korzónak a komptól a Fürdő utcáig tartó szakasza felújítása, két, egyenként 100 m²-es vendéglátó terasz létesítésével;
 - BB10 – a Katona Lajos utca burkolatának cseréje;
 - B11 – a Fürdő utca lépcső alatti és fölötti szakaszainak burkolatcseréje;
 - B12 – Turista buszparkoló kialakítása a börtön előtti Duna-part szakaszon.

A váci programcsoport magja tehát a város központjában található öt ingatlant foglalja magában: a Március 15. tér 17., 19. és 21. számú, valamint a Katona Lajos utca 6. és a 8-12. számú telkeken álló épületeket a tér és a tőle nyugatra található Katona Lajos utca közötti területen. Ehhez kapcsolódik a Március 15. tér túloldalán található 10. sz. ház, önálló, de az előző csoporttal szorosan összefüggő attrakciója. A fejlesztéshez lehatárolt területen több olyan épületrész található, amelyek esetében az avultság, oda nem illőség miatt szükséges a bontás, természetesen a jelenlegi lakókról történő megfelelő gondoskodás mellett, és rendelkezésre áll egy viszonylag nagyobb üres, beépíthető terület is. A szóban forgó ingatlanok műemléki védelem alatt állnak és szerves részei a városképnek.

Ezt az együttest egészítik ki azok a közeli, területileg szorosan kapcsolódó objektumok, amelyek viszonylag kis ráfordítással jelentős hozzáadott élményt jelenthetnek. Ilyen a Szent Mihály templomnak a tér egykori felújítása során történeti szempontból teljesen szakszerűtlenül, a hitelességet nélkülözve elhelyezett, a gyalogosáramlást lényegesen akadályozó múromja megszüntetése, és a kiegészített, síkba hozott térburkolaton a hiteles templomkörvonalak jelzése, amely ismét megfelelő teret hoz létre a Széchenyi István utcán – a város vasútállomástól a Főterre vezető gyalogos bevásárlóutcáján – érkező turistaáradat számára. Ide tartozik a kisebb felújításra szoruló, kiállításainak vonzerejét, változtatását és szakszerűségét tekintve azonban lényegesen újraszervezendő Pannónia ház, amely a széles körben ismert Weöres Sándor gyermekversek kötetének illusztrátoraként a mai középkorúak széles rétegeiben ismertté vált Hincz Gyula igen gazdag gyűjteményéből szervezett időszakos kiállításokkal jelentős egyedi kiegészítő vonzerőt jelenthet a barokk együtteshez.

Hasonlóan önállóan is fontos attraktivitást növelő beavatkozás lesz a táji szempontból igen vonzó, de a vonzerő kihasználását jelenlegi állapotában alig biztosító Duna-parti korzó felújítása, és ott vendéglátó teraszok elhelyezése.

Ehhez csatlakoznak azoknak a közterületeknek a burkolatcserés felújításai, amelyek közvetlenül csatlakoznak a magterülethez, határolva azt, és jelenlegi állapotuk erősen ronthatja a város megítélését az ide látogatók szemében.

4.3. Tematika, funkciók, terek a magterületen

A magterület „Barokk Élet Élményközpont” részén bemutatott szakmai tematika több egymással kapcsolódó, összefüggő részből áll:

1. a váci múmia-lelet bemutatása és a hozzá kapcsolódó muzeális tematika (**múzeum**), mint az élménytúra kiindulópontja, a Március 15. tér 19-21. épületek pincéjében;
2. a barokk mindennapok interaktív bemutatása a Március 15. tér 19-21. épületek emeletén lévő egykori barokk lakások eredeti lakóterekben, az azokhoz kapcsolódó melléképületekben;
3. a túlvilágot, túlvilági jelenségeket, evilági/túlvilági átmeneteket (elsősorban születés, halál) körüljáró **interaktív élmények kialakítása**; kaland/túlélőtűrák kialakításának lehetősége a Katona Lajos utca 8-12. alatti épületek egy részében;
4. **közösségi tematika**, interaktív közösségi terek, kilátó a görög templom tornyából (Katona Lajos utca 6.).

A koncepcióban érintett meglévő, főleg barokk épületek és épületrészek, valamint a Múzeumi Negyed létesülő új épülete szinte teljes mértékben a közönségforgalom szolgálatába kerül, de jelentős térbővítés szükséges, bontás révén. Minden egység kap egy saját, de a többivel összehangolt karaktert, amely a hozzátartozó világra utal.

A létrejövő beruházásnak múzeumi, élményközponti és közösségi funkciókat egyaránt el kell látnia. Emellett természetesen a következő kiegészítő funkciókat kell betöltenie a létrejövő épületegyüttesnek:

- étkezési lehetőség, és kávézó, shop;
- rendezvényterek (nagyobb családi, vagy iskolai ünnepek, társadalmi események, konferenciák, workshopok lebonyolítására);
- közvetlenül kapcsolódó kiszolgáló – személyzeti és kiállítástechnológiai – funkciók;
- akadálymentes megközelítéshez szükséges elemek (pl. lift, rámpák).

A szakmai koncepció lényeges része, hogy a legsokrétűbb tartalom a földszinteken (mint az attrakció kulcsterein) kerül kialakításra, de a felszín alatti rész is hangsúlyos. A pinceszinten történő részleges átjárhatóságot meg kell teremteni az épületek között. Ezzel a teret meg lehet kímélni a túlzott beépítéstől. Mindehhez kapcsolódva az egyes ingatlanokban az alábbi terek kialakítása szükséges.

4.3.1. Március 15. tér 17.

A Március 15. tér 17. földszintjén működik jelenleg a városi Tourinform iroda, amely a Vác és Környéke TDM Nonprofit Kft. tulajdonában van. A projekt keretében a mai Tourinform iroda területének a teljes utcai frontra történő bővítésével, és ahhoz egy udvari lakás területének hozzácsatolásával itt kerül kialakításra Vác Látogatóközpontja, amiből fedett átjárás biztosítható a fejlesztési területre, így a múzeumba. Ez az épület tehát a Vácra érkezés/távozás egyik legfontosabb helyszíne. A Látogatóközpont tematikája a Beruházási Koncepcióban megfelelő mélységig kidolgozott, ugyanakkor hangsúlyozni kell, hogy a látogatóközpont nem kizárólagos kapupontja lesz a múzeumi negyednek (így a látogatóközpont-funkció nem abszolutizálódik) mivel a múzeumi negyed területének udvara nyitott, és belépési pont jön létre a Duna felől érkezők számára a Katona Lajos utca 8-12. sz. telken is.

Létrejövő funkciók:

- információs pult,
- jegypénztár a Tourinform Irodapulton,
- ajándékbolt,
- selfie-pont,
- touchpadok,
- pihenőterek,
- gyereksarok,



Március 15. tér 17.

4.3.2. Március 15. tér 19-21.

Ez a két épület, egymással összeköttetésben, kihasználva a pince-földszint-emelet trichotómiát, **a barokk kori halál és élet interaktív, élményszerű bemutatásának helyet adó terület lesz.**

Az épületek összekapcsolt pincéjében kerül bemutatásra **a múmia lelet (halál)**, a jelenlegi szűkös bemutatótér megduplázásával.

A földszinten a barokk életet bemutató komplexum fogadótere, továbbá shop, kávézó, kisebb bemutató- és foglalkoztató terek, továbbá a mellékszárnyakban a korabeli melléképületek funkciói kerülnek elhelyezésre.

Az emeleti lakások egyedülálló lehetőséget kínálnak arra, hogy itt a látogatók az eredetihez hasonló körülmények között láthassák a múmiák közül megismert személyek barokk-kori lakás- és életviszonyait (hogyan aludtak, mit ettek, mivel töltötték a napjaikat, stb.). Ez a tematikus vonal átvezethet a belváros más pontjaira is, ahol szintén a barokk életkörülmények egy-egy szegmense tapasztalható meg (Pl. a piacon, egyes vendéglátóhelyeken, egyházi létesítményekben, a Miraculum játszótérben, a kanonoki lakóházban stb.).

A két épület emeletén 4-5 barokk-kori lakás eleveníthető meg, a különböző társadalmi és élethelyzetű rétegek életkörülményeit megelevenítve a Váci polgárság köreiből, a bemutatandó múmiák társadalmi helyzetével nagyjából összhangban (amely rétegek eredetileg is éltek a belvárosi lakóházakban).

A barokk-korral kapcsolatos állandó, vagy időszakos kiállítások az új közösségi épület földszinti és emeleti kiállítótereiben valósíthatók meg olyan módon, hogy az a közösségi események megszervezését ne lehetetlenítse el.

Az életről szóló kiállítási koncepció fókuszába tehát a múmia-lelettel összefüggésben Mária Terézia látogatásának kora, az ezzel jórészt egybeeső intenzív városfejlesztés korszaka és a hétköznapi világa kerül – **mindez elsősorban földszinten és a barokk lakóépületek emeletén megjelenítve.**

Vertikálisan adott a barokk világkép, amely művészeti korstílusként hagyományosan is Vác védjegye, azonban jelenleg nehezen megragadható a látogatók számára. A vertikálisan három szinten tagolt vallásos világképben dominál a túlvilág rettegett pokla és vágyott mennyországa, amelynek közepén, pontosabban "földszintjén" az élet valósága helyezkedik el, és jelent viszonyítási alapot az étellel és a halállal kapcsolatos tartalmak megfogalmazásához.

Nagyon értékes megoldást jelent és megvalósítandó a bemutatótér számára a két épület pincéjének összeköttetése, amire nagy szükség van, mert a jelenlegi kiállítótér nagyon kicsi és nem biztosítható a látogatók egyirányú áramlása (a pince egy bejáratú jelenleg). A projektben a 21. század 15. századi, mélyebben fekvő pincéje is feltárással és bemutatásra kerül, a múmiák akár ide is áthelyezhetők. A pincerészben kitapintható kripta-hangulatban, zárt ajtókkal, időkapszulával „fűszerezve” a halál

atmoszféráját lehet megragadni interaktív eszközök, fényeffektek stb. segítségével, a múmiák érdekesítő bemutatásával, természetesen a kegyeleti szempontok érvényesítésével.

Mindhárom szinten a legkorszerűbb turisztikai megoldásokat kell beütemezni (pl. VR/AR szemüveg, lézerhologram), bevonódás lehetősége, valóság-kreáció stb. A múzeum gyűjteményére ajánlatos egy kissé hátralépve, friss szemmel újra rátekinteni, elengedni a berögzült és bejáratott megoldásokat, és gondolatban újrendezni, újratölteni a teljes anyagot a kiemelt műtárgyakra, a hétköznapi sztártárgyakra épülő koncepciónak megfelelően.

A 19-21. sz. házban bemutatott tartalom alkalmas időszakos **túlélőtúra, egyénileg vagy vezetetten bejárható kalandtúra** interpretációjára is, pl. 7/12 stáció kialakításával, esetleg vetélkedővel, pontgyűjtéssel kiegészített korszerű IT megoldásokkal, összekapcsolódva a Katona Lajos utcai új épülettel, vagy a Barokk belváros más létesítményeivel. Mindez úgy is megvalósítható kellene legyen, hogy a múmialelet megtekintését alternatív útvonalakon el lehessen kerülni. **A múzeumban, kapcsolódva a többi épülethez is, barokk kori időutazási és túlélési játék alakítandó ki. A múzeum térben** összekapcsolódik a görög templommal, annak rendezvénytéri és kilátó funkciójával is. A kalandjáték a középkori, 63 mezős életutat jelképező libajáték adaptációjaként, a szabaduló szoba funkció frappánsabb megoldásaként, tematikában felvonultatva minden korabeli betegséget és nehéz életkörülményt. Így pl. a gyógyszerek hiánya, a hideg, a higiénia, a kosz, a ruházat sajátosságai, stb. amelyek mindenkire egyformán leselkedő veszélyek voltak, vajon egy mai ember meddig élne, ha a múmiák korában születne stb..

Az épületek belső tereinek szűkössége miatt előre szimulálni kell a térszervezést, ami befolyásolja a tematikát. A látogatás-vezetést a befogadóképesség tükrében kell kialakítani. Mivel ezen két épület esetében évi 50-60.000 látogatóval számolunk, akkor hétvégénként előfordulhat napi 3000-3500 fős látogató tömeg is.

Tervezett funkciók a kiállítótereken kívül:

- jegypénztár,
- ruhatár, mosdók,
- múzeumshop,
- étkezési lehetőség és kávézó: egy családbarát kávézó kialakítása szükséges, ami a város felé is nyitott (a 19. sz. ház Március 15. térre néző földszinti helységében a 18. században kávéház volt, és vissza lehet állítani a régi kávéházat. Mint a feltárások során kiderült, kis szekrénykék voltak a falban, ott tárolták a kávékat, ezáltal egyedi hangulatú közösségi kávézó alakítható ki).
- Közvetlenül nem kapcsolódó raktározás, irodai és műszaki funkciók
- akadálymentes megközelítés eszközei (pl. lift)
- iroda, nyomtatványtár, időszakos műhely.



Március 15. tér 19.



Március 15. tér 21.



Március 15. tér 17-21., főtéri homlokzat

4.3.3. Katona Lajos utca 8-12.

A „Múzeumi Negyed”

A telken fekvő új épületet fedett folyosó vagy a pinceszinten alagút köti össze a Március 15. térre nyíló múzeumi épületekkel. Az új, modern épületben a hagyományos múzeumi megközelítéssel szemben előtérbe kerülnek a közösségi terek és a természettudományos interpretáció eszközei. Itt kapnak helyet a következők:

- Mobil térelválasztó eszközökkel egymásba, illetve rendezvénytérre átalakítható kiállító és bemutató, múzeumpedagógiai terek,
- társadalom és történettudományos bemutató- és rendezvényterek, valamint

- ezzel összekapcsolva az emeleten a túlvilág értelmezésére koncentrázó interaktív élménytér (előzetes fantáziánéven „**Toolvilág**” is).
- Kiegészítő helységek: ruhatár (nyári/udvar felőli bejáratnál), mosdók, lehetőség szerint étkezési lehetőség és kávézó; kapcsolódó személyzeti és technológiai, műszaki funkciók, gazdasági bejáratok a Katona Lajos utca felől.

Múzeumpedagógiai, illetve közösségi terekre nagy szükség van, ez fogja megteremteni az új létesítmény közösségépítő funkcióit. Minden látogató számára különleges, érdekes megoldás lehet a társadalom- és történettudományos bemutató és rendezvénytér, ami – oldva a múmia-lelet esetleges komor hangulatát – igazán izgalmassá teheti a megépülő létesítményt. Itt a múmia kiállításban is használt digitális (VR, AR) és fizikális interaktív megoldások szemléltethetik a múmiák tudományos feltárását, a környezet, a koporsók, a viselet, a tárgyak, a holttestek valóságát, a sokoldalú antropológiai, patológiai, genetikai, stb. vizsgálatot, a vizsgálati eredmények bemutatását, a korabeli orvostudomány, valamint a vallásos és természettudományos világnézet elemeit és összefüggéseit. A látogatók a múmiák **kutatási anyagaiba, részleteibe rekonstruált "működő" kutatói laboratóriumokban, kutatóablakokban tekinthetnek be, amivel a kutatómunka partnereivé, részeseivé válhatnak.** Ilyesfajta interpretációt alkalmaz a londoni Természettudományi Múzeum, vagy a Csodák Palotája, illetve a Tudástársadalom Alapítvány. Tehát a kiállítás olyan szinten vonja be a gyermek és felnőtt látogatót a kutatási munkába vagy a restaurálásba, ami **mai demonstrációs környezetben megvalósítható**, illetve ami a múmia műtárgyaktól elkülönülve, fizikailag vagy virtuálisan szemlélteti a kutatási helyzetet. Ezáltal teszi lehetővé a látogató számára, hogy azt érezhesse, részese a kutatómunkának, betekinthez pl. a faanyagok konzerválásába, kártevő-mentesítésébe, stb. Az élő-élettelen világ határát, valamint a túlvilág egyes elemeit megismerő látogató egy interaktív élménytérben próbálhatja ki tudását, teheti próbára készségeit játékos formában (Toolvilág élménytér).

Javasolt, hogy ez az épület legyen a múzeumi funkció nyári fogadótere is, és innen indulnak a vezetett látogató-túrák, vagy kalandtúrák a Március 15. téri múzeumi épületek felé. Az új épületen belül kialakított terek egy része időszakos kiállításoknak is otthont ad.

A Kanonok-ház

A Katona Lajos utca 8-12. alatti telken álló kis barokk lakóház a váci Hétkápolna kegyhelyen hét képoszlopot elhelyeztető Wirth Ferenc kanonok elvonuló helyeként szolgált, ez indokolja az elnevezését. A tervek szerint itt is a barokk életet bemutató lakás-kiállítás kap helyet, valamilyen speciális, népszerű tematikával – például a füveskert kapcsán a barokk-kori kertészkedéssel összekapcsolva.

Az udvar és a kert

A külső terek kialakítása, a Március 15. térre illetve a Katona Lajos utcára nyíló épületek által közrefogott, de nyitott udvar a beruházás sikerének kulcsa lesz, mivel megteremti a lehetőségét a helyiek folyamatos részvételének, bevonódásának. A korábbi elképzelésekhez képest az udvarnak nyitottnak kell lennie a Március 15. tér és a Katona Lajos utca között, átjárható, „teresedő” belső egységekkel. Megvalósítandó a Március 15. tér 21. sz. épület rossz műszaki állapotú, műemléki szempontból nem védett, mellékhelyiségeket tartalmazó középső belógó szárnyának elbontása, ezzel elősegíthető az, hogy az udvar többfunkciós közösségi térként funkcionáljon. Ezzel kialakul egy belső, csendes, elmélyülésre invitáló, mégis vonzó kert, belső udvar, kisebb rendezvények megtartására is alkalmas, egybefüggő területtel, barokk kori füves kerttel. Az udvarról is be lehet menni a múzeumba, illetve az új épületbe, ennek megoldása tervezési kérdés. A múzeumpedagógiai foglalkozásra érkező csoportok számára mindenképpen az udvar felőli megközelítés javasolható.

4.3.4. Katona Lajos utca 6. Görög templom

A templom kiállítóterei a jövőben is időszakos kiállításoknak adhatnak teret, azok szünetében a terület rendezvényteremként is hasznosítható, amennyiben ennek technikai átalakítása lehetséges. A toronyba tervezett kilátó szép zárása lehet az élet körforgásának gondolatára épülő Múzeumnegyednek is.

Mindenképpen megvalósítandó, unikális és vélhetően nagyon sikeres elem lesz a toronyban egy kilátópont, ahonnan a Dunakanyarra, a Börzsönyre, illetve a belvárosra lehet látni. Ennek a kilátónak a műszaki tartalmát nagyon meg kell erősíteni, hogy turisztikai szempontból nagy befogadóképessége legyen.

A Görög templom a kanonokházzal



4.3.5. Március 15. tér 10.

A Március 15. tér 10. szám alatti **Miraculum Interaktív Természettudományi Élményközpontját** a program a természettudományos felfedezések korát jelentő barokk korban létrejött, azóta a közkeletű tudományos ismeretek kiinduló pontjává vált ismeretek (mint pl. a gravitáció) alkalmazásával hoz létre a Csodák Palotájához hasonló, családbarát Science Parkot, ami lényegesen növelheti a szemközti oldalon lévő Barokk Élet Élményközpontjával alkotott szinergiát, a város élménykínálatát, kicsiknek és nagyoknak egyaránt.



A Március 15. tér 10. (zöld épület)

4.4. Látogatómenedzsment

4.4.1. Alapelvek

A Vácra látogatók számára akkor születik igazi élmény, ha sikerül a lehető legjobban kiküszöbölni a zavaró tényezőket. Az egyik legnagyobb problémát ezek közül az azonos időben ott-tartózkodó látogatók számának viszonylag egyenletes elosztása okozza, ami a váci épületek esetében kiemelten fontos kérdés lesz, mivel az emberléptékű belső terek – pl. a barokk-kori lakások – a nagy csoportok egymással ellentétes irányú mozgatására jórészt teljesen alkalmatlanok. Az egyes épületek és azok különböző szintjei közt kell kijelölni a látogatóáramlás útvonalát, ügyelve az egyes élményelemek elhelyezésekor az egymástól való távolságukra, valamint arra, hogy közel azonos időt töltsenek el a kiállítás egyes állomásain a látogatók, ezzel esélyt teremtve a közel azonos áramlási sebesség elérésére. A cél az, hogy elkerülhető legyen a látogatók néhány pontra irányuló „rohama”. A legnagyobb gondossággal sem kerülhető el az, hogy időnként ne kelljen bizonyos dolgokra várni – pl. VR szemüveg, tablet –, de ha úgy helyezük el a kiállított tárgyakat és eszközöket, hogy a várakozó az ilyen holtidőket más tevékenységgel ki tudja tölteni, az csökkenti az elégedetlenségi szintet. Ezért a látogatószám előzetes felbecsülésének, pontosságának komoly jelentősége van a szükséges eszközök biztosítása miatt. Fontos, hogy a látogatók lehetőleg azonos irányba haladjanak, ezt szolgálja a konkrétan meghatározott belépési és kilépési pontok meghatározása.

4.4.2. Megérkezés

A „Barokk Élet Élményközpontja” néven összefoglalt épületegyüttesbe három ponton át lehet megérkezni: a Március tér felől közvetlenül, vagy a látogatóközponton keresztül, továbbá a Katona Lajos utcából. Aki meg szeretné nézni a kiállításokat, vagy annak bármelyik részét, belépőjegyet vehet a Látogatóközpontban, az új épületben vagy online a világ bármely pontján. Célszerű lesz a papír nélküli megoldásokat is biztosítani, mivel a látogatók jelentős része már hozzászokott az okostelefonja használatához belépéskor – ld. repülőtéri check-in –, de jegyre nyomtatott QR kód is betöltheti a beléptető funkciót. Attól függően, hogy mely kiállításokat szeretné megtekinteni a látogató, annak

megfelelő információt tartalmaz a kód, így garantált, hogy csak oda tud belépni, amiért fizetett. A korábbi fejezetben bemutatott tagolásnak megfelelően elhelyezett tematika alapján lehetőség van, hogy a kisgyerekesek pl. elkerüljék a pincszinten bemutatott múmiákat. A Görög templom és a Kanonok ház szintén QR kóddal látogatható. A csúszószárnyas beléptető rendszer egyenként engedi be a közönséget, típustól függően percenként 30-40 főt, ami előreláthatólag megfelel az intézmény látogatottságának.

4.4.3. Információk

A látogatók tájékoztatását útbaigazító táblák segítik, lehetőleg több nyelven és természetesen az intézmény munkatársai, akik nem teremőr szerepet töltenek be, hanem a technikai eszközök kezelésében is segédkeznek, vagy épp az adott helyen releváns programot bonyolítanak. Amennyiben ingyenes wifi-t is biztosítunk a helyszínen, a QR kód birtokában letölthetjük a virtuális tárlatvezetőnket is tabletünkre vagy okostelefonunkra. Az építészeti terv és a kiállítási forgatókönyv elkészültét követően pontosabban meg lehet állapítani, hogy melyik teremben mennyi időt töltenek el várhatóan a látogatók és annak függvényében véglegesíteni a látogatómenedzsment többi kérdését.

A turizmus attrakciótervezésben közismert *conditio sine qua non*ok (premisszák) itt is alapot képeznek. A leendő kiállítási terek és a koncepció legyen

- látogatóbarát
- info-kommunikációs értelemben is elérhető, többnyelvű
- családbarát
- akadálymentes
- célcsoport-specifikus
- a trendeknek megfelelő IT eszközöket felvonultató (AR, VR, touchinfo, video, QR kód ami weboldalra vezet, holografikus bemutatás stb).

A kiállítás-rendezés trendjei szerint a kiállított tárgyak és a virtuális információk összeadódnak, együtt jelennek meg a 21. század múzeumában. A „Képkalkalmazási fordulat” („Iconic Turn”) a 21. század felfokozott képfogyasztási, képkalkotási szokásairól (interpretációs paradigmaváltásról) szól. A megnövekedett igény a vizuális információk iránt a digitális eszközökkel biztosítható legjobban.

4.4.4. A tervezett látogatói útvonal

1. Jegypénztár (ahonnan kapcsolat van a mosdók, ruhatár irányába, illetve lehetőség szerint a múzeumshop felé is, ami jegy nélkül is megközelíthető) – a megfelelő, e célra kidolgozott és a jegy birtokában letölthető applikáció használatával ekkor választhat megfelelő múmia-személyiséget a

látogató, aki aztán választhatja a kiválasztott személy élethelyzetével összefüggő útvonalakat, belső, vagy külső helyszínek bejárását.

2. A múmiák elkülönítetten a pinceszinten lesznek úgy, hogy opcionális, hogy a 2. pont szerinti épületbejárás során megtekinti-e őket a látogató, ha igen, érdemes ott kezdeni a bejárást.
3. Ezt követi a Március 19-21. sz. épület bejárása, egy irányban, alulról felfelé, szintenként, a végleges tematikának megfelelően,
4. majd a Katona Lajos utca 8-10. sz. alatti új épületbe juthat a látogató;
5. A fő látogatói útvonal célszerűen a múzeumshop érintésével zárul, egy hurkot ír le,
6. emellett természetesen megoldható az is, ha a látogatók csak a teljes kínálat egy vagy több részletét, szegmensét kívánják bejárni. Különösen igaz ez a különálló épületekben működő vonzerő-elemekre, de a Barokk Élmény Házában is ki kell alakítani a részletes tervezés során az egyes állandó kiállítás-szakaszok, vagy az időszakos kiállítások, illetve a kilátó szeparált meglátogatásának lehetőségét, amit a létesítmény-együttes árszabásának, jegystruktúrájának is figyelembe kell vennie.

Fontos, hogy bár a jól megtervezett bemutatási koncepció és forgatókönyv alapján az élményközpont is sok látogatót csábít és visszacsábíthat (pl. karakterszerű bemutatás, karakterek váltása), de mindenképpen teret kell biztosítani időszakos, tematikus kiállításra is, ahol az állandó témákhoz kapcsolódó különféle vonzó kuratori koncepciók valósulhatnak meg. Ezeknek önálló látogathatóságát szintén biztosítani kell.

5. A TERVEZETT PROJEKT BEMUTATÁSA

A fejezetben részletesen bemutatjuk az egyes helyszínek fejlesztési és műszaki terveit, leendő funkcióit. A jelen Előzetes Megvalósíthatósági Tanulmányban tárgyalt Barokk belváros projekt a következő elemekből áll:

BB1 – Látogatóközpont – Március 15. tér 17. (meglévő eklektikus épület földszinti helységeinek részleges igénybevétellel);

BB2 – Barokk Élet Élményközpont, élménymúzeum – Március 15. tér 19. (meglévő barokk épület átalakítása);

BB3 – Barokk Élet Élményközpont, élménymúzeum – Március 15. tér 21. (meglévő barokk épület átalakítása);

BB4 – Barokk Élet Élményközpont, kiállítótér és kilátó – Katona Lajos utca 6. (a Görög templom felújítása, és a torony kilátóvá alakítása);

BB5 – Barokk Élet Élményközpont - a kanonok háza – Katona Lajos utca 8. (Wirth kanonok barokk lakóházának felújítása);

BB6 – Miraculum Természettudományos Élményközpont – Március 15. tér 10. (meglévő barokk épület átalakítása);

BB7 – a Március 15. tér fogadóterének létrehozása, a Széchenyi István út felőli gyalogosáramlás terének biztosítása az egykori Szent Mihály templom romjainak a tér síkjába illesztésével, a műromok felszámolásával, az egykori alapfalak tényleges helyének a síkba hozott térburkolatban való jelzésével;

BB8 – a Pannónia ház újrastrukturálása (az épület kisebb felújítása, kiállítási szerkezetének átalakítása);

BB9 – a Duna-parti korzónak a komptól a Fürdő utcáig tartó szakasza felújítása, két, egyenként 100 m²-es vendéglátó terasz létesítésével;

BB10 – a Katona Lajos utca burkolatának cseréje;

BB11 – a Fürdő utca lépcső alatti és fölötti szakaszainak burkolatcseréje;

BB12 – Turista buszparkoló kialakítása a börtön előtti Duna-part szakaszon.

Az egyes elemek funkcionális tartalmát az 4.3. *Tematika, funkciók, terek a magterületen* című fejezet részletesen tárgyalja. A szükséges beavatkozások műszaki tartalmát az alábbiak mutatják be.

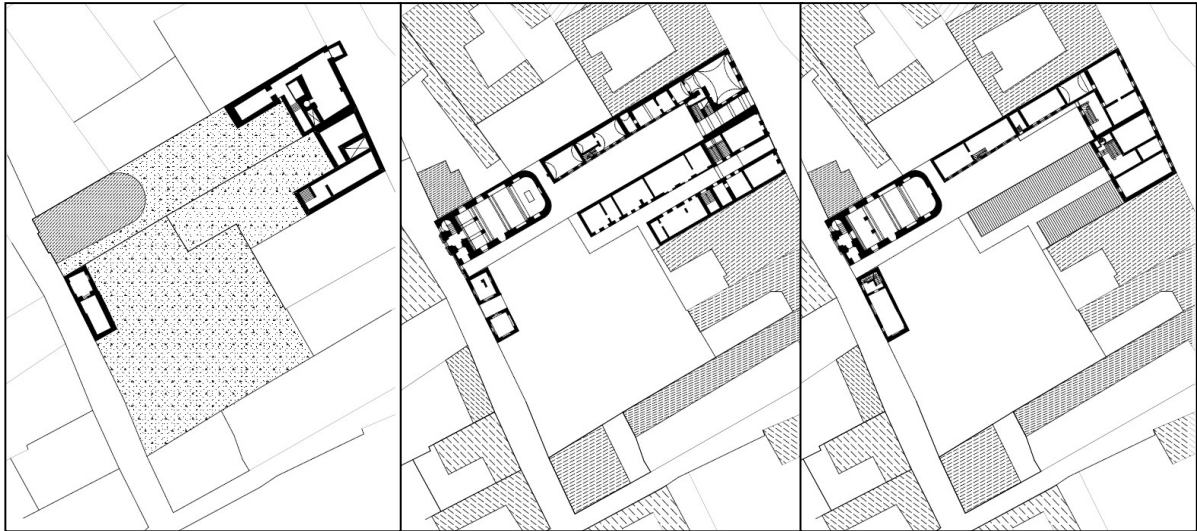
5.1. A projekt műszaki tartalmának meghatározása

A BB1 Látogatóközpont, BB2 és BB3 Barokk Élet Élményközpont, továbbá a BB4 Görög templom kiállítótér és kilátó, valamint a BB5 Wirth Kanonok háza egymással és a Múzeumi Negyed projektet alkotó új közösségi épülettel (MN1) egyaránt szomszédosok, egy térbeli-funkcionális rendszert alkotnak, amit mind a tervezés és előkészítés, mind pedig a kivitelezés és a működtetés során figyelembe kell venni. Tematikusan szoros kapcsolatban állnak a magterületen belül a Március 15. tér 10. alatti Miraculum Interaktív Természettudományos Élményközponttal is (BB6), itt azonban a fizikai kapcsolat kevésbé szoros, mint az előző ingatlancsoportnál.

A Barokk belváros átnézeti helyszínrajza az alábbi:



A Barokk Élet Élményközpont épületegyüttesének jelenlegi alaprajzai a következők:

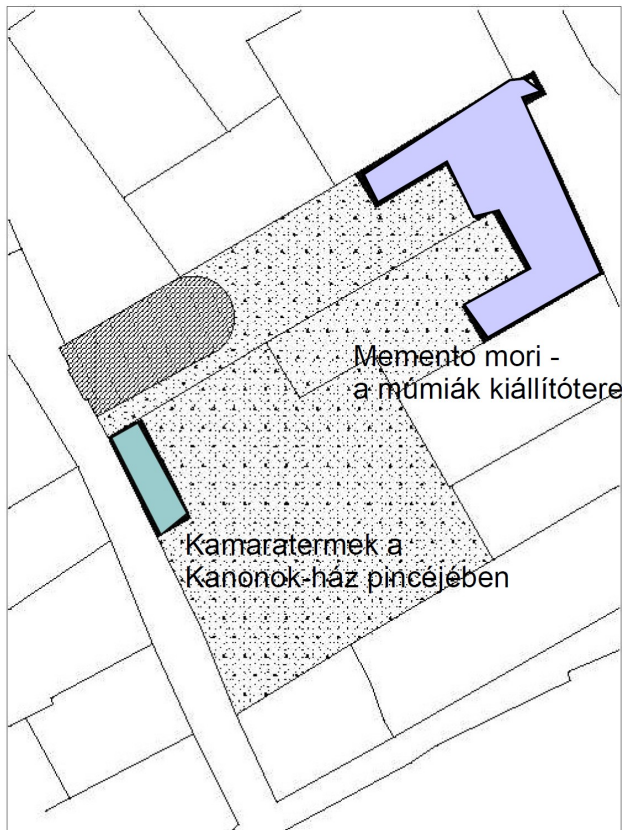


Pince alaprajz

Földszinti alaprajz

Emeleti alaprajz

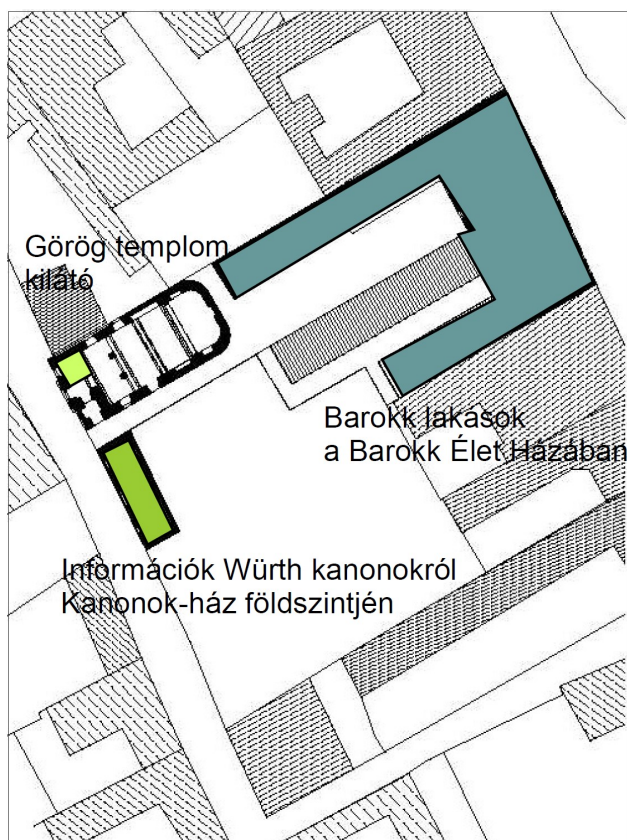
A Barokk Élet Élményközpont épületegyüttesének tervezett funkciósmái a következők:



Pince alaprajz

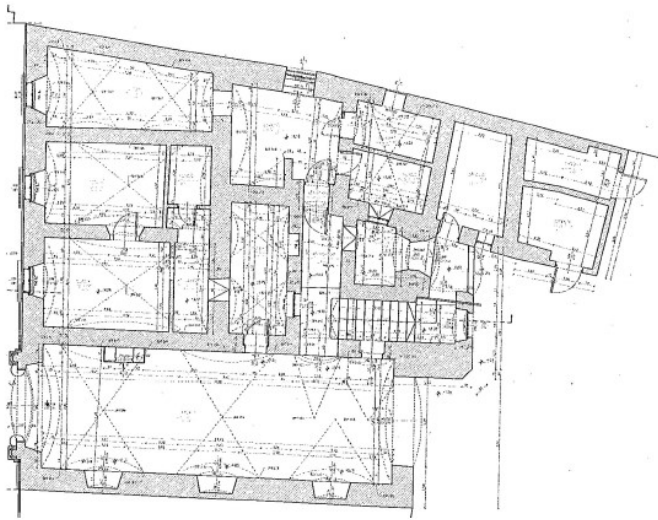


Földszinti alaprajz

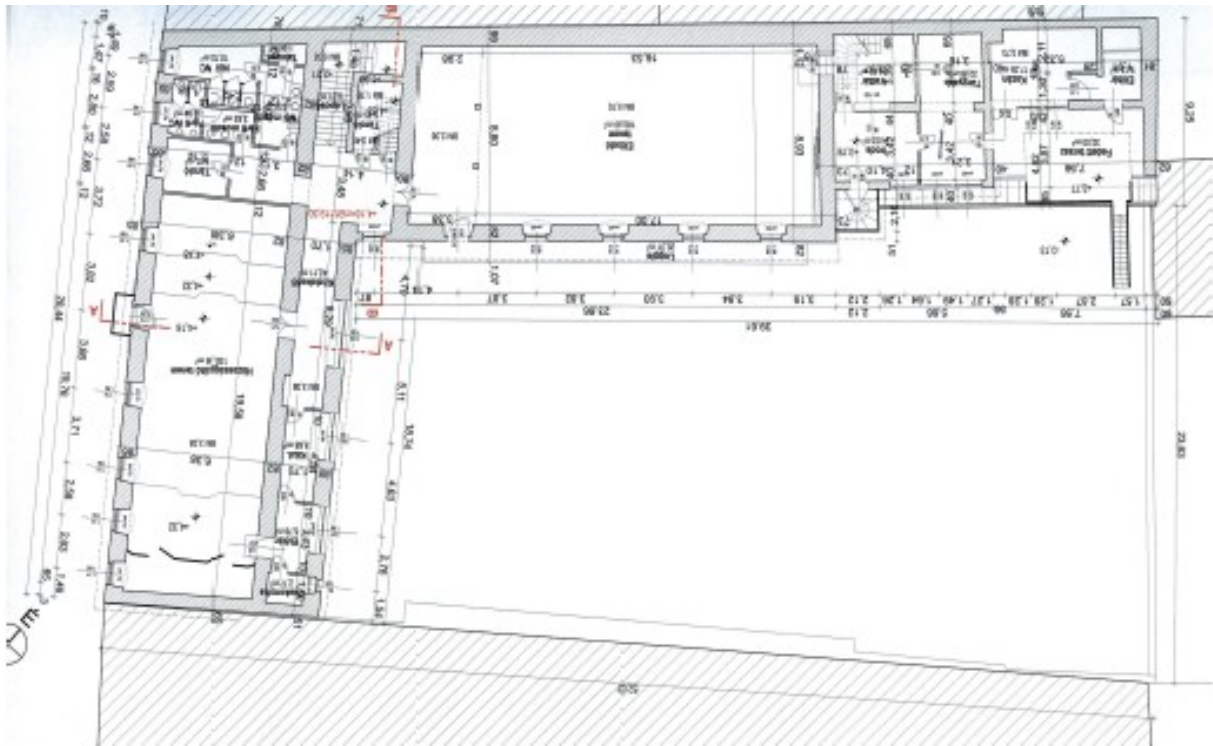


Emeleti alaprajz

A Március 15. tér 10. alatti barokk épület jelenlegi emeleti alaprajza az alábbi.



A Pannónia-ház földszinti alaprajza a következő:

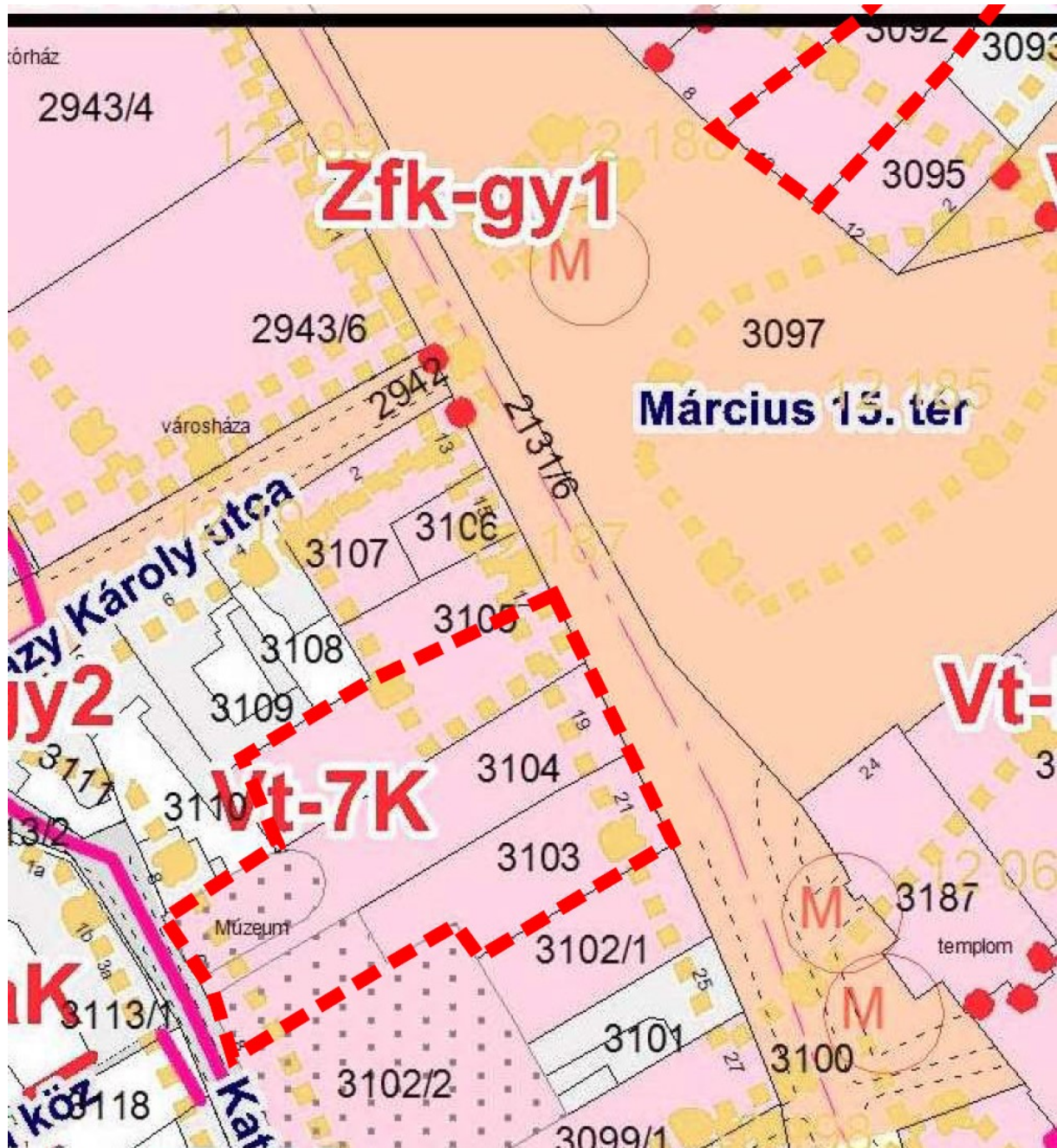


A Barokk belváros magterületéhez tartozó épületek telek- és tulajdonviszonyai a következők.

- A Látogatóközpontnak helyet adó Március 15. tér 17. számú épület (Hrsz. 3105) társasház, amelynek utcai üzlethelységei és földszinti lakásai önkormányzati tulajdonban vannak, az emeleti lakások pedig magántulajdonban. A Március 15. tér 19. számú épület felőli oldalon lévő üzlethelység és a mögötte fekvő, udvari fsz. 5. szám alatti önkormányzati tulajdonú lakás üres, ezek adnak majd helyet a Látogatóközpontnak, de ezek 2019-ben átmenetileg kereskedelmi céllal határozott időre még bérbeadhatók.
- A Március 15. tér 19. (Hrsz. 3104) és 21. (Hrsz. 3103) számú épületek szintén társasházak, de itt minden lakás az önkormányzat tulajdonában van. Az önkormányzat 2019-ben az épületek lakóit megfelelő kártalanítás mellett kihelyezi, hogy az épületek egészében a Barokk Élet Élményközpont kiállításai valósulhassanak meg.
- A Görög templom (Hrsz. 3104) és Wirth kanonok egykori háza (Hrsz. 3102/2) – a műemlékeknél gyakran előforduló módon – a Magyar Állam tulajdonában és a város önkormányzatának vagyonkezelésében van.
- A Március 15. tér 10. (Hrsz. 3092) és a Köztársaság út 19. (Hrsz. 3081) alatti épületek az önkormányzat tulajdonát képezik, az érintett közterületekkel megegyezően.

Az érintett épületek a Helyi Építési Szabályzat szerint a Vt-7K övezetben vannak, amelyek előírásai nem gátolják a tervek végrehajtását és nem igénylik azok módosítását sem. Hasonlóan nem szükséges a hatályos Településképi Rendelet (31/2017. (XII. 15.)) módosítása sem.

A Barokk belváros magterületének helyszínrajza Vác szabályozási tervén, az építési övezet feltüntetésével.



5.1.1. Műszaki leírás

Az egyes épületeken elvégzendő munkákat az alábbi táblázat foglalja össze:

Jel	Megnevezés	Cím (Hrsz.)	Összefoglaló műszaki leírás
BB1	Látogatóközpont	Március 15. tér 17.	A jelenlegi alacsony műszaki színvonalú,

Jel	Megnevezés	Cím (Hrsz.)	Összefoglaló műszaki leírás
		(3105)	átlagosan előregedett objektumok funkcióváltása és teljes felújítása, színvonalas hagyományos szerkezetekkel, új, vagy felújított egyedi, hőszigetelő üvegezésű külső és belső nyílászárókkal, új hidegburkolatokkal, a nyilvános tereken mészkőből, a szolgálati terekben mázas kerámiából, festett falakkal, korszerű gépészettel.
BB2-3	Barokk Élet Élményközpont	Március 15. tér 19., 21.(3104, 3103)	A jelenlegi közepes műszaki színvonalú, átlagosan előregedett objektumok teljes felújítása és részleges funkcióváltása a különféle színvonalú barokk-kori lakások színvonalát idézve, hagyományos szerkezetekkel, új, vagy felújított egyedi, hőszigetelő üvegezésű külső és belső nyílászárókkal, új burkolatokkal, a barokk lakásoknak megfelelően parkettával, vagy hajópadlóval, festett falakkal, helyenként – ahol volt ilyen – gipszstukkó díszítéssel, korszerű gépészettel.
BB4	Görög templom	Katona Lajos utca 6. (3104)	A jelenlegi alacsony műszaki színvonalú, előregedett objektum részleges funkcióváltása (kilátó létesítése a toronyban), teljes felújítása és temperálhatóvá tétele, színvonalas hagyományos szerkezetekkel, új, vagy felújított egyedi külső és belső nyílászárókkal, új hidegburkolatokkal, a nyilvános tereken mészkőből, festett falakkal, korszerű gépészettel, a tetőzet és a csatlakozó szerkezetek teljes felújításával, a külső vakolat megújításával.
BB5	Kanonok-ház	Katona Lajos utca 8. (3102/2)	A megfelelő műszaki állagú épületen kisebb építészeti beavatkozások elvégzése és felújítása, a barokk-kori lakások színvonalát idézve, hagyományos szerkezetekkel, új, vagy felújított egyedi, hőszigetelő üvegezésű külső és belső nyílászárókkal, új burkolatokkal, a barokk lakásoknak megfelelően parkettával vagy hajópadlóval, festett falakkal, helyenként – ahol volt ilyen – gipszstukkó díszítéssel, korszerű gépészettel.
BB6	Miraculum Interaktív Természettudományos Élményközpont	Március 15. tér 10. (3092)	A jelenlegi alacsony műszaki színvonalú, leromlott állagú objektum funkcióváltása és teljes felújítása, színvonalas hagyományos szerkezetekkel, új, vagy felújított egyedi, hőszigetelő üvegezésű külső és belső nyílászárókkal, új hidegburkolatokkal, a

Jel	Megnevezés	Cím (Hrsz.)	Összefoglaló műszaki leírás
			nyilvános tereken mészkőből, a szolgálati terekben mázas kerámiából, festett falakkal, korszerű gépészettel.
BB7	A Március 15. tér fogadóterének létrehozása, a Széchenyi István út felőli gyalogosáramlás terének biztosítása az egykori Szent Mihály templom romjainak a tér síkjába illesztésével,	Március 15. tér (3097)	Az attrakciók fogadóterének létrehozása a barokk főtérhez illeszkedő műszaki kialakítással, a műromok visszabontása a tér padozatának szintjéig, az egykori templomkert feltöltése a padozati szintig, és közös szintbehozásuk, a tér jelenlegi szintjére, a burkolatban jelezve az egykori templom tényleges falainak helyét, járható üvegtetővel a tér síkjába helyezve a szint alatti kiállítóhelység tetejét is. Kiegészítő zöldfelületek létrehozása.
BB8	Pannónia-ház felújítása, újrastrukturálása	Köztársaság út 19. (3081)	Az enyhén leromlott állapotú épület vízszigetelése és részleges felújítása, a külső nyílászárók hőszigetelővé tételével, a fűtés korszerűsítésével, a kiállítási stratégia újragondolásával, a bemutató funkciók megújításával.
BB9	a Duna-parti korzónak a komptól a Fürdő utcáig tartó szakasza felújítása, vendéglátó teraszok létesítése	Ady Endre sétány (3574/1)	A zöldfelületek megújítása és a sétautak burkolat cseréje, két, egyenként 100 m ² -es vendéglátó terasz elhelyezésével, az ehhez szükséges közműcsatlakozások megépítésével. A Feszl-korlát felújítása. A korlát feletti járdák és útszakasz felülete: 2500 m ² A korlát alatti sétány zöldfelületének és a járdasávnak a megújítása. A közművek közül a felső sétányon meglévő elektromos légkábel áthelyezése szükséges földkábelbe, ennek hossza 180 fm. Ehhez plusz költség az egyes lakóépületek földkábeles bekötése és a közvilágítás megoldása kandeláberekkel.
BB10	a Katona Lajos utca burkolatának cseréje	Katona Lajos utca (3112)	Az elavult, tönkrement utcaburkolat cseréje a Görög templom és a Fürdő utca között, teljes felületén sík, elemes műkőburkolatra, sétálóutcaként, a környezetbe illő korszerű utcabútorokkal. A teljes útszakasz (járda, út) felújítása szükséges, a teljes utca felülete 1100 m ² . A közművek közül az elektromos légkábel áthelyezése szükséges földkábelbe, ennek hossza 160 fm. Ehhez plusz költség az egyes lakóépületek földkábeles bekötése és a közvilágítás megoldása kandeláberekkel.
BB11	a Fürdő utca lépcső alatti és fölötti	Fürdő utca (3134)	Az elavult, tönkrement utcaburkolat cseréje, teljes felületén sík, elemes műkőburkolatra,

Jel	Megnevezés	Cím (Hrsz.)	Összefoglaló műszaki leírás
	szakaszainak burkolatcseréje		sétálóutcaként, a környezetbe illő korszerű utcabútorokkal. Elektromos légkabel nincs a területen, amit át kellene helyezni.
BB12	Turista buszparkoló kialakítása a börtön előtti Duna-parton	(2864/3)	A jelenlegi burkolatlan parkolóhely összterületének a felén egyszerű, de színvonalas burkolat kialakítása, autóbuszparkoló létesítésére, nyilvános illemhellyel.

5.1.2. Előzetes költségterv

Az előzetes költségterv – részletes építési tervek hiányában – nem részleges költségelemzéssel, hanem szakértői előre-beccsléssel, és ezen belüli a szakmai szokások szerinti arányosítással készült, alapvetően támaszkodva a Magyar Építész Kamara Díjszámítási szabályzatának „Költségbecslés és díjalapérték számítása” c. segédletére. Ennek során az épület kategóriájának megállapítása a tényleges térstruktúrának és felszereltségnek, az épület anyaghasználati, gépészeti követelményrendszerének megfelelően a multifunkcionális rendezvénycsarnok, az egyetemi épület, oktatási campus és a legmagasabb kategóriájú irodaház figyelembevételével történt.

Ilyen módon az az eredmény született, hogy a Barokk belváros projektcsomagjának megvalósítása összesen bruttó 3.000.000.000 (azaz: hárommilliárd forintra), tehát a kormányhatározat szerinti összegre tehető, ha az alábbi költségnemek betarthatók:

	Költségnem	Költség (millió Ft)
1.	Projektelőkészítés	200,3
2.	A beruházás kivitelezése – területelőkészítés és építés, valamint berendezés és eszközbeszerzés	1.926,7
3.	A megvalósításhoz kapcsolódó szakmai szolgáltatások	115,7
4.	Projektmenedzsment	61,5
5.	Adók	622,1
6.	Hatósági díjak és tartalék	73,7
	Összesen	3.000,0

A fenti költségek – különösen a projektmenedzsment esetében – feltételezik azt, hogy a projekt a Múzeumi Negyed fejlesztésének elemeivel együtt, azzal összehangoltan, azonos önkormányzati stábbal valósul meg.

A költségek kalkulációja igazodik a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról, valamint a térségben megvalósítandó egyes fejlesztésekről szóló 1550/2017. (VIII. 18.) számú Kormányhatározatban foglaltakhoz, ezért mind az épületek volumene, mind pedig annak becsült költsége a minimálisan szükséges és kedvező esetben lehetségesnek mondható mennyiségekkel,

árakkal kerül kidolgozásra. Nagyobb, magasabb színvonalú épületfelújítások, vagy magasabb fajlagos árak, infláció, stb. esetén a jelzett költségek lényegesen megnövekedhetnek.

A költségnemek részletezését a 8.1. *A beruházási költségek becslése* című fejezet tartalmazza.

5.1.3. Fajlagos megvalósítási költségek előre-becslése

A fenti számítás és az 5.1.1. *A projekt műszaki tartalmának meghatározása* fejezetben szereplő mennyiségek összevetésével megállapítható, hogy a Barokk belváros objektumai a megvalósításának fajlagos költsége

- épületek esetében általában bruttó 572.000 Ft/m² körül alakul, aminek a nettó összege 450.000 Ft, és mivel a közvetlen kivitelezés költsége 64,2%, ez fajlagosan 367.000 Ft/m² költséget jelent;
- közterület-megújítások bruttó 45.000 Ft/m²-t tesznek ki, amiből a nettó összeg 35.400 Ft, amiből a közvetlen kivitelezésre 22.750 Ft fordítható.

Az előrebecslés során megállapítható, hogy az épületek felújításának és átalakításának tervezett fajlagos költségei meghaladják az Építész Kamara 2016. áprilisi árai szerinti a műemlék lakóházak felújítására előírányzott nettó 398 ezer forintos összeget, de elmaradnak a kiemelt műemlékek teljes funkcióváltásához prognosztizált nettó 570 ezer forinttól.

A kamarai díjszabás a közterület létesítése esetében nem tartalmaz díjszámítási alapként fajlagos költségeket, itt a szokásos árakhoz viszonyítva az állapítható meg, hogy szerény, de színvonalas – pl. a jobb minőségű, esztétikusabb műkő – burkolatokkal a feladat várhatóan megoldható lehet.

A beavatkozások fajlagos költségei meghaladják az Építész Kamara 2016. áprilisi árai szerinti „A” kategóriás irodaházakra vonatkozó 367 ezer forintos, az egyetemek, oktatási campusok 416 ezer forintos fajlagos árait, és lényegében egybeesnek a multifunkcionális sport- és rendezvénycsarnokok nettó 460 ezer forintos fajlagos költségvonatával. A teljes bruttó költségből az előkészítés és a projektmenedzsment költségei a kapcsolódó szakmai szolgáltatásokkal együtt a teljes megvalósítási költség 11,3%-át teszik ki, ami nagyjából megfelel az ilyen költségek szokásos, 10% körüli hányadának.

5.1.4. A tervezett épületek várható kapacitásainak ismertetése

A kapacitás számításánál alapvetően figyelembe kell venni a kényelmes, kellemes használat által támasztott követelményeket, ugyanakkor az épületek tűzveszélyességével, kiüríthetőségével kapcsolatos előírásokat is. Ezeket az engedélyezési tervezés során lesz szükséges méretezni, az azonban már most is leszögezhető, hogy az épület helységei funkciójuknál fogva általában – rendeltetészerű használat esetén – a D és E tűzvédelmi kategóriába tartoznak, tehát nem számítanak tűzveszélyesnek.

A Barokk belváros objektumainak turisztikai látogatóforgalma – amelyre a program az első évekre a jelenlegi Memento Mori kiállítás forgalmának kilencszeresével, évi 90 ezer fizető látogatóval számol – várhatóan később, a váci turizmus nagyon jelentős felfutása esetén sem nem haladja meg az évi 100-120 ezer főt. Összehasonlításként: a Budapesti Szépművészeti Múzeum legnagyobb forgalmú időszakos kiállításai, amelyek világhírű alkotók – Botticelli, Monet és barátai, stb. - műveit mutatják be, gyakran határon túli látogatókat is vonzva, 2-300 ezer közötti látogatószámmal zárnak, ezek között a Van Gogh kiállítás volt a kivételes csúcstartó 480 ezres látogatószámmal. A néhány évvel ezelőtti Leonardo kiállítás a Pécsi Janus Pannonius Múzeum évi látogatószámát kb. 120 ezerre vitte fel, ebből 60-70 ezren keresték fel a nevezetes kiállítást.)

Ez – a nyitóévre prognosztizált 120 ezres látogatószám egész évben egységes eloszlást feltételezve átlagosan legfeljebb napi 400, azaz óránként 50 látogatót feltételez. Ha az éves forgalom háromnegyedét a nyári félévre kalkuláljuk, akkor ebben az időszakban napi 600-ra, azaz óránként 75 főre növekszik az átlagos forgalom. A teljes évi forgalom kétharmadának a nyári csúcstét két hónapjára vetítése esetén napi 1600, óránként 200 fős átlagos látogatószám adódik az összes épületben együttesen. Másfél órás itt-tartózkodással számolva ez egyidőben 300 főnek a különféle kiállítóhelyeken való tartózkodását eredményezi, ami – a közlekedőfolyosók, beléptető rendszerek és látogatóáramlás megfelelő kialakítása esetén - semmilyen gondot nem jelenthet.

A turistaforgalom szűk keresztmetszetét rendszerint nem is az átlagos forgalom, hanem egyes kiállítóhelyeken egy-két 30-40 fős turistacsoport egyszerre, vagy kis időkülönbséggel való megérkezése jelenti, ami a beléptetésnél torlódást eredményezhet. Ha egy bejáratnál percnként 30 ember beléptetésével számolunk, akkor két-három csoport is képes 10 percen belül belépni az épületbe, ami a várokozásnak nemzetközi szinten is elfogadható mértékét jelenti. Ha rövidebb időszakokban ennél is nagyobb fajlagos forgalommal lehet számolni – pl. a pécsi Leonardo kiállításához hasonló esetekben –, akkor szükséges lehet itt is olyan, a közönség időbeli elosztását biztosító megoldásokban gondolkodni, mint például a kötelező, vagy ajánlott, meghatározott időpontban való belépésre érvényes internetes jegyvásárlás bevezetése.

Összehasonlításként: A budapesti Csodák Palotája 2200 m²-es területen maximális egyidejű látogatószám esetén napi 1000 fővel számolnak, és emellett 2017-ben 215 ezer látogatót fogadtak. Ennek megfelelően a váci barokk létesítmények összesen mintegy 1800 m² nyilvános területén, amely ráadásul egymástól kissé távolabb eső, több egységből tevődik össze, egyidejűen 250-300 fő jelenléte semmiféle gondot nem jelenthet megfelelően irányított látogatóáramlás esetén.

5.2. A projekt elszámolható költségvetésének ismertetése

A projekt elszámolható költségvetései az alábbiak szerint tervezettek.

Költségtípusok	Nettó (eFt)
Projektelőkészítés költségei	200 282
Előzetes tanulmányok, engedélyezési dokumentumok költsége, ezen belül	182 282
<i>előzetes megvalósíthatósági tanulmány</i>	10 000
<i>részletes megvalósíthatósági tanulmány és koncepciótervek</i>	23 000
<i>geodéziai felmérés</i>	1 199
<i>engedélyes tervek</i>	48 000
<i>utána kiviteli tervek</i>	100 083
Közbeszerzés költsége	18 000
Beruházáshoz kapcsolódó költségek	1 926 650
Ingatlan vásárlás költségei	120 000
Terület-előkészítési költség: értékbecslés, régészet	5 457
Építéshez kapcsolódó költségek	1 559 890
Eszközbeszerzés költségei, ebből	211 304
<i>Multimédiás eszközök az installációkhoz</i>	120 000
<i>Rendezvényekhez szükséges eszközök (fény- és hangtechnika)</i>	46 304
<i>Bútorok, mobília</i>	30 000
<i>Üzemeltetéshez szükséges eszközök (számítógép, pénztárgép, vonalkódolvasó stb.)</i>	15 000
Immateriális javak beszerzésének költsége, ebből	30 000
<i>Informatikai eszközökhöz szükséges szoftverek és szoftverfejlesztés</i>	21 000
<i>Kiállítási tartalmakhoz kapcsolódó jogdíjak</i>	9 000
Szakmai megvalósításhoz kapcsolódó szolgáltatások költségei	115 740
Műszaki ellenőri szolgáltatás költsége	15 000
Egyéb műszaki jellegű szolgáltatások költsége (pl. tervezői művezetés)	9 000
Képzéshez kapcsolódó költségek	6 000
Egyéb szakértői szolgáltatás költségei	36 750
Marketing, kommunikációs szolgáltatások költségei	38 040
Kötelezően előírt nyilvánosság biztosításának költsége	3 750
Projektszintű könyvvizsgálat költsége	7 200
Projektmenedzsment költség	61 500
Adók (ÁFA)	622 126
Közteher, hatósági díjak	4 500
Tartalék	69 202
Összesen	3 000 000

Az építési költségek objektumonkénti prognózisa az alábbi táblázatban részletezettek szerint alakul. A teljes építési költségből való részarány prognózisa akkor lehet érdekes, ha valamilyen okból a nem közvetlenül az egyes objektumokhoz kapcsolódó költségek objektumok szerinti felosztása válik szükségessé.

A létesítményenkénti építési költségek

Jel	Létesítmény	Cím	Nettó m ²	Nettó eFt	Bruttó eFt	Arány a teljesből%
BB1	Látogatóközpont	Március 15. tér 17. (3105)	169	76 050	96 584	5
BB2-3	Barokk Élet Élményközpont	Március 15. tér 19-21. (3104, 3103)	1 155	519 773	660 111	33
BB4	Görög templom	Katona Lajos utca 6. (3104)	248	111 712	141 875	7
BB5	Kanonok-ház	Katona Lajos utca 8. (3102/2)	168	75 465	95 841	5
BB6	Miraculum Interaktív Természettudományos Élményközpont	Március 15. tér 10. (3092)	705	146 250	185 738	9
BB7	a Március 15. tér fogadóterének létrehozása az egykori Szent Mihály templom romjainak a tér síkjába illesztésével	Március 15. tér (3097)	1 800	63 000	80 010	4
BB8	Pannónia-ház felújítása, újrastrukturálása	Köztársaság út 19. (3081)	1 743	35 000	44 450	2
BB9	a Duna-parti korzónak a komptól a Fürdő utcáig tartó szakasza felújítása, vendéglátó teraszok létesítése	Ady Endre sétány (3574/1)	2 500	267 000	339 090	17
BB10	a Katona Lajos utca burkolatának cseréje	Katona Lajos utca (3112)	1 100	112 500	142 875	7
BB11	a Fürdő utca lépcső alatti és fölötti szakaszainak burkolatcseréje	Fürdő utca (3137)	950	33 250	42 228	2
BB12	Turista buszparkoló kialakítása a börtön előtti	(2864/3)	2 000	70 000	88 900	4
	Bontás		220	6 600	8 382	0
	Kertrendezés			43 290	54 987	3
	Összesen			1 559 890	1 981 060	100

5.3. A létrejövő termékek, szolgáltatások bemutatása

A beavatkozások végrehajtása után Vác városa egy olyan, a projekt eddigi előéletében Barokk belváros néven szereplő, 3.126 m² bruttó szintterületű, a barokk élet mindennapjainak személyes átélhetőségére fókuszáló egyedi kiállítótér-csoporttal és közösségi élményközponttal lesz gazdagabb, ami – a Múzeumi Negyed elnevezésű projektben szereplő elemekkel együttesen, azokkal szinergikus kapcsolatban állva – lényeges új impulzust adhat a város viszonylag szerény dimenziókban zajló turizmusának. A kialakítandó új terek közül elsősorban a kulturális turizmust szolgálja a BB1-BB5 objektumcsoport, de itt sem a klasszikus múzeumi megjelenítés, hanem egy interaktív kulturális élményt nyújtó kiállítótér-rendszer alakul ki. A Miraculum Interaktív Természettudományos

Élményközpont – tematikájában kapcsolódva a Múzeumi Negyedben kialakítandó új élménytérrel, elsősorban a kulturális turizmusra építő, de azt tematikájában meghaladó szabadidős- illetve élményturizmust célozza meg. A létesítménycsoport – a Múzeumi Negyed fejlesztése keretében létesülő Vác Életre Halálra Élményközpont-hoz csatlakozóan az év egészében részben állandó, részben időszakos kiállítási feladatokat lát el, legalább évi 300 napos nyitva tartással. Emellett a többféle épület alkalmas lesz konferenciák lebonyolítására, továbbá időszakos rendezvényházként helyet biztosíthat a váciak különféle közösségi és személyes eseményei számára is.

A BB1-BB5 épületek egységes rendszert alkotnak. Az objektumcsoport a múmiákkal kapcsolatos élményígéret egyik helyszínéül lényeges szerepet tölt be Vác vonzerejének növelésében, hiszen a városban jelenleg egyetlen turisztikai szempontból értékelhető korszerű kiállítóter sincs, és a turizmus viszonylag alacsony szintjének éppen a helyi értékek színvonalas bemutatási lehetőségeinek a hiánya az egyik alapvető oka.

Az objektumcsoport legnagyobb része közvetlenül alkotóelemét képezi a múmiákhoz fűződő, azok életét átélni segítő látogatóútnak, hiszen az elmúlást idéző múmiák után a mindennapi barokk életet megjelenítő Március 15. téri műemléképületek barokk életterein áthaladva szembesülhetnek a látogatók a barokk kor életfelfogásának, túlvilágba vetett hitének a bemutatásával, és a csatlakozó Múzeumi Negyedben hozható létre a múmiákkal kapcsolatos természettudományos ismereteket élményszerűen átadó kiállítási egység is. Az élményeket gyarapítják az épületeknek azon földszinti és emeleti kiállító és bemutató terei, amelyek a technika és a múzeumpedagógia legkorszerűbb, interaktív eszköztárának felvonultatásával hozzák közel a legifjabb látogatókhoz is a város múltjának mindennapjait, az akkori élet sajátosságait, személyes érdekességeit.

A Miraculum Interaktív természettudományos Játsszóház (BB6, Március 15. tér 10.) a kiállítóterekkel közös üzemeltetésben, de elsősorban a fiatal gyerekes családok számára nyújt élményt a barokk gondolatvilág szentjei, hősei csodatételeinek interaktív bemutatásával.

A Pannónia-ház felújítása, újrastrukturálása (BB8): kisebb felújításra szorul, kiállításainak vonzerejét, változtatását és szakszerűségét tekintve azonban lényegesen újraszervezendő a Pannónia ház, amely a széles körben ismert Weöres Sándor gyermekversek kötetének illusztrátoraként a mai középkorúak széles rétegeiben ismertté vált Hincz Gyula igen gazdag gyűjteményéből szervezett időszakos kiállításokkal jelentős egyedi kiegészítő vonzerőt jelenthet a barokk együtteshez.

A projekt segítségével megújulnak a Barokk belváros közterei, és a megélnéül turistaforgalom számára új autóbusz parkoló is létesül (BB7, BB9-12).

A váci kiállító- és közösségi tér együttes, amely átszövi a város központját, a térség egyedülálló új eleme lesz, hasonlóan korszerű, interaktív, a személyességet előtérbe helyező ismeretátadás a Dunakanyarban jelenleg nem található. Budapesten a Csodák Palotája rendelkezik – természettudományos üzenettel – hasonló interaktivitással, de a barokk kor és a múmiák személyes,

az érzelmekre is ható hozzáadott értéke, és egy helyi közösség életéhez, történetéhez való hiteles kapcsolódás nélkül. Hasonlóan az érzésekre ható kiállításokat szervez a budapesti Király utcai KOMPLEX Bemutatótér, ami azonban a világ más részein is sikeres, főként a titokzatosságra, a borzongtatásra épülő nemzetközi kiállításokat állomásoztat Budapesten, igen jelentős tömegeket vonzva.

Ennek megfelelően a váci Barokk belváros pozíciója meghatározó jelentőségű lehet a térségben, és a nagyobb Közép-Magyarországi térben is, ami azonban attól is függ, hogy a barokk élethez kötődő állandó kiállítási elemek mellett milyen időszakos kiállításokat sikerül megszervezni, folyamatosan biztosítva a változatosságból következő vonzerőt a város új mágnes terében.

Ennek megfelelően a Barokk belváros a desztináció egészének az egyik horgonya lesz, ami kimagasló egyediséget, élményt és vonzerőt nyújt önmagán kívül a városnak és a Duna mindaddig mostohaként kezelt bal parti térségének is. A versenytárs helyszínek a desztináción belül és azon kívül is Váchoz hasonlóan erősek a történeti értékek, örökségelemek felmutatásában, ugyanakkor Magyarországon kevés olyan célpont van akár a desztináción belül, vagy azon kívül, amely a szép látnivalók gyorsan megunható látványa mellé személyes, az értelmet és az érzelmeket egyszerre megmozgató, mégis korszerű és izgalmas időtöltést kínál az odalátogatóknak. Hasonló felfogásban talán csak a várostól távolabb fekvő Győr, és – újabban – a Világörökséghez tartozó, de az elmúlt években az Apátság és a Város együttműködésével is operáló, a közép-préteghez tartozó látogatók felé nyitó Pannonhalma, továbbá az elmúlt évtizedben folyamatosan megújuló turisztikai kínálattal rendelkező Eger építi saját turisztikai imázsát és kínálatát.

Ennek megfelelően a Barokk belváros létesítményeinek – ide értve a kínálathoz csatlakozó vendéglátó és szolgáltató helyeket, üzleteket is – az eddig Vácon megszokottnál kissé magasabbra, inkább a budapesti árakhoz hasonlóra kell pozícionálnia az árait, ezzel is jelezve, hogy az országban egyedülálló érdekességekkel szembesülhet az ide látogató, amely a megszokottnál kicsit magasabb árat is megéri. A minőségi kínálattal együtt az értékarányos árak vezethetnek oda, hogy az inkább alacsonyabb fizetőképességű jelenlegi látogatói derékhad fokozatosan magasabb igény szintűre és ezzel együtt magasabb fizetőképességűre cserélődik.

Az objektumok szorosan és szervesen illeszkednek ugyanakkor a desztináció többi eleme közé, szoros fizikai és szellemi kontaktusban a többi váci élményt adó elemmel. A város új kulturális imázsát képviselő, jelentős forgalmat vonzó kiállításokkal önmagában is lényegesen hozzájárulnak majd Vác turistaforgalmának tartós növekedéséhez, és bár önmagukban kevésbé alkalmasak – különösen színvonalas szállodák híján – a kereskedelmi vendégéjszakák érdemi növelésére, a tartósan magasabb turistaforgalom rövid időn belül vonzó szálloda-beruházási helyszínné teheti Vácot az ingatlanfejlesztők szemében, így a Barokk belváros létesítményei közvetlenül is közreműködhetnek egy felfelé irányuló fejlődési spirál beindításában, dinamizmusának fenntartásában. Ez várhatóan – a

turistaforgalom látható növekedésével együtt – a privát turisztikai beruházásoknak is újabb lendületet ad, növekedési pályára állítva a város gazdaságát és közösségi életét is.

A Barokk belváros ugyanakkor szervesen illeszkedik az NTS 2030 horizontális céljaihoz, hiszen olyan innovatív attrakciókat teremt, amely sokgenerációs élményt biztosítva családbarát, akadálymentes, és segítik az önmagukban nehezen akadálymentesíthető szomszédos barokk épületek, az egész belváros akadálymentességének megteremtését is.

Ezáltal az épületegyüttes egyfajta motorként szervesen és gördülékenyen segítheti a város önkormányzatának a turisztikai gazdaságfejlesztési céljait, elősegítheti a város turisztikai presztízsének, forgalmának, és ebből fakadóan a turisztikai szolgáltatók bevételeinek és – közvetetten – a befizetett adóinak a növekedését is.

Mindez a saját léptékében hatékonyan szolgálja az NTS 2030-ban megfogalmazott víziót is, hiszen a fejlesztés a minőségi élménykínálatot gazdagítva, innovatív megoldásokkal, széles körben hozzáférhetően erősíti nemcsak Vác, hanem az ország turizmusmárkáját is, így a fenntartható gazdasági fejlődés húzóágazattá válásával mozdítja elő a vonzó karrier építését a turizmusban aktív fiatalok számára, mindezzel segítve közösségeink és értékeink védelmét, továbbá táplálva a térségi és országos identitást, a hazaszeretetet is.

Működésének sajátosságaival lefedi az NTS 2030 mind az öt horizontális beavatkozási területét, hiszen egyszerre segíti az együtt élő és a családbarát turizmust, a nem csak hozzáférhető, de érthető turizmust, eszközhasználatával pedig a digitális turizmust is.

5.4. A működési-, működtetési-, üzemeltetési struktúrára tett javaslat

Vác városában – a legtöbb magyar városhoz hasonlóan – mindeddig nem volt magától érthető az, hogy amennyiben a közhatalom támogatja a jelentős gazdasági ágat jelentő turizmust, akkor joggal várhatja el azt is, hogy a támogatás felhasználása jól kimutathatóan eredményezzen olyan gazdasági fejlődést az ágazatban, amely – ha nem is rövid távon, de középtávon feltétlenül – egyrészt saját lábára állva segíti a támogatások fokozatos leépítését, másrészt közvetlenül, vagy közvetve visszafizeti a vissza nem térítendő támogatásokat is, például a megnövekvő turisztikai, vagy iparüzési és más helyi adók, ilyen célra használt helységráti díjak formájában. A Barokk belváros és a Múzeumi Negyed beruházáscsomagjának ezért arra is alkalmat kell teremtenie, hogy megnövelje a város hosszabb idő óta négymillió forint körüli turisztikai bevételeit, egyúttal fokozatosan leépítse a 26-27 milliós éves turisztikai támogatásokat, és lehetőség szerint pozitívrá fordítsa a város turisztikai pénzügyi egyenlegét. Ennek eléréséhez egyrészt olyan emberekre van szükség, akik a turizmust hatékony és sikeres üzletágnak tekintve képesek úgy irányítani az elkészült létesítményeket – együttműködve a város más intézményeivel, szervezeteivel, és a magánszférában működő turisztikai szolgáltatókkal –, hogy azok –

ha a beruházás értékét nem is képesek visszatermelni, különösen a hozzájuk tartozó, de nélkülözhetetlen kommunális felújítási terhek, közcélú feladatok miatt, de legalább az amortizáció szintjén hozzák és tartásuk egyensúlyban a város turisztikai létesítményeit.

Olyan kompetenciákra van tehát szükség a város turisztikai stratégiai és operatív vezetésében is, amelyek felismerik az egyes kiadások, költségek karakterét, a beruházások nonprofit, vagy forprofit jellegét. Képesek ezeket egymással összehangoltan, kizárólag a közérdekű célok elérése és a közpénzek legjobb felhasználása érdekében alkalmazni, és így a város önkormányzati kézben lévő turisztikai attrakcióhálózatát hatékonyan működtetni, a piaci típusú gondolkodás alkalmazásával a közérdekű célok elérése, és a város turisztikai fejlődésének biztosítása, az ezt szolgáló helyi és térségi hálózat létrehozása, bővítése érdekében. Ezáltal lesz képes a város kihasználni a korábban említett fejlődési spirált, amihez azonban nélkülözhetetlen a folyamatos monitoring, a visszacsatolás és az attrakciókészlet állandó megújítása is.

Mindennek érdekében egy olyan közhasznú nonprofit kft. felállítása mondható optimálisnak, amely a város egyszemélyes tulajdonában állva biztosítja a városi illetékességű turisztikai létesítmények hatékony működését, viseli annak terheit és élvezi a javait, egyúttal szervezi a környék turisztikai szereplőinek életét, együttműködését, azok összhangját is. Ennek a cégnek kell működtetnie a turizmussal közvetlenül összefüggő városi létesítményeket, nemcsak a Barokk belváros, hanem a Múzeumi Negyed program turisztikai látványosságait is, két-három éves türelmi idő után azok bevételeiből működtetve és jó minőségben fenntartva azokat. El kell látniuk legalább Vác turisztikai marketingjének feladatait is, elsősorban a legnagyobb küldő terület, Budapest lakosságának és turistáinak, az itt működő turizmus-szervező cégeknek az irányában, nem felejtve ki ebből az országos médiának a köztudat formálásában betöltött szerepét sem.

Ennek megfelelően a létrehozandó szervezetnek szakmai szempontból rendelkeznie kell:

1. a turizmus fejlesztési módszereit, eszközeit magas színvonalon ismerő és gyakorló vezetővel, aki – a jogi jellegű vezetői feladatok mellett – képes animálni munkatársait a hatékony és színvonalas működtetésre, a visszajelzések gyűjtésére és értékelésére, valamint a folyamatos fejlődésben való gondolkodásra, egyúttal
2. pénzügyi vezetővel, aki a piacgazdasági módszerek ismeretével és alkalmazásával segíti a cég pénzügyi szempontból optimális működtetését;
3. fejlesztési vezetővel, aki a létesítményekből és más forrásokból származó visszajelzések alapján segíti a stratégiai és operatív tervező munkát, azok alapján javaslatot tesz a tevékenység fejlesztésére, bővítésére, figyelemmel kíséri és ápolja a térségi aktorokkal való kapcsolatokat, nyomon követve azok szakmai tartalmát, lehetőségeit;

4. partnerkapcsolati és kommunikációs vezetővel, aki felelős a budapesti célterületen és más kibocsátó helyszíneken a beutaztatókkal való kapcsolatokért, a cég arculatának alakításáért és annak terjesztéséért;
5. létesítményi vezetővel, akinek a feladata az egyes létesítmények működtetése, az ott dolgozó munkatársak munkájának szervezése, az intézmények kisebb-nagyobb műszaki problémáinak megoldása;
6. legalább hat (részfoglalkozású) kiállítási interpretátorral, akik szakszerűen tudják bemutatni a Múzeumi Negyed látnivalóit, egyúttal ellátják a termék, foglalkoztatók felügyeletét is;
7. legalább hat pénztárossal, akik a helyszíni jegyvásárlásban segítik az ide érkezőket;
8. irodavezetővel, aki a cég adminisztrációját és levelezését, továbbá gördülékeny belső működését biztosítja;
9. irodai asszisztenssel;
10. takarítónővel;
11. karbantartóval.

A mintegy 20 fős cég a könyvelését és munkaügyi adminisztrációját külső céggel látja el, és hasonlóan szerződötetett külső kurátorokkal és vállalkozókkal biztosítja az egyes kiállítások szakmai háttérét és annak megvalósítását is, az adott kiállítás témájában jártas szakemberek eseti foglalkoztatásával.

A fenti személyi állomány a Barokk belváros és a Múzeumi Negyed helyszíneinek az üzemeltetését egyaránt végzi, így nem a teljes működési költség terheli a Barokk belvárost, hanem annak csak mintegy 50-60%-a.

A fentiek értelmében a cég központjában összesen 7-8 fő elhelyezése szükséges, hiszen a többi munkatárs az egyes létesítményekben dolgozik, és csak esetenként jár be a központba. Ennek megfelelően a cég központjaként egy mintegy 100 nm-es, irodai területeket és a szükséges mellékhelyégeket tartalmazó helységcsoportra van szükség, a szokásos irodabútorokkal, hét fő számára a szokásos számítástechnikai berendezésekkel, prezentációs és kommunikációs eszközökkel (telefon).

A cég tevékenységét az önkormányzattal kötött szolgáltatási szerződés keretében végzi, amely meghatározza az elvégzendő feladatokat, és az azokhoz szükséges önkormányzati eszközöket. Kezdetben helyes, ha a forgalom tényleges fellendüléséig a cég finanszírozási támogatást kap a feladatok elvégzéséért az önkormányzattól, a későbbiekben – a forgalom fellendülését követően a társaság a bevételeiből kell megoldja önmaga hatékony finanszírozását. Ezen belül indokolt, hogy a társaság a továbbiakban is kapja meg az önkormányzattól az idegenforgalmi adóbevételek 50%-ának megfelelő támogatást, hogy érdekelt legyen az ilyen bevételek növelésében, ami szorosan összefügg

mind a turisztikai forgalom növekedésével, mind pedig az adózási fegyelem javulásával, ami mind az önkormányzatnak, mind pedig a turizmusszervező cégnek közös érdeke.

A társaság tevékenységi körébe indokolt rendelni a tulajdonos önkormányzat által mind a turisztikai szempontból fontos helyen lévő Pannónia-ház, mind pedig a Modern Művészeti Központnak helyet adó épület menedzsmentjét, az objektumokkal kapcsolatos hatályos szerződésekkel, kötelezettségekkel és jogokkal együtt.

A cég vezetése megfelelő előkészítés után évente október-novemberben köt szerződést az önkormányzattal a következő évi feladatokra és azok anyagi kondícióira, hogy a februári költségvetés már tartalmazhassa a szerződésből származó következményeket, a társaság előző évi beszámolóját az önkormányzat – más önkormányzati tulajdonú cégekhez hasonlóan – legkésőbb a tárgyévet követő év május közepéig fogadja el, hogy az május végéig az illetékes bírósághoz beadható legyen.

5.5. Az üzemeltetés személyi feltételei

A fentieknek megfelelően a turisztikai kiállítóhelyeket üzemeltető cég személyi állományának csak egy része tartozik majd a szorosán vett Barokk belváros működtetéséhez, a többiek a vele összehangoltan működő Múzeumi Negyed turisztalátványosságainak működtetésében lesz aktív, így a Barokk belvárosra jutó személyzeti hányad a következőképpen kalkulálható:

A létesítmény személyi feltételei

Megnevezés	Létszám	Bruttó bér/hó	Éves bruttó bér hányad	Éves járulékok hányada	Foglalkoztatás módja
Intézményvezető	0,5	350 000	2 100 000	441 000	megbízási sz.
Értékesítési vezető	0,5	320 000	1 920 000	403 200	munkszerz.
Attrakció interpretátor és tárlatvezető	18	240 000	51 840 000	10 886 400	munkszerz.
Pénztáros, vendégkiszolgáló	3	180 000	6 480 000	1 360 800	munkszerz.
Takarító	3	160 000	5 760 000	1 209 600	munkszerz.
Karbantartó, technikai személyzet	3	200 000	7 200 000	1 512 000	munkszerz.
Összesen	28		75 300 000	15 813 000	

6. MARKETING STRATÉGIA

A Barokk belváros projekt átfogó célja az, hogy a Múzeumi Negyed projekttel együtt, azzal összehangoltan olyan turisztikai élménykínálatot hozzon létre, amely egyrészt lényegesen növeli Vác turisztikai látogatottságát, másrészt a minőségi turizmus irányába fejlessze a kínálatot, ezzel a jelenleginél igényesebb és fizetőképesebb célcsoportokat megszólítva a potenciális látogatók köréből.

Ennek során el kell érni azt, hogy Vác a turisztikai jellegű bevételeit megsokszorozva egyenrangú célpont legyen az évi 150 ezer jegyvásárló turistát jegyző, és több kiváló foglaltságú szállodával is rendelkező Visegráddal, a megszemélyesedő történeti város ma is izgalmas bemutatását ötvözve a Börzsönynek a természeti szépségével, rekreációs potenciáljával. A fejlesztésekre és az újrapozícionált váci turizmusra építve az tűzhető célul, hogy a Barokk belváros és a Múzeumnegyed projekthelyszíneken belépőjegyet váltók száma érje el a nyitóévben a 120 ezret, a 15. évben a 165 ezret, és tíz éven belül legalább két szálloda épüljön a városban.

Ennek a folyamatnak alapvető összetevője a Barokk belváros, amely vadonatúj épületével alkalmas arra, hogy a számos kötöttséget hordozó műemléki épületek mellett tágas tereivel, legkorszerűbb technikai berendezéseivel a mai ember számára is könnyen átlátható és felfogható, derűs és barátságos, vonzó környezetet teremtsen a barokk kor személyes megközelítésen alapuló megértéséhez.

6.1. Termékstratégia

A Barokk belvárosnak termékstratégiaként arra kell törekednie, hogy a váci múmiákhoz kapcsolódó állandó kiállításával, és részben szintén ide tartozó, részben azonban más témákra is kiterjedő időszakos kiállításával folyamatosan fenntartsa az érdeklődést a város iránt, így olyan bemutatókat szervezzen, amelyek kellően populárisak ahhoz, hogy jelentős tömegeket mozgassanak meg, ugyanakkor eléggé színvonalasak is ahhoz, hogy a budapesti várostérség kultúra szempontjából igényes rétegeiből is jelentős érdeklődést keltsenek fel. A húzófogalomnak az előbbi kritériumok közül a színvonalnak kell lennie, mert egyébként Vác megmarad a C-D csoportokba sorolható rétegek kirándulóhelyének.

6.2. Értékesítési stratégia

A Barokk belváros értékesítési stratégiája abban foglalható össze, hogy az objektumok együttesen képezzenek izgalmas és változatos fókuszelemeket a város egészének promóciójára kialakított kultúrakommunikációs folyamatban. Ez a közelebbi helyekről remélt vevőket a jelentős sűrűségű

közvetlen információátadással, míg a távolabbiakat – elsődlegesen Budapestről, vagy az ország más részeiről is, sőt, a nemzetközi kibocsátó területekről is a saját kommunikációs mixen (ATL, BTL eszközökön) felül – az adott térségben bejáratott – közvetítők pl. a Budapesti Fesztivál-és Turisztikai Központ, illetve az MTÜ egyre hatékonyabb marketingkommunikációja, külpiaci aktivitásai és hazai kampányai révén éri el. Mindegyik esetben érdemes hangsúlyozni a Múzeumi Negyed kiállításait, de – főleg helyben és a környéken – az objektum rendezvény-helyszínként való igénybevételi lehetőségét is érdemes egyes kampányokban kidomborítani. A márkaüzeneteknek Vácot mindig a desztinációs szintű márka kontextusába kell helyeznie.

Ehhez eltérő kommunikációs megoldásokat kell alkalmaznia a távolság függvényében a megcélzott célcsoportok felé, az alapjaitól megújítandó weboldalon egy – a város turisztikai szolgáltatásait felfűző vagy a Dunakanyar többi aktorával közösen felépített – desztinációs kártya kialakításával.

6.3. Árazás

Az árazásnak a váci Barokk belvárosban éppúgy, mint a Múzeumi Negyedben a színvonalat kell követnie, hogy a vásárlók az árakon is érezzék azt, hogy kiemelkedő színvonalú terméket vásárolnak. Ennek megfelelően az áraknak – a múzeumokban, kiállításokon, előadásokon – a távolság ellensúlyozására kissé alacsonyabbnak kell lennie a Budapesten elvártnál, de magasabbnak a szokásos „vidéki” árazásnál, annak érdekében, hogy a vevők úgy érezzék, a kapott termék, élmény megérte a ráfordításait pénzben, időben és fáradságban is. (Összehasonlításképpen: a budapesti Múcsarnok színvonalas kiállításaira a normál jegy 1800 Ft, a Komplex Király utcai komplexumában látható, meglehetősen populáris, Az inkák aranya című kiállítására hétköznap 3800, hétvégén 4400 Ft, itt ugyanennyibe kerültek az előző, A világ múmiái című kiállítás belépőjegyei is.). Teljes árú felnőtt belépőre 3000 Ft-ot javaslunk a múzeumi kiállításokra (BB1-BB5), illetve a Miraculumra is (BB6), a teljes látogatószámra jutó jegyár-bevétel esetében 2100 Ft/fő értékkel számoltunk a kedvezményes jegytípusok kialakítása miatt (pl. kombinált jegyek, családi jegy, életkori kedvezmények stb.).

Mivel a Barokk belváros attrakciói – különösen a Múzeumi Negyeddal együtt – jelentős részarányt képviselnek Vác turisztikai kínálatában, az egységes menedzsmentnek lehetősége van arra is, hogy az árstruktúra kialakításával is segítse a kedvezésinálást a kialakított termékek igénybevételéhez. Ebben az egyes időszakos kiállításra szóló jegytől az éves bérletig a családi és egyéb csomagok és kedvezmények széles választékát kell kialakítani a részletes továbbtervezés során. Ezen belül figyelmet kell fordítani a helyiek megnyerése érdekében a Váci Online Kedvezménykártya rendszeréhez való csatlakozásra, és indokolt kialakítani a távolabbról érkezők számára egy olyan törzsvásárlói kedvezményt – valamilyen játékos pontgyűjtő akciókkal kombinálva –, amely kiemelten premizálja az új látogatók megszerzését is.

6.3.1. Tervezett főbb jegytípusok és -árak a Barokk belváros helyszíneire

Állandó kiállítások együttesen:

Felnőtt	3.000 Ft
Gyermek (3-14 éves korig)	1.200 Ft
Nyugdíjas (62 éves kortól)	1.200 Ft
Családi (2 felnőtt és 2-3 gyermek)	5.500 Ft
Csoportos gyermek (minimum 10 fős óvodai és iskolai csoport) hétköznap	1.000 Ft
Csoportos felnőtt (minimum 10 fős csoport) hétköznap	1.500 Ft
Toronylátogatás felnőtt	500 Ft
Toronylátogatás gyermek és nyugdíjas	300 Ft

6.3.2. Javasolt kedvezményes konstrukciók

Éves bérlet felnőtt korlátlan belépő az állandó kiállításokra + a toronyba	15.000 Ft
Éves bérlet gyermek korlátlan belépő az állandó kiállításokra + a toronyba	5.000 Ft
Törzslátogatói kedvezmény (legalább két éves bérlet után a harmadik és minden további évre megszakítás nélkül + 20% kedvezmény az időszakos kiállításoknál)	
Éves törzslátogatói bérlet felnőtt	10.000 Ft
Éves törzslátogatói bérlet gyermek	3.000 Ft

A Barokk belváros minden létesítményénél érvényes a Vác Online Kedvezmény Kártya, amely 10% további kedvezményt biztosít a fentiekén túl.

6.4. Kommunikációs stratégia

Az információ alapja a Barokk belváros esetében is az internet. A létesítmény honlapján, Facebook, Instagram, valamint Twitter profilján folyamatosan közzé kell tenni a hely újdonságait, ezzel gyűjtve a követő tábor is, legalább heti két bejegyzés gyakorisággal. A kommunikációban folyamatosan érdemes hivatkozni valamilyen módon a múmiákra, és – éppúgy, mint a termékfejlesztés során – ki kell emelni az egyes célcsoportoknak szóló üzeneteket a közzétett hírekben.

A hagyományos eszközökkel való kommunikáció helyben leginkább utcai plakátokon történhet, emellett állandó rovattal a helyi önkormányzati újságban is. Ennek a közvetlen eredményen kívül az is hozadéka, hogy az idelátogatók számára is felértékelődik a helyben szemmel láthatóan igen nagyra tartott attrakció. A város környékén átutazók számára az állandó óriásplakátos jelenlét biztosíthatja a folyamatos információ-ellátást az aktuális újdonságokról, a magyar mellett angolul és szlovákul is.

A legfontosabb célcsoportot a váci turizmusban továbbra is a budapestiek fogják jelenteni (egy a 2017-es Váci Világi Vigasságokon készült felmérés szerint a megkérdezett 1263 látogatóból 532 volt helybeli, ezt 97 fővel a budapestiek követték, és csak ezután következtek a közeli, és Budapestnél összehasonlíthatatlanul szerényebb kulturális kínálattal rendelkező Gödről (74 fő), vagy Dunakesziről

(62 fő) látogatói, így a helyiek mellett a fővárosiak megszólítása kulcsfontosságú. Ez szintén történhet a főváros utcáin elhelyezett plakátokkal, valamint a fővárosi programújságokban, és azok internetes változatában (est.hu, port.hu stb.) is, folyamatosan. Az egyes jelentősebb eseményekről – pl. kiállítás megnyitóról, ünnepekről, stb. – az országos sajtót is informálni kell, hogy minél szélesebb körben jó hírért vigyék a város vonzerejének, érdekességeinek.

A külföldiek megszólítása nagyrészt szintén a legfontosabb desztinációs kibocsátó területen, Budapesten belül történhet, legnagyobb részben a szállodai láncokkal való kapcsolattartáson belül, a szállodák recepcióinál elhelyezett, vagy a vendégeket a zárláncú TV-hálózaton át fogadó reklámok területén belül. szükséges a különféle belföldi utazási irodák, szállodák számára vonzó, egynapos Vác és környéke buszos kirándulóprogram összeállítása, emellett indokolt a promóciós anyagok elhelyezése a fővárosi információs pontok anyagai között is, nélkülözhetetlen továbbá a részvétel a hazai és nemzetközi turisztikai kiállításokon, vásárokon. A beutaztatás disztribúciós rendszerében még mindig fontos utazási irodák megnyerése, a „termék” study tour meghívás keretében való megismertetésük elengedhetetlen.

A ma is igen jelentős iskolás korosztály számára a város főként mint az osztálykirándulások fontos célpontja kaphat helyet. Ilyen módon főként az internet segítségével indokolt megszólítani a tanulmányi kirándulások szervezésében kulcsszerepet játszó osztályfőnököket, illetve az osztálykirandulas.hu és más hasonló információs portálok is fontos elérési csatornát jelentenek az iskolás korosztályok számára, az egész országban.

6.5. Együttműködési, termékcapcsolási és keresztpromóciós lehetőségek

A kialakuló turisztikai termékek piacra vitelében kézenfekvő együttműködő partner a Vác TDMSZ és tagszervezetei, amelyek Nagyborzsönyig bezárólag promotálhatják az új létesítményt. Éppígy természetes együttműködő partnerek a Dunakanyar desztináció TDM szervezetei, ezek turistainformációs pontjai. Az együttműködés kölcsönös, azaz crossmarketing jellegű lehet.

További potenciális partner lehet a Budapesti Fesztivál és Turisztikai Központ. Az üzemeltető jelentős erőfeszítést kell kifejtsen a Budapest Kártyába, illetve annak várható újabb variánsaiba való bekerülés érdekében, ez hatalmas promóciós motort jelentene a fővárosban tartózkodó külföldiek megszólításában. Ajánlott az Aquaworld Szálloda és Élmenyfürdő vendégeinek megcélzása: különösen a fürdő (évi 500 ezer feletti belépő vendég, 1,0 milliárd Ft feletti bevétel) főleg a hazai fiatal és családi célcsoport megszólítása végett. A Dunakanyar Színház és a Madách Imre Múvelődési Központ partnersége főként a váciak vonzása miatt fontos.

A Kajak Kenu Szövetség a Vácott partra szálló vízitúrázók miatt fontos partner lehet. A Magyar Limes Szövetség a római emlékek hálózatos kínálatának marketingjét végző egyesület, amely a Duna balpartjának római emlékei mellett, a Duna további attrakcióit is bemutatja honlapján és promotálja a

kulturális attrakciókat. Rajtuk kívül a MÁV és a Mahart Passnave partnersége, kommunikációs csatornái Vác számára további tartalékot jelentenek. A Vác kapupontjait képező éttermek, szállodák (Camelot Hotel, Hekk Terasz) potenciális partnerek a promócióban.

7. CSELEKVÉSI ÜTEMTERV

7.1. A projekt időbeli ütemezésének ismertetése

1. A projekt folyamatban lévő második szakasza az EMT beadását és értékelését követően a 2. számú Támogatási Okirat kiadásával zárul, várhatóan 2019. május 31-ig.
2. Ezután indul a következő szakasz, amelynek feladatát
 - a Részletes Megvalósíthatósági Tanulmány elkészítése, ezen belül az épületekre, építményekre vonatkozó engedélyezési tervek elkészítése és az engedélyek megszerzése,
 - a kiállítási forgatókönyvek elkészítése,
 - a generálkivitelezői közbeszerzés folyamatának elindításajelenti, amelyek várhatóan 2020. június 30-ig tartanak, de legkésőbb a TO2 kiadásától számított egy évig. A szakasz a kivitelezési munkák megkezdését lehetővé tevő TO3 kiadásával zárul.
3. A projekt megvalósításának első szakasza a munka vállalkozásba adását, és az építési tevékenységeknek a szerkezetépítés befejezéséig (az épület „tető alá hozása”) tartó első szakaszát jelenti, és a félidős elszámolás és kifizetés engedélyezésével zárul, várhatóan 2021. március 31-én.
4. A projekt megvalósításának második szakasza a szakipari és befejező munkákat, az épület műszaki átadását, valamint a kiállítás-építési és berendezési munkák elvégzését foglalja magába, és a tervek szerint 2022. október 31-én fejeződik be.
5. Ezt követően a projekt zárása történik, a szakmai és pénzügyi beszámoló elkészítésével, benyújtásával és elfogadásával, várhatóan 2022. december 31-ig.

A lehetséges akadályoztató tényezőket a 10. fejezetben szereplő kockázatelemzés tartalmazza. Ezek közül ki kell emelni a közbeszerzések elhúzódásának kockázatát, amely rendszerint a nagy összegű generál-kivitelezés vállalkozásba adása során jelenthet valós veszélyt, amennyiben a közbeszerzés eredményének megtámadása miatt a munka megkezdése halasztást szenved. Ez értelemszerűen az átadás csúszását eredményezi. Amennyiben a különböző épületeket különböző eljárások során lehet vállalkozásba adni, az jócskán csökkentheti a másik valószínűsíthető veszélyt, azaz, hogy az építőipari munkaerőhiány miatt lelassul a kivitelezés folyamata, hiszen párhuzamosan dolgozó több cég több különböző forrásból tud munkaerőt verbuválni.

7.2. A projekt kapcsán tett vállalások ismertetése

Mérföldkő	2019. 1. fé.	2019. 2. fé.	2020. 1. fé.	2020. 2. fé.	2021. 1.fé.	2021. 2. fé.	2022. 1. fé.	2022. 2. fé.
EMT beadása és elfogadása, TO2 kiadása 2019. 05. 31.								
Projektfejlesztési szakasz, TO3 kiadása 2020. 06. 30.								
Projekt megvalósítás 1. szakasz, szerkezetépítés 2021. 03. 30.								
Projekt megvalósítás 2. szakasz, befejezés 2022.10.31.								
Beszámoló 2022. 12. 31.								

7.3. A beszerzési stratégia ismertetése

A területen megvalósítandó beavatkozások sokféle szolgáltatás igénybevételét jelentik, amelyek egy része a több ajánlat alapján kiválasztható egyszerű beszerzés kategóriájába tartozik, jelentős része azonban értékhatára miatt közbeszerzési eljárások lefolytatását igényli. Tekintettel arra, hogy a Barokk belváros projektelemei és a közepén fekvő Múzeumi Negyed beruházásai számos ponton összefüggenek, ezért ésszerű javaslat született a két projekt egyesítésére. Indokolt, hogy a közbeszerzések ütemezésénél – a teljes munkafolyamat többi eleméhez hasonlóan – a két, egyelőre különálló tervezési folyamat számára egyetlen közös beszerzési stratégia szülessen. Tekintettel arra is, hogy a két projekt számos önállóan, de egymással összehangoltan végezhető feladatot (pl. önállóan, a többi elemtől műszakilag teljesen függetlenül tervezhető és végezhető épület-felújítást, útfelújítást, vagy – a Múzeumi Negyed esetében – új épület építést) tartalmaz, kockázatminimalizálási és kapacitásoptimalizálási szempontból is indokolt, hogy a beszerzési stratégia inkább kezelje külön a sok, önállóan végezhető kisebb feladat elvégzését, mintsem hogy egy-két nagy kiírással „tudja le” a beszerzési feladatokat. Az előbbi esetben ugyanis a kisebb vállalkozók, szolgáltatók széles köre nyerhető meg a feladatok elvégzésére, ami összességében nagyobb, egymással párhuzamosan tevékenykedő kapacitást biztosít a feladat elvégzéséhez, mint ha egy-két vállalkozó kísérelné meg a rendelkezésre álló idő alatt elvégezni a feladatot. Ebben az esetben ugyanis a felmerülő problémák nagyobb hátrányokat okozhatnak a sokelemű projekt egészében, mint az előbbi esetben, ahol az egyes projektelemekkel kapcsolatosan felmerülő esetleges akadályok kisebb hatással vannak a projekt egészére nézve.

Az előzetes megvalósíthatósági tanulmányokból még projektenként egy-egy készült, és feltehetően így készülnek a részletes megvalósíthatósági tanulmányok is. Ezzel együtt a projektek konkrét műszaki

tervezésére, engedélyeztetésére folyó munkákat mindig a közbeszerzési törvény előírásainak betartásával kell végezni.

A fentiek szerint az előzetes megvalósíthatósági tanulmányok elfogadását követően haladéktalanul megindítandók a tervezési beszerzések, hogy még 2019. során elindíthatók legyenek az engedélyezési eljárások, és legkésőbb 2020. első felében megvalósítható legyen az egyes projektelemek kulcsrakész építési munkáinak közbeszerztetése. Ezzel párhuzamosan történhet a műszaki ellenőrök beszerzési eljárásának lefolytatása is, szintén önálló épületenként.

Ennek megfelelően a Barokk belváros közbeszerzéseinek ütemezése a következők szerint történhet:

Közbeszerzési ütemterv

Beszerzési esemény	2019.		2020.		2021.1.fé.		2021.		2022.		2022.	
	1. fé.	2. fé.	1. fé.	2. fé.	1. fé.	2. fé.	1. fé.	2. fé.	1. fé.	2. fé.	1. fé.	2. fé.
Építésztervezési közbeszerzés vagy beszerzés												
Kivitelezői közbeszerzés												
Műszaki ellenőrök beszerzése objektumcsoportonként												
Kivitelezés objektumcsoportonként												
Forgatókönyv és kiállítási tervek beszerzése kiállítási egységenként												
Kiállítás megépítésének beszerzése kiállításonként												
Kiállítás megépítése, átadás												

8. A PROJEKT PÉNZÜGYI KERETEINEK VIZSGÁLATA

A projekt gazdasági elemzését megelőzően meghatározásra kerültek azok a kiinduló feltételezések, amelyek alapján a várható bevételeket és költségeket, valamint az eredményt meghatározhattuk.

- A tanulmány a projekt gazdaságosságát vizsgálta, vagyis elsősorban a beruházás által generált többletbevételeket és kiadásokat, a nettó (halmozott) pénzügyi pénzáramokat tekintjük relevánsak a támogathatóság szempontjából.
- Ismételten jelezzük, hogy a projekt elválaszthatatlanul kapcsolódik a Múzeumnegyed fejlesztése projektjeihez. Jelen pénzügyi vizsgálat ezért csak az EMT szempontjából különül el a Múzeumnegyed fejlesztése projektől, a későbbiekben a két projektet pénzügyi szempontból minden bizonnyal össze kell vonni.
- A hozam és megtérülési számítások során a nyitástól (2023. január 1.) számított 15 évre készültek el a kalkulációk, mert ebből az első 3 év a beruházással telik (a Múzeumnegyed fejlesztésével összhangban).
- A várható vendégszámokat a helyzet- és piacelemzés, a saját kutatások, és a versenytárselemzés eredményeit felhasználva szakértői becslés alapján határoztuk meg.
- A becsült forgalom és vendégszám, valamint az alkalmazandó árakon keresztül kerültek meghatározásra a projekt bevételei.
- A projektgazda alanya az ÁFÁ-nak, ezért mind a bevételeket, mind a kiadásokat bruttó módon mutattuk ki.
- Az alkalmazott közgazdasági diszkontráta: 2%.
- A tervezés folyó áron készült. Az üzemeltetés első évében releváns tételek esetében az akkori prognosztizált aktuális piaci árakat vettük figyelembe, majd 2,5%-os inflációs indexszel korigáltuk őket évenként. Mivel a létesítmények megnyitása időben még viszonylag távoli, ezért inkább konzervatív becslést alkalmaztunk.
- A vizsgált időszak alatt a betervezett amortizációs kulcsok és a leírási mód megfelelnek a hatályos adótörvényben, valamint a számvitelről szóló törvényben foglaltaknak.
- A tárgyi eszközök az adott év január 1-én kerülnek aktiválásra.
- A bevételek között a projekt infrastruktúrájának használatához kapcsolódó díjak
- és projekt által generált turistaforgalom következtében megjelenő járulékos bevételek egyaránt kimutatásra kerültek.

- A fejlesztés során beszerzendő szolgáltatások a terv átláthatósága és a pótlási költségek pontos – torzításmentes – meghatározása érdekében építményekre történő aktiválásra került sor.
- a részletes bevétel- és költségkalkulációkat, az eredmény-számításokat és a megtérülés vizsgálatát a **6. melléklet** tartalmazza.

8.1. A beruházási költségek becslése

A projektgazda vagy Vác Város Önkormányzat, vagy az önkormányzat egy nonprofit szervezete lesz. A projektgazda nem ÁFA-visszaigénylő.

A fejlesztés szempontjából a kedvezményezett jogi személye lehet nonprofit jellegű, ugyanakkor a változtatást követően teljesítenie kell minden releváns nyilatkozatra vonatkozó benyújtási kötelezettségét és igazolnia szükséges, hogy jogosult a fejlesztés elvégzésére, illetve vállalja a beruházás számviteli nyilvántartásokban való elkülönített vezetését.

A beruházásokat a projektgazda a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról, valamint a térségben megvalósítandó egyes fejlesztésekről szóló 1550/2017. (VIII. 18.) Korm. határozat 1. sz. melléklete szerinti, Vác attraktivitásának növelése érdekében a Barokk belváros fejlesztésére szánt 3 milliárd forint támogatás felhasználásával valósítja meg. A tervezett tevékenységek jogcímenként:

- 1. Projektelőkészítés költségei:** részletes megvalósíthatósági tanulmány, koncepciótervek, engedélyes tervek, kiviteli tervek; közbeszerzési költségek
- 2. Projektmegvalósítás költségei**
 - Beruházáshoz kapcsolódó költségek: ingatlanvásárlás és kártalanítás költségei; terület-előkészítési költség (értékbecslés és régészet), építéshez kapcsolódó költségek, eszközbeszerzés költségei, immateriális javak beszerzésének költségei.
 - Szakmai megvalósításhoz kapcsolódó költségek: műszaki ellenőri szolgáltatás, tervezői művezetés, képzések, egyéb szakértői szolgáltatások (pl. *kiállítási kreatív koncepció és forgatókönyv; multimédiás felületek, grafika, IT megoldások megtervezése, integrált látogató-menedzsment rendszer kidolgozása*); Marketing, kommunikációs szolgáltatások költségei; Kötelezően előírt nyilvánosság biztosításának költsége; Projektszintű könyvvizsgálat költsége.
 - Projektmenedzsment költség.
 - ÁFA, közteher, hatósági díjak, tartalék.

A beruházási költségek becslése során azzal számoltunk, hogy megvalósul jelen projekt egybevonása a Múzeumnegyed fejlesztése c. projekttel. Ez kihat pl. az előkészítés költségeire (egy projektmenedzsment szervezi mind a két projekt folyamatait, ami lényegesen segíti az összhangot a két projekt között.).

Az építési költségeket megalapozó számítás

Projektelelem helyszíne	Műszaki tartalom	bruttó m2	szorzó (arány; Ft)	nettó m2	nettó Ft	Bruttó Ft
Március 15. tér 17.	Látogatóközpont létesítése	260	0,65	169	76 050 000	96 583 500
Március 15. tér 19.	Múzeumépület, kiállítóterek létesítése	1 077	0,65	700	315 022 500	400 078 575
Március 15. tér 21.	Múzeumépület, kiállítóterek létesítése	700	0,65	455	204 750 000	260 032 500
Katona Lajos utca 6. Görög templom	Múzeumépület, kiállítóterek létesítése	331	0,75	248	111 712 500	141 874 875
Katona Lajos utca 8. Kanonok háza,	Múzeumépület, kiállítóterek létesítése	258	0,65	167,7	75 465 000	95 840 550
Katona Lajos utca	útfelújítás (Görög templom-Fürdő u. között), ebből:				112 500 000	142 875 000
	<i>burkolat-csere (járda, út)</i>	1 100	55000		60 500 000	76 835 000
	<i>közműfelújítás (elektromos légkabel áthelyezése szükséges földkábelbe, ennek hossza 160 fm. ehhez plusz költség az egyes lakóépületek földkábeles bekötése és a közvilágítás megoldása kandeláberekkel)</i>	160	325000		52 000 000	66 040 000
Március 15. tér 10.	Miraculum létesítése	500	0,65	325	146 250 000	185 737 500
Szent Mihály templom romjai	Fogadótér kialakítása, a romok térbeillesztése	1 800	35000		63 000 000	80 010 000
Pannónia Ház	A kiállítások újraszervezése, belső felújítás összesen				35 000 000	44 450 000
Duna-korzó	Revitalizáció a komp és a Fürdő lépcső között, ebből				267 000 000	339 090 000
	<i>- Feszl-korlát felújítása, utcabútorok elhelyezése, zöldfelület rendezése a szükséges mértékben, burkolatcsere összesen, amelyből</i>	2 500	60000	2500	150 000 000	190 500 000
	<i>- sportpálya (28 m*15 m)</i>	420				
	<i>- játszótér</i>	3 002				
	<i>Közműfelújítás (elektromos légkabel áthelyezése szükséges földkábelbe, ennek hossza 180 fm. Ehhez plusz költség az egyes lakóépületek földkábeles bekötése és a közvilágítás megoldása kandeláberekkel)</i>	180 fm	325000		58 500 000	74 295 000
Börtön előtti Duna-parti parkoló	Autóbusz-parkoló és illemhely kialakítása	2 000	35000		70 000 000	88 900 000
Fürdő utca	Felújítás	950	35000		33 250 000	42 227 500
Mindösszesen építés					1 510 000 000	1 917 700 000
2. Bontás		275	30000	220	6 600 000	8 382 000
3. Kertrendezés		1 443	30000		43 290 000	54 978 300
Összesen					1 559 890 000	1 981 060 300

Az alábbi táblázat a beruházás költségeit mutatja be, tételesen:

A beruházási költségek

Költségtípusok ↓ (eFt)		2019	2020	2021	2022	Összesen
Projektelőkészítés költségei		38 699	161 583			200 282
	Előzetes tanulmányok, engedélyezési dokumentumok költsége, ezen belül	34 199	148 083			182 282
	<i>előzetes megvalósíthatósági tanulmány</i>	10 000				
	<i>részletes megvalósíthatósági tanulmány és koncepciótervek</i>	23 000				
	<i>engedélyes tervek</i>		48 000			
	<i>kiviteli tervek</i>		100 083			
	<i>egyéb (pl. geodéziai felmérés)</i>	1 199				
	Közbeszerzés költsége	4 500	13 500			18 000
Beruházáshoz kapcsolódó költségek			415 457	560 000	951 194	1 926 651
	Ingatlan vásárlás költségei		60 000	60 000		120 000
	Ingatlanhoz kapcsolódó, tulajdonszerzéssel nem járó kártalanítási költség					0
	Terület-előkészítési költség		5 457			5 457
	Építéshez kapcsolódó költségek		350 000	500 000	709 890	1 559 890
	Eszközbekzerzés költségei, ebből				211 304	211 304
	<i>Multimédiás eszközök az installációkhoz</i>				120 000	
	<i>Rendezvényekhez szükséges eszközök (fény- és hangtechnika)</i>				46 304	
	<i>Bútorok, mobiliák</i>				30 000	
	<i>Üzemeltetéshez szükséges eszközök (számítógép, pénztárgép, vonalkód olvasó stb.)</i>				15 000	
	Immateriális javak beszerzésének költsége, ebből				30 000	30 000
	<i>Informatikai eszközökhöz szükséges szoftverek és szoftverfejlesztés</i>				21 000	

	<i>Kiállítási tartalmakhoz kapcsolódó jogdíjak</i>				9 000	
Szakmai megvalósításhoz kapcsolódó szolgáltatások költségei		17 400	48 170	50 170		115 740
Műszaki ellenőri szolgáltatás költsége		3 000	6 000	6 000		15 000
Egyéb műszaki jellegű szolgáltatások költsége		3 000	3 000	3 000		9 000
Képzéshez kapcsolódó költségek			2 000	4 000		6 000
Egyéb szakértői szolgáltatás költségei, ebből		2 250	17 250	17 250		36 750
	<i>kiállítási kreatív koncepció és forgatókönyv</i>	750	8 250	8 250		
	<i>multimédiás felületek, grafika, IT megoldások megtervezése</i>	750	8 250	8 250		
	<i>integrált látogató-menedzsment rendszer kidolgozása</i>	750	750	750		
Marketing, kommunikációs szolgáltatások költségei		6 000	16 020	16 020		38 040
Kötelezően előírt nyilvánosság biztosításának költsége		750	1 500	1 500		3 750
Projektszintű könyvvizsgálat költsége		2 400	2 400	2 400		7 200
Projektmenedzsment költség		1 500	10 000	25 000	25 000	61 500
Projektmenedzsment személyi jellegű ráfordítása		1 500	10 000	25 000	25 000	61 500
Adók (ÁFA)		10 854	163 199	170 956	277 118	622 126
Közteher. Hatósági díjak		500	1 500	1 500	1 000	4 500
Tartalék			0	26 202	43 000	69 202
Összesen		51 552	769 138	831 828	1 347 482	3 000 000

8.2. A projekt finanszírozásának forrásai

A projektgazda a projektet a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról, valamint a térségben megvalósítandó egyes fejlesztésekről szóló 1550/2017. (VIII. 18.) Korm. határozat 1. sz. melléklete szerinti, Vác attraktivitásának növelése érdekében a Barokk belváros fejlesztésére szánt 3 milliárd forint támogatás felhasználásával valósítja meg. Az igényelt támogatás fedezi a projekt költségeit.

8.3. A projekt működési költségei

Működési kiadások esetében az alábbi kategóriákkal számoltunk:

- üzemeltetési költségek,
- karbantartási költségek,
- pótlási költségek.

8.3.1. Üzemeltetési költségek:

Az üzemeltetési költségek esetében a közüzemi díjak, dologi kiadásokat a beépített négyzetméterre (összesen nettó 2065 m², a Múzeumnegyed területének 1,5-szöröse) jutó átlagos költséggel számoltuk, majd növeltük néhány külső térben végrehajtandó üzemeltetéssel (pl. gyepek karbantartás, öntözés vízdíja stb). A várható kiadások fajtái:

- energiaköltség
- földgáz: 3.750.000 Ft/év
- villany: 2.700.000 Ft/év
- víz- és csatornadíj, öntözés, park: 6.500.000 Ft/év
- hulladékszállítás, egyéb szállítási szolgáltatások: 750.000 Ft/év
- egyéb dologi kiadás: pl. internet, telefon, takarítási eszközök, rovarirtás, postaköltség, iroda, egyéb általános költség: 5.250.000 Ft/év
- Közüzemi és dologi költségek összesen: bruttó 19.000.000 Ft

Az energiaköltségek esetében korszerű műszaki megoldások beépítésével (pl. napelemek) számoltunk.

Az üzemeltetés személyi oldalát befolyásolja a Múzeumnegyed fejlesztése projekttel való összevonás, mivel egy-egy ottani szakember (pl. a vezetők, karbantartók) a Március 15. térről nyíló múzeumi épületekben is feladatokat kapnak, és az üzemeltetés is közös lesz, részben a Tragor Ignác Múzeum

meglévő munkavállalói körére is alapozva. Az alábbi táblázatban így értelmezendők a szükséges személyi feltételek:

A létesítmény személyi költségei

Megnevezés	Létszám	Bruttó bér/hó	Éves bruttó bér a létesítményben	Éves járulékok
Intézményvezető	0,5	350 000	2 100 000	441 000
Értékesítési vezető	0,5	320 000	1 920 000	403 200
Attrakció interpretátor és tárlatvezető	18	240 000	51 840 000	10 886 400
Pénztáros, vendégkiszolgáló	3	180 000	6 480 000	1 360 800
Takarító	3	160 000	5 760 000	1 209 600
Karbantartó, technikai személyzet	3	200 000	7 200 000	1 512 000
Összesen	28		75 300 000	15 813 000

28 fő bruttó munkabére és járulékai összesen: 75.300.000 Ft + 15.813.000 Ft = **91.113.000 Ft/év**

Az üzemeltetés általános, a létesítmények működéséhez szükséges költsége (éves marketingköltség és ügyviteli költség): **5.000.000 Ft/év**

Üzemeltetési költségek összesen, kerekítve, tartalékkal: bruttó 115.000.000 Ft/év

8.3.2. *Karbantartási költségek:*

A létesítmények, mivel jelentős közforgalmat szolgálnak ki és interaktív eszközöket, megoldásokat is nagy számban tartalmaznak, jelentős karbantartási költségekkel kell, hogy számoljanak. A nyitás évében, irányadó értéknek bruttó **7.500.000 Ft**-ot állítottunk be erre a költségssorra.

8.3.3. *Pótlási költségek:*

A pótlási költségek becslésénél az egyes tételek szokásos avulását vettük számításába, ezek alapján az épületeket 50 év, eszközöknél 10 év, míg az immateriális javaknál 5 éves leírási kulcsot alkalmaztunk. Az eszközöknél számoltunk egyedül a megszokotthoz képest hosszabb avulást, tekintettel arra, hogy nagy számban kerülnek beszerzésre olyan típusú eszközök melyeket nem szükséges cserélni (bútorok), ezért az eszközök esetében 8 évente a multimédiás, hangtechnika, biztonságtechnikai és a beléptető rendszer eszközöket szükséges a költségek 50%-nak erejéig cserélni. Így a pótlási költségek az első évben bruttó **57.000.000 Ft**-ot tesznek ki.

Költségek összesen: 115.000.000 Ft + 7.500.000 Ft + 57.000.000 Ft = bruttó 179.500.000 Ft/év

8.4. A projekt bevételtermelő képessége

A beruházással megvalósuló szolgáltatások közül az alábbiak kapcsán a következő bevételtípusok esetében számolunk bevételekkel.

8.4.1. Belépőjegyekből származó bevételek

A tartalom megtekintésért átlagosan bruttó 2100 Ft/fő belépőjeggyel kalkuláltunk a nyitás első évére.

A működés első évében kb. 90.000 fő jegyvásárló látogatóval számolunk, amely részleges átfedésben lesz a Múzeumnegyeddel. A nyitó évet követően dinamikus látogatószám-növekedés várható. A nyitást követő 3. évben a látogatószám átlépi a 100.000 főt, a nyitást követő 15. év végén csaknem eléri a 120.000 főt.

A létesítmény által Vácon generált látogatónövekmény ténylegesen 60.000 fő a nyitóévben.

Belépőjegyek értékesítéséből származó éves bevétel: bruttó 189.000.000 Ft/nyitóév, ami már a nyitást követő 2. évben átlépi a 200.000.000 Ft-ot.

8.4.2. Bérleti díjakból származó bevételek

- Termék bérbeadása,
- fotózás/filmforgatás,
- rendezvények bérleti díjai,
- kávézó bérleti díja (2 MFt/év).

Bérbeadásból származó éves bevétel: bruttó 9.000.000 Ft/nyitóév

8.4.3. Egyéb, ellenszolgáltatás fejében történő szolgáltatásnyújtás

Múzeumpedagógia, osztálykirándulások, zártkörű diákprogramok stb. jelenthet ilyen típusú bevételt, különösen a Március 15. tér 10-ben, illetve az ajándékbolt. Ez utóbbi esetben azzal számoltunk, hogy az új látogatók (látogatónövekmény) egyharmada, 20.000 látogató költ el legalább 800 Ft-ot az ajándékboltban.

Egyéb szolgáltatásnyújtásból származó bevétel: bruttó 25.000.000 Ft /nyitóév

8.4.4. Egyéb bejövő pénzáram

A természettudományos tematika alapján sikeres pályázatok, köz- és felsőoktatási, oktatás-módszertani, kutatási együttműködések, szponzorációk, szponzorált kiállítások, stb. jelentenek ilyen bevételt, a nyitóévben összesen **bruttó 4.000.000 Ft** értékben.

Bevételek összesen: 227.000.000 Ft/nyitóév. A bevételek a nyitást követő 4. évben átlélik a 250.000.000 Ft-ot, további 10 év után a 300.000.000 Ft-ot.

8.5. Eredményszámítások, megtérülés-vizsgálat

A beruházás nagysága, a projekt működési költségei, valamint a működés által termelt bevételek alapján eredmény- és gazdaságossági vizsgálatok végezhetőek el.

A projektben a pénzügyi nettó jelenérték és a pénzügyi belső megtérülési ráta negatív, tehát a befektetett tőke önmagában nem térül meg. Ugyanakkor a nettó pénzügyi pénzáramok pozitívak, ami alapján támogatható a beruházás megvalósítása. A projekt üzemeltethető, a bevételek meghaladják az üzemi kiadásokat. A projekt haszonelemzésének értelmezése során úgy számoltunk, hogy a belső hasznok mellett jelentős externális hasznok jelentkeznek:

- vendégéjszaka-szám növekedése: önmagában a projekttől **évi 6000 fő vendégéjszaka-növekményt** várunk a városban, elsősorban a tematikus, többnapos rendezvények révén (pl. tudós fesztiválok, éjszakai múzeum, esti/éjszakai kalandtúrák stb.); Ez, a nyitóévben 8000 Ft/fő/éj szállásköltséggel számolva a nyitóévben **bruttó 48.000.000 Ft/év** bevételt jelent.
- turisztikai költés nő a városban: a 90.000 jegyvásárló látogató által elköltött fejenként 1500 Ft-tal számoltunk, ami **bruttó 135.000.000 Ft/év** bevételt jelent; ez a nyitást követő 5. évig évi kb. 5.000.000 Ft-tal emelkedik.
- nőnek az idegenforgalmi adó bevételei Vácon (jelenleg évi 300 Ft/ő/éj; ez az összeg vélhetően nőni fog, így mi a számításokban 400 Ft/fő/éj értékkel számoltunk az IFA bővülésénél), ami a nyitóévben **bruttó 2.400.000 Ft** bevételt jelent a projektre vonatkozóan.
- **egyéb hasznok: 6.000.000 Ft/év, ami a nyitást követő években emelkedik** más váci szolgáltatások igénybevétele, a Dunakanyar Desztináció fejlődése révén (pl. fürdőbelépő, koncertjegy, egyházi ill. más városi kiállítások, hajókirándulás, dotto kisvasút üzemeltetése, vízitúra, kerékpárkölcsonzés stb.).

A költség-haszon elemzés alapján látható, hogy a projekt hasznai meghaladják a költségeket, így az közgazdaságilag megtérül, az **ENPV= 665.702.000 Ft**, az ERR 5%, ami magasabb mint az alkalmazott 2%-os közgazdasági diszkontráta.

A Barokk belváros és a Múzeumnegyed fejlesztése projektek részletes, együttes pénzügyi elemzését a **7. melléklet** tartalmazza.

9. KOCKÁZATOK FELMÉRÉSE

Az alábbiakban elvégezzük a megvalósítandó projekt előzetes kockázatelemzését az alábbi kockázatokat figyelembe véve:

- műszaki kockázatok (pl. előkészítés, kivitelezés kockázatai, meghibásodások, károk stb.);
- jogi szempontú kockázatok (pl. kapcsolódó jogszabályi környezet, szabványok változása);
- társadalmi szempontú kockázatok (pl. lakossági ellenállás, közvélemény);
- pénzügyi-gazdasági fenntarthatósági szempontú kockázatok (pl. megtérülés, üzemeltető kiválasztása, stb.);
- Intézményi szempontú kockázatok (pl. projektgazda vagy üzemeltető esetében felmerülő szervezeti kockázatok, közbeszerzés stb.).

Kockázatok	Kockázat értékelése	Hatás mértéke (1-10)	Bekövetkezés valószínűsége (1-10)	Kockázatkezelési stratégia
Műszaki kockázatok				
Az engedélyes és a kiviteli tervek elkészítése csúszik.	A tervezésre szánt idő nem elegendő a szükséges tervdokumentációk alapos és megfelelő szintű elkészítéséhez.	7	5	A tervezők kiválasztására irányuló eljárások megfelelő alkalmassági és késedelembe esési feltétek beépítésével történő lefolytatása, megfelelő munkaszervezettel rendelkező tervező kiválasztása.
A beruházások ütemterve csúszik.	Bizonyos tényezők (pl.: engedélyezési eljárások, kiviteli tervek elhúzódása) miatt a projekt építési tevékenysége módosul, ami a megvalósulás tervezett végső határidejét veszélyezteti.	4	4	Az ütemezés gondos tervezése és a határidők – pesszimista módon történő – felültervezése, a rendelkezésre álló megfelelő vezetői és műszaki szakembergárda segíthet a határidők követésében, a beruházás időben történő megvalósulásában.
A beruházási költség növekszik, a műszaki tartalom változik.	Előre nem látható műemléki, építés-technikai problémák és a kivitelezés szűk határideje, illetve a vártnál magasabb építőipari áremelkedés miatt többletköltségekkel kell számolni.	6	4	A projektgazdák gondos, körültekintő tervezéssel, a munkálatok ütemterv szerinti megkezdésével megpróbálhatják elkerülni ezen tényezőt.
Elkészült tervek nem megvalósíthatók műszaki vagy jogi okok miatt (rossz tervezés).	Rossz tervezés következtében újratervezés szükséges.	7	2	Amennyiben szükséges a kiviteli terek készítésekor tervellenőr alkalmazása; a megvalósítás során tervezői

Kockázatok	Kockázat értékelése	Hatás mértéke	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázatkezelési stratégia
				művezetés alkalmazása; szükség esetén a műszaki ellenőrrel egyeztetve a tervek módosítása.
Terület-előkészítési kockázatok (pl. régészeti kutatások elhúzódása).	Csúszhat a kivitelezés, ezáltal a tolódhat a projekt megvalósítása.	4	2	A munkafolyamatok gondos ütemezése, tervezése, tartalékidő betervezése.
Nem tervezett, váratlan események, vis maior.	előre nem látható műemléki, építés-technikai problémák és a kivitelezés szűk határideje miatt többletmunkákkal, költségekkel kell számolni.	6	2	Tartalék idő és lehetőség szerint tartalék költségkeret biztosítása, azonnali reagálás az eseményekre.
Kivitelezői csúszás.	Megcsúszik a kivitelező időben, ezáltal tolódik a projekt megvalósítása.	7	4	Tartalékképzés a határidőkre, kötbér kikötése a kivitelezői szerződésekben.
Esetleges többletmunka felmerülése, minőségi követelmények nem teljesítése miatti csúszás.	Csúszhat a kivitelezés, ezáltal a tolódhat a projekt megvalósítása.	5	3	A kivitelezés során a megvalósulást rendszeresen ellenőrizni, az esetleges eltéréseket korrigálni kell, tartalék betervezése és kockázat áthárítás.
A kivitelezés nem megfelelő minősége.	A fenntartási időszakban műszaki problémák jelentkezhetnek.	8	3	Megfelelő projektigazgatási technika, a beruházás során folyamatos műszaki monitoring a műszaki ellenőr és a projektgazda szakemberei által, tervezői művezetés. Az összes műszaki paramétert, előírást tartalmazó kivitelezési szerződés, bekövetkezés esetén garancia érvényesítése.
Átadás - átvétel elhúzódik a kivitelezési és minőségi hibák javításai miatt.	Csúszhat a használatbavételi engedély kiállítása, és ezáltal a projekt zárása.	5	2	A kivitelezés ideje alatt folyamatos minőség ellenőrzés és tervezői művezetés szükséges, a projektgazda érdekeinek maximális rögzítése a kivitelezéssel kötendő szerződésben: rögzített szakasz és véghatáridők, időbeli csúszás esetén magas kötbérek megfizetése
Meghibásodások okozta tartalomcsökkenés, üzemeltetési problémák.	Múzeumtechnológiában és az installációkban használt eszközök, applikációk meghibásodásai miatt a létesítmény elveszíti vonzerejét.	8	5	Megfelelő minőségű és minősített, szervízhálózattal rendelkező beszállítóktól származó eszközök beszerzése, garanciák gyors érvényesítése.
Jogi szempontok				
Hatósági engedélyek megszerzésének csúszása.	A projektek engedélyezéséhez szükséges szakhatóság hozzájárulások csúszása, a műemléki jellegből adódóan az eljárások	5	2	Párhuzamos engedélykérések; megfelelő műszaki, építésügyi előkészítés, a szakhatóságokkal való folyamatos egyeztetés, engedélyezési eljáráshoz

Kockázatok	Kockázat értékelése	Hatás mértéke	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázatkezelési stratégia
	elhúzódása.			szakszerű dokumentáció elkészítés.
Szerződéses jogviszonyok kialakításának csúszása.	Tolódhat a munkák megkezdése, ami hatással lehet a projekt befejezési idejére.	7	3	A projekt gondos előkészítése, folyamatos kapcsolattartás és tájékoztatás az érintettek körében, tartalékidő betervezése.
Jogszábeli háttér, szabványok változása.	Sérülhet a projekt tartalom, adaptációs időszakban csúszás következhet be.	4	2	a vonatkozó jogszabályok, szabványok változásának folyamatos nyomon követése, felkészülés a változásra.
Társadalmi szempontok				
Közbiztonság romlása (személy, vagyon elleni bűncselekmények).	Lopás, rongálás miatti károk bekövetkezésének valószínűsége.	5	2	A projektfejlesztés teljes területén biztonsági intézkedések megtétele.
A lakosság megfelelő időben és tartalommal történő tájékoztatásának elmaradása.	Lakossági, civil ellenállás a projekt megvalósításával kapcsolatban.	4	1	A lakosság tájékoztatása a projektről.
Pénzügyi-gazdasági, fenntarthatósági szempontok				
Az előkészítés során alultervezett költségvetés, előre nem látható költségek.	A projekt megvalósíthatósága súlyosan sérülhet.	8	2	A tervezői szerződésbe biztosíték (kőtbér) beépítése a reálisan tervezett költségbecslés érdekében, tartalékkeret.
Támogatás elmaradása vagy igényelnél kisebb támogatási összeg.	A projekt megvalósíthatósága súlyosan sérülhet.	9	2	Teljeskörű pályázati támogatás nélkül a projekt nem megvalósítható.
A projekt elszámolása nem a tervezetteknek megfelelően valósul meg.	Csúszhatnak a kifizetési kérelmekkel igényelt támogatások, a likviditás felborulhat.	7	5	Megfelelő tapasztalattal és ismeretekkel, hatáskörökkel rendelkező projektben résztvevő személyek, tartalék keret és idő betervezése.
Várt jövedelemtermelő képesség elmaradása.	A tényleges látogatószámok, tervezett szolgáltatás megrendelések nem érik el a tervezett szintet, így a projektek fenntartása, gazdaságossága kérdésessé válik, az üzemeltetés megkérdőjeleződik.	8	3	Nagy hangsúlyt kell fektetni az előkészítésre, a marketing tevékenységekre, magas színvonalú és széles tömegeket megmozgató programok szervezésére, egyedi programkínálat kialakítására, szükséges a szolgáltatások megismertetése a potenciális célcsoportokkal.
Üzemeltetési problémák, üzemeltetői szerződések hiánya egyes funkciók biztosítására, üzemeltető-váltások stb.	A fenntartási időszakban finanszírozási problémák jelentkezhetnek.	7	3	Hatékony kommunikáció és tájékoztatás, a meglévő nagy kereslet ezen kockázatot minimalizálja.
Az új beruházás elégtelen piaci bevezetése, reklámja.	A fenntartási időszakban finanszírozási problémák jelentkezhetnek.	7	3	Üzleti marketing tevékenység tudatos megtervezése, megfelelő költségvetés hozzárendelése, tervszerű végrehajtása.
Intézményi szempontok				

Kockázatok	Kockázat értékelése	Hatás mértéke	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázatkezelési stratégia
Közbeszerzési eljárások elhúzódása.	Késő, vagy eredménytelen eljárások, vagy a lefolytatott közbeszerzéseket a vesztes felek megtámadják (esetleg hivatalból indul jogorvoslat) – a megvalósítás folyamata késedelmet szenved.	7	4	Megfelelő tapasztalattal és szakmai háttérrel rendelkező közbeszerzési szakértő alkalmazása, az eljárások gondos, mindenre kiterjedő előkészítése és lefolytatása.
Döntéshozatali rendszer lassúsága.	Egyes projektgazda szervezeteknél bizonyos döntések meghozatala rögzített eljárásrend szerint történik, lassítva a folyamatokat.	5	2	Jól részletezett és megfelelően átgondolt, tartalékokkal is rendelkező ütemterv, a rendszer megfelelő ismeretével felállított és szabályozott döntés-előkészítési folyamatok, válságkezelési terv készítése.
Szakemberhiány.	A projektgazda szervezetnél megfelelő szakemberek hiánya miatt csorbát szenved az előkészítés, kivitelezés.	6	8	A projektgazda szakembergárdáját belső erőforrásokból erősíteni kell, hogy alkalmas legyen egy ekkora projekt önkormányzati menedzselésére.
Elyert támogatás fel nem használása, nem megfelelő projektmenedzsment.	A megvalósítás nem megfelelő menedzselése a támogatás helytelen felhasználásához, a projekt megüresüléséhez vezet.	8	3	Tapasztalattal és szakértelemmel rendelkező, alaposan kiválasztott szakemberek bevonásával ezen tényező kiküszöbölhető.
Szervezeti, személyi változások a projektmenedzsmentben.	Ezek előre nem látható külső okok miatt is bekövetkezhetnek (pl. baleset, betegség, munkaerő-fluktuáció, konfliktusok stb.). Új szereplők léphetnek a folyamatba, a projektmenedzsment folyamat sérül, ezáltal csúszik a projekt.	6	4	Feladatok átadására elegendő idő biztosítása; projekt-előrehaladás pontos dokumentálása.

10. IRODALOMJEGYZÉK

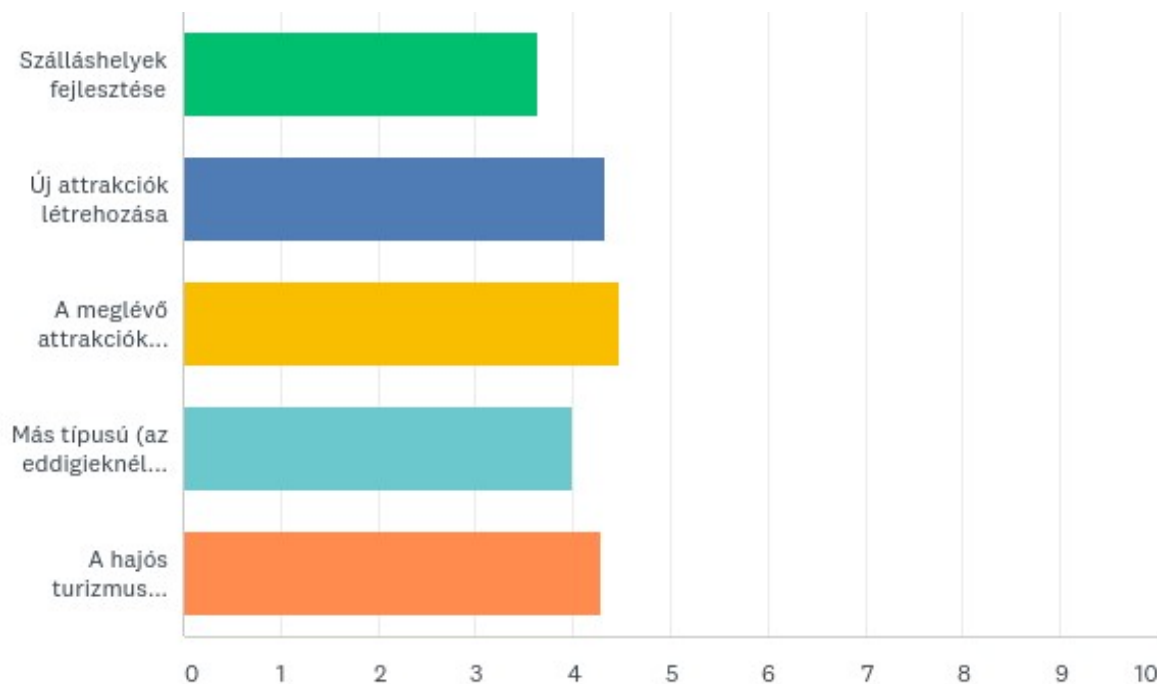
- A Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség váci projektjei: A Múzeum Negyed fejlesztése – Vác; A Barokk belváros fejlesztése – Vác. SOS Bt., 2018. 70 p.
- A Duna menti országos Limes útvonal kulturális- és örökségturizmus fejlesztési koncepciója - Vác-Verőce tervezési terület. Vác-Verőce-Budapest, Magyar Limes Szövetség, 2016. 95 p.
- A Duna menti turizmus hazai és nemzetközi dimenziói. Vizsgálat. Nemzeti Fejlesztési és Gazdasági Minisztérium, Budapest, 2008. 237 p.
- A Magyar Turisztikai Ügynökség javaslata a Dunakanyar kiemelt turisztikai térség fejlesztésére. 2017. 93 p.
- A váci turizmus kereslet-kínálati viszonyai és stratégiai fejlesztési céljai. SOS Bt., 2018. 73 p.
- Desztinációfejlesztési stratégia. Vác és Környéke TDM Nonprofit Kft. 2013. 57 p.
- Dunakanyar Fenntartható Turizmusfejlesztési Stratégia. EuroSpa Hungary Kft., 2006. 213 p.
- Michalkó G. 1999. A városi turizmus elmélete és gyakorlata, MTA FKI, Budapest, 165 p.
- Nagy Magdolna: Minőségmenedzsment és a korszerű felnőttképzési módszerek a múzeumi továbbképzésekben. In: Múzeumi örökség-közösség. Múzeumandragógiai tanulmányok, esszék magyar és nemzetközi nézőpontból. Szerkesztette: Kriston-Vízi József. Budapest-Kecskemét, 2018
- Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030. Magyar Turisztikai Ügynökség, 156 p.
- Országos Limes Kulturális Turisztikai Fejlesztési Koncepció Előterv, 2014. 172 p.
- Vác Integrált Településfejlesztési Stratégia. HBHE – BFVT – HÉTFA – PESTTERV – Pro Régió – Városkutatás Konzorcium 2015. 118 p.
- Vác Közlekedési Koncepciója 2014-2030. Vác Közlekedésfejlesztési Konzorcium 2014. 313 p.
- Vác Településfejlesztési Koncepciója. Tervezet. Pestterv, 2016. 30 p.
- <https://skift.com/wp-content/themes/skift/img/megatrends-2018/Skift-Megatrends-2018.pdf>
- <https://skift.com/2017/02/02/travel-megatrends-2017-the-fifties-are-the-new-target-demographic-for-travel-brands/>
- <https://gk.uni-neumann.hu/images/economica/2018/02Korodi%20OSZ.pdf>

11. MELLÉKLETEK

1. Melléklet. A 2018. évi helyi vállalkozói kérdőíves felmérés eredményei

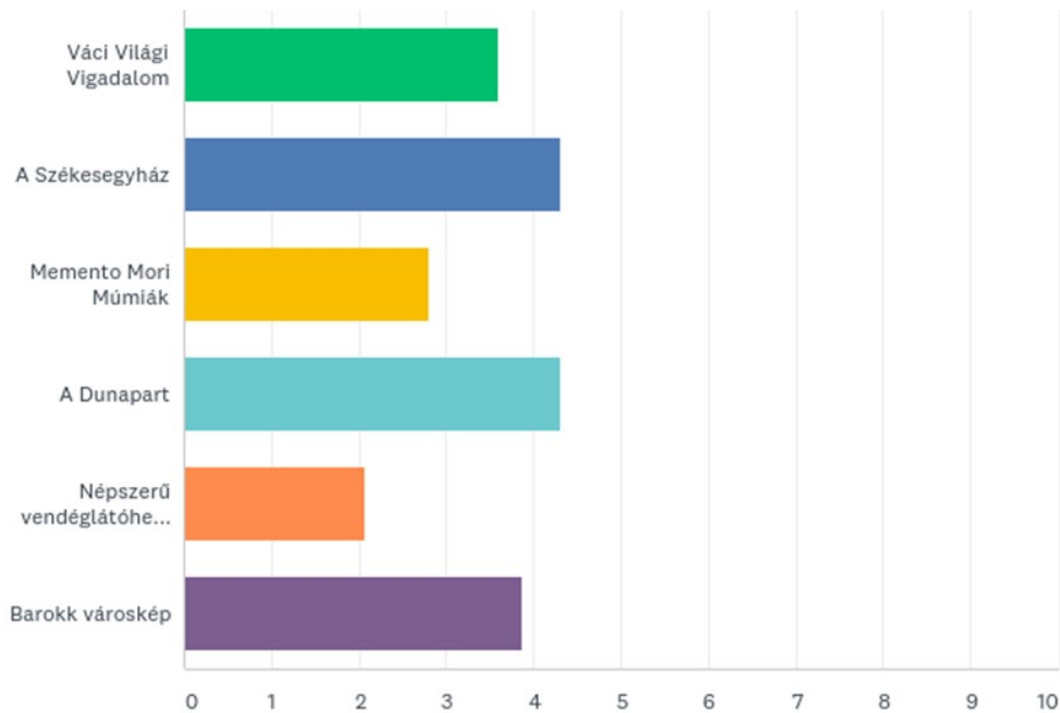
A strukturált kérdésekből álló kutatás kiterjedt valamennyi Vác turizmus-vendéglátásában és kulturális turizmussal összefüggő intézményében érintett vállalkozásra, intézményre. A felmérés 2018. 04. 16.-án indult, online formátumban, április 30-án került lezárásra. A megkérdezettek 25%-a töltötte ki a kérdőívet.

Az első feleletválasztós kérdés volt, amely több választ is megengedett, és azt tudakolta, hogy a válaszadók Vác turizmusfejlesztésében mely tényezőket tartják fontosnak. A kérdés megfogalmazása, a választható opciók azt kutatta, vajon a váci turizmus fejlesztési kihívásai között vannak-e dominánsak, mindenki által kiemelve, s ha igen, melyek ezek?

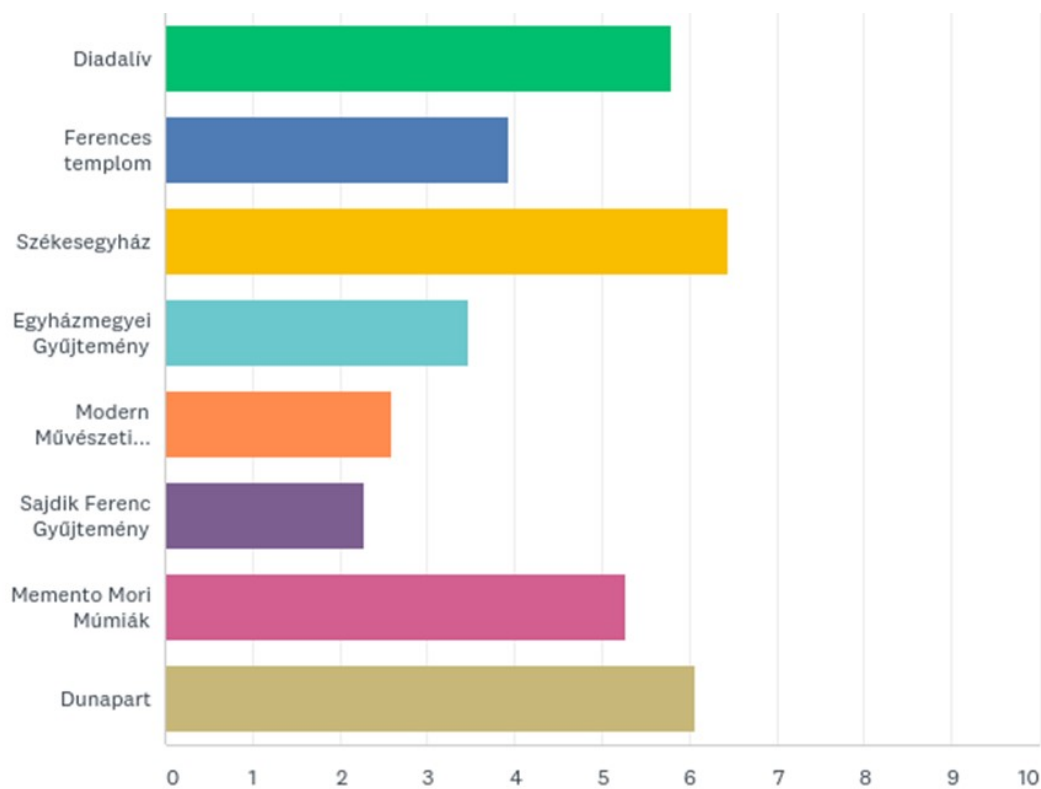


A válaszadók nagyjából azonos mértékben egyaránt relevánsnak tekintették a meglévő attrakciók érdekesebbé tételét, az új attrakciók létrehozását, a szálláshelyfejlesztést, új, az eddigiektől különböző típusú rendezvények bevezetését és a hajós turizmus fejlesztését.

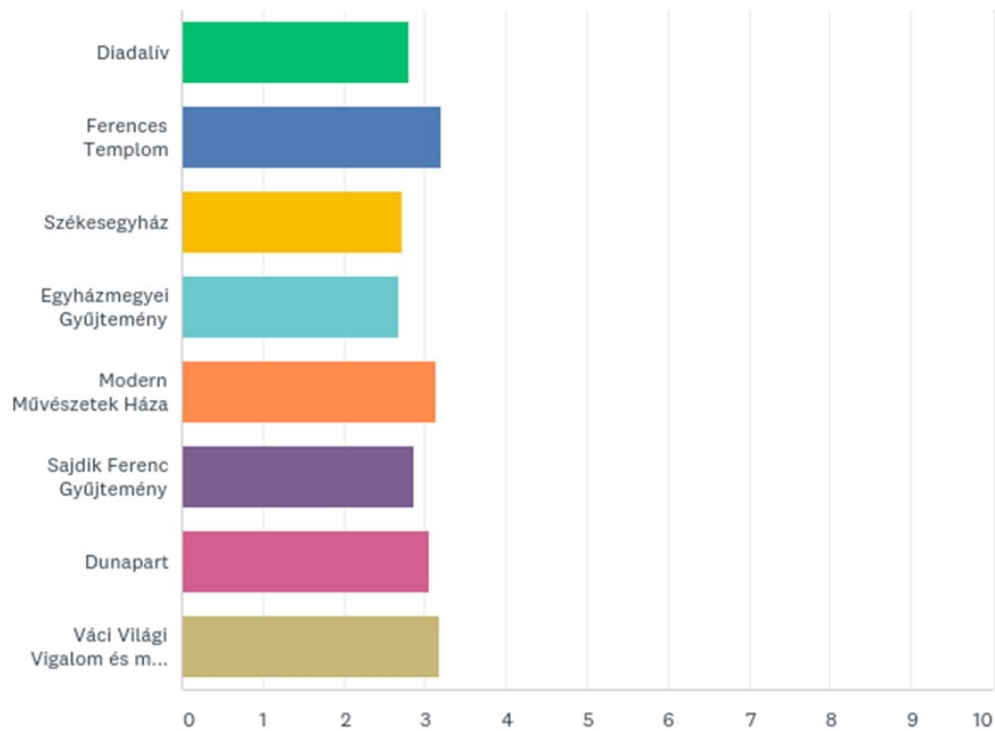
A következő kérdés a váci attrakcióhelyszínek szubjektív priorálását kérdezte, sorrendbe állítással: a „győztesek”: a Duna-part, a Székesegyház és a barokk városkép voltak.



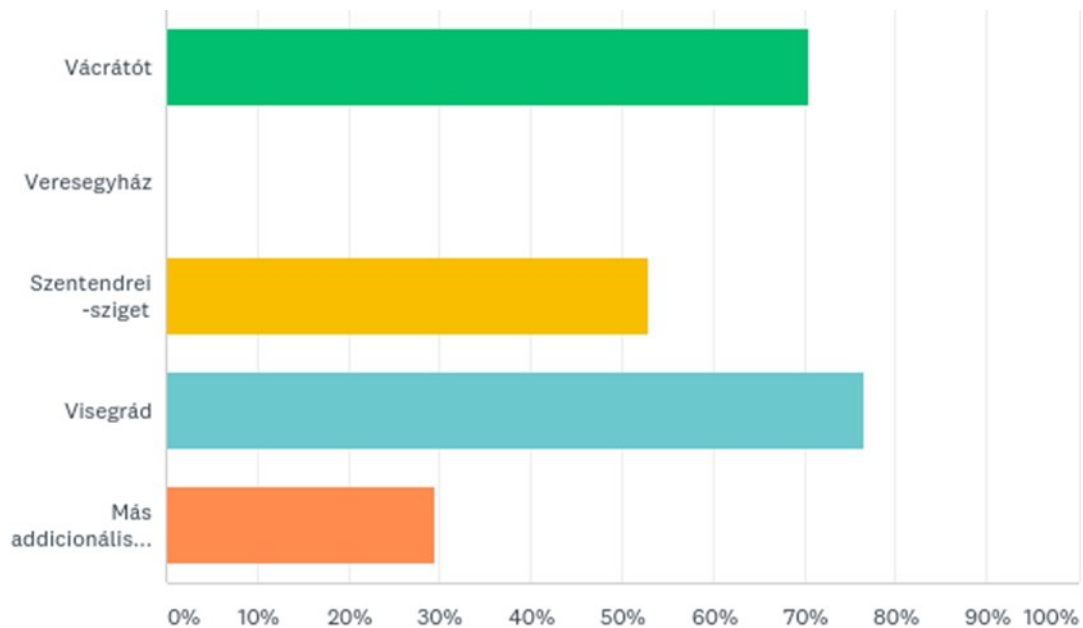
Ezután a priorálást a küldő külföldi piacok szerint külön is kérdés tárgyává tettük, itt a Székesegyház, a Duna-part, a Diadalív és a múmiák végeztek az élen.



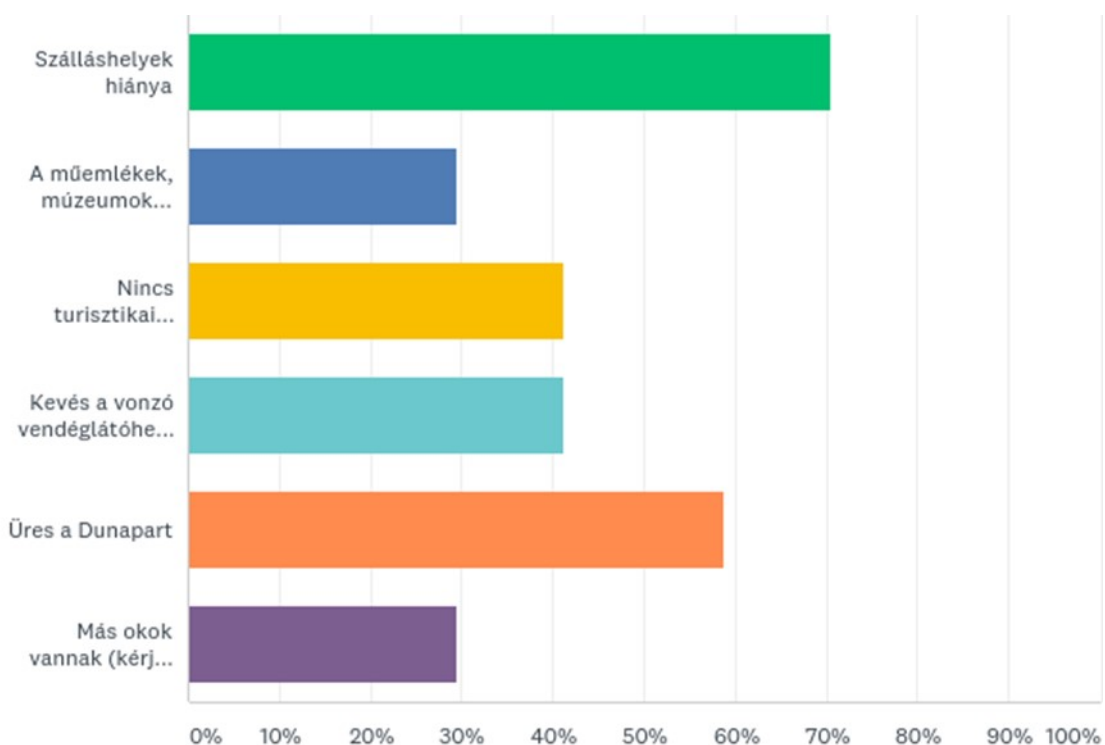
A prioritást a belföldi küldő piacon is kérdés tárgyává tettük: itt a nyolc felsorolt vonzerő kb. egyenlő „helyezést” ért el. Látható tehát hogy a válaszadók Vác kínálati menüjében a sokszínűséget, a különböző attrakciók együttes meglétét, a mozaikos sokeleműséget értéknek tartják.



A városon kívüli összekapcsolható célpontok közül Visegrádot és Vácrátót említették, azaz Visegrádban nem annyira versenytársat, mint az összekapcsolhatóság révén desztinációs partnert láttak.



A biztos kitöltés érdekében rövidebbre szabott kérdéssor záró kérdése az volt, hogy mely tényezőt tekinti a turizmus fejlődési gátjának a városban. A válaszadók első helyen a szálláshelyek hiányát, második helyen a Duna-part ürességét tekintették gátló tényezőnek. A válaszadók az infra- és szuprastruktúra hiányosságait nagyobb problémának tartják, mint a vonzerők vendégbarát kialakításának kérdését.



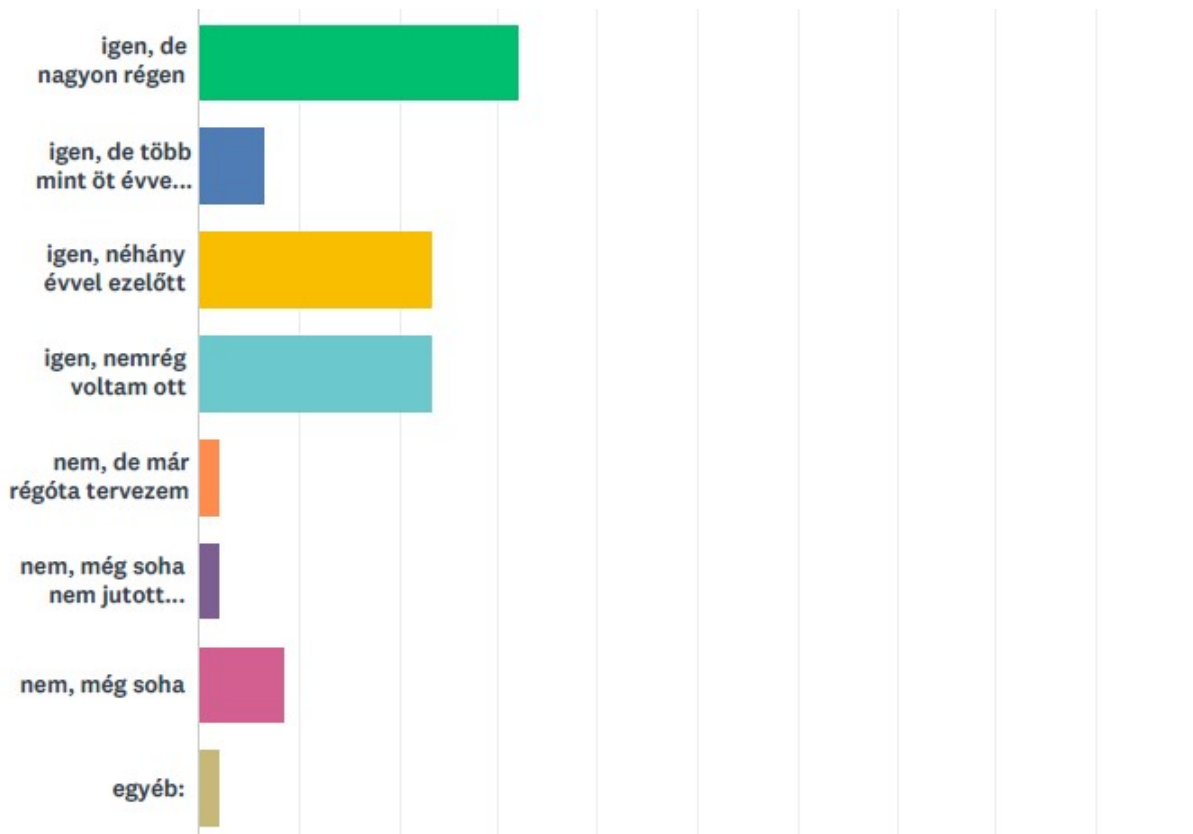
2. Melléklet. Kutatás szakértői körben, 2019.

A kérdőíves kutatás egy a látogatói élmény tárgyában rendezett fővárosi konferencián résztvevő – kiállítás-szervezők, kurátorok, muzeológusok szakértői körében készült. (Értékelj a látogatót! – Szakmai fórum természeti és kulturális területeken dolgozóknak, 2019. február 21-22. Budapesti Gazdasági Egyetem (BGE) és <http://www.heritagemanager.hu/?p=1090>)

A kutatás résztvevői a szokásos szűrőkérdések után a Vác imázsára vonatkozó kérdésre kapott válaszok során több olyan attribútumra voksoltak, mely a látogatók számára sokszínű eltérő (egymást kiegészíteni képes) motívumról számolt be:

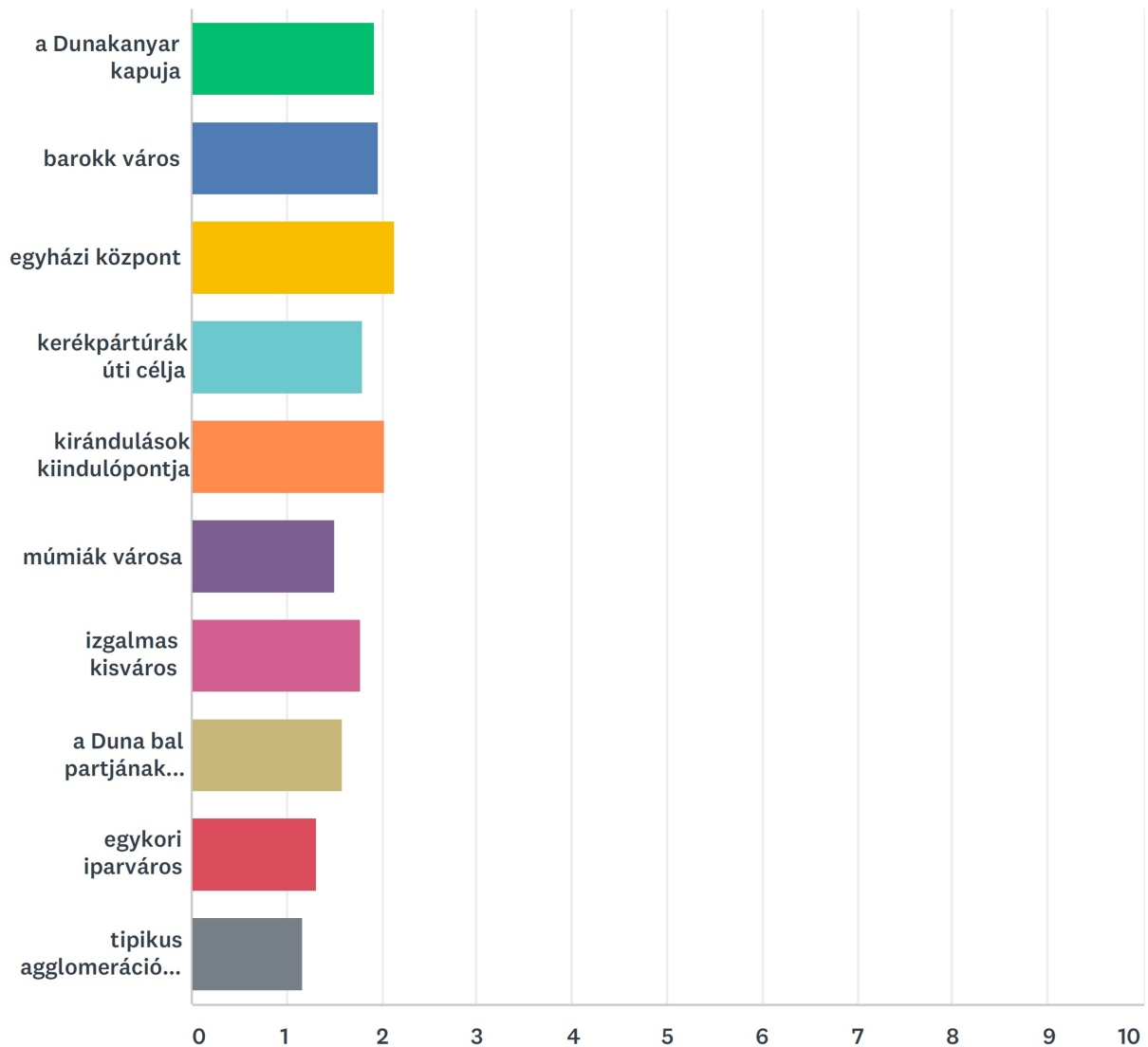
A vizsgálatból kiderült, hogy a megkérdezett szakemberek nagy többsége járt már Vácon, bár sokan közülük meglehetősen régen.

Járt már Ön Vácon?



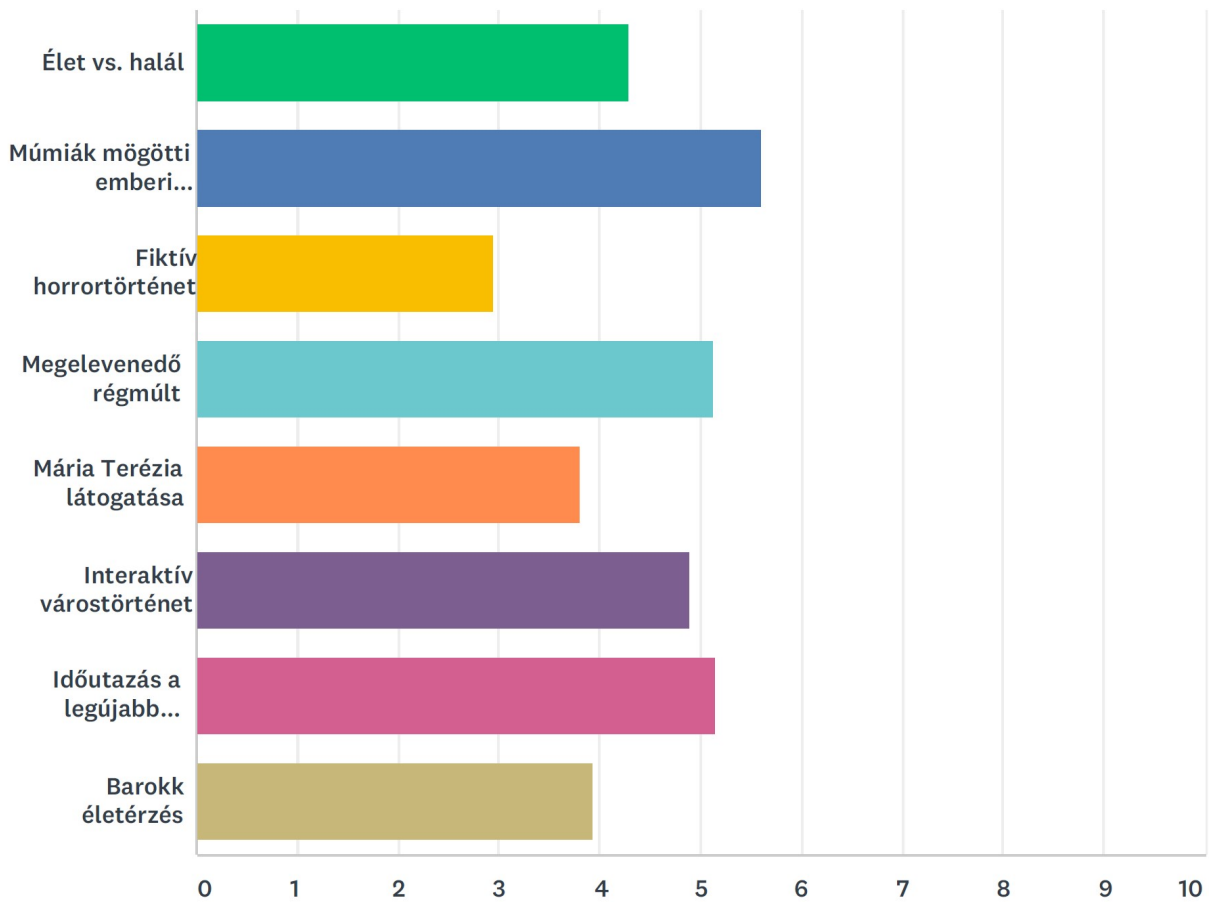
A várost a válaszadók mind az aktív, mind a kulturális turisták számára a térség vonzó centrális célpontjaként definiálták. Szerencsésnek mondható, hogy bár a város lakóinak jelentős hányada ingázik Budapestre naponta, a megkérdezettek a legkevésbé tartják Vácot tipikus agglomerációs alvővárosnak.

Mennyire illenek az alábbiak Vácra az Ön megítélése szerint?



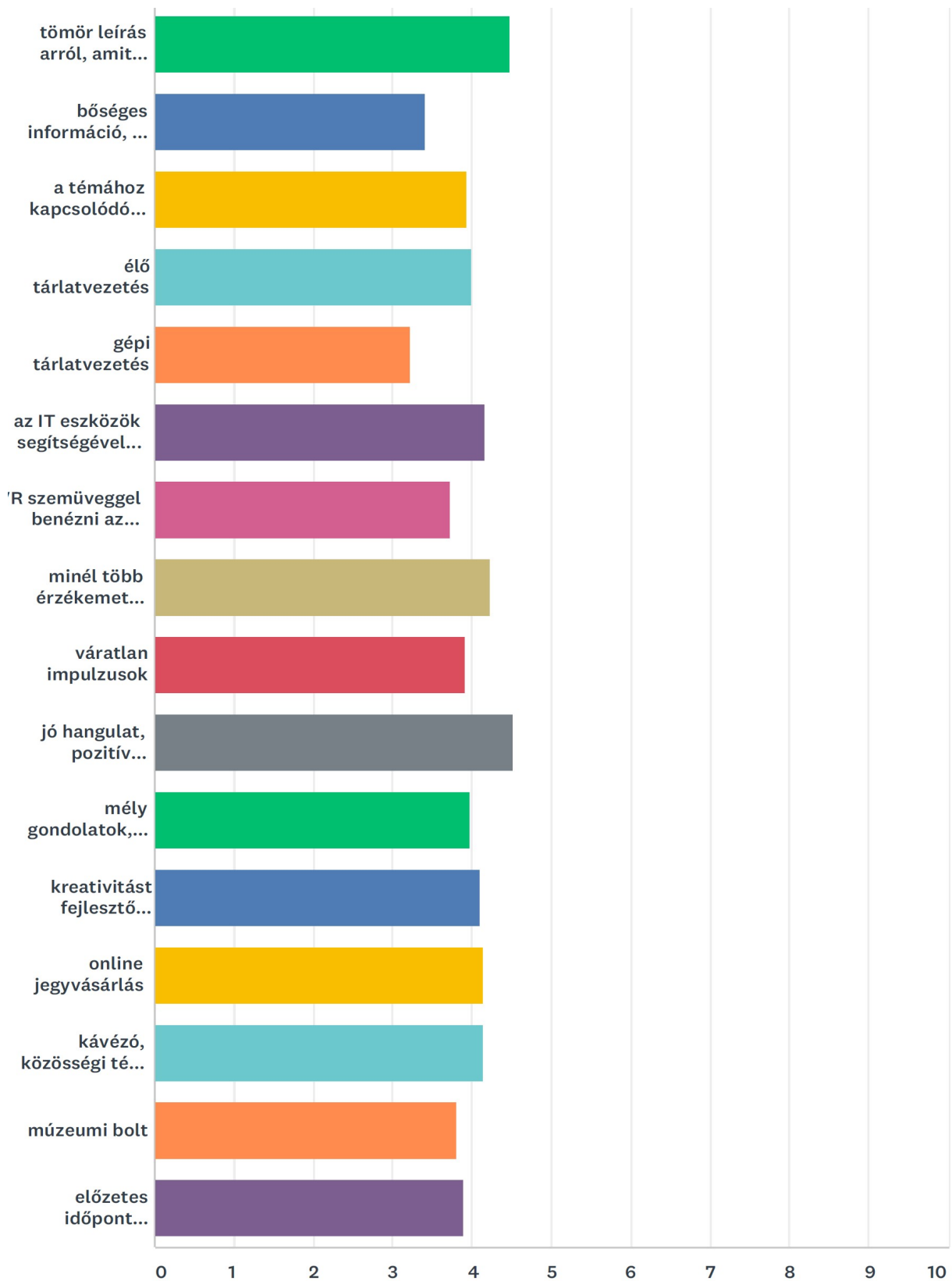
A leendő fejlesztések tematikáját firtató kérdésre a múmiák mögötti emberi történetek és az időutazás, továbbá a megelevenedő múlt kapta a legtöbb szavazatot, szemben például népszerű, de nem autentikus misztikumok bevetésével.

Kérjük, osztályozza az alábbi témákat aszerint, hogy mennyire tartja azokat izgalmasnak! (10= leginkább izgalmas)



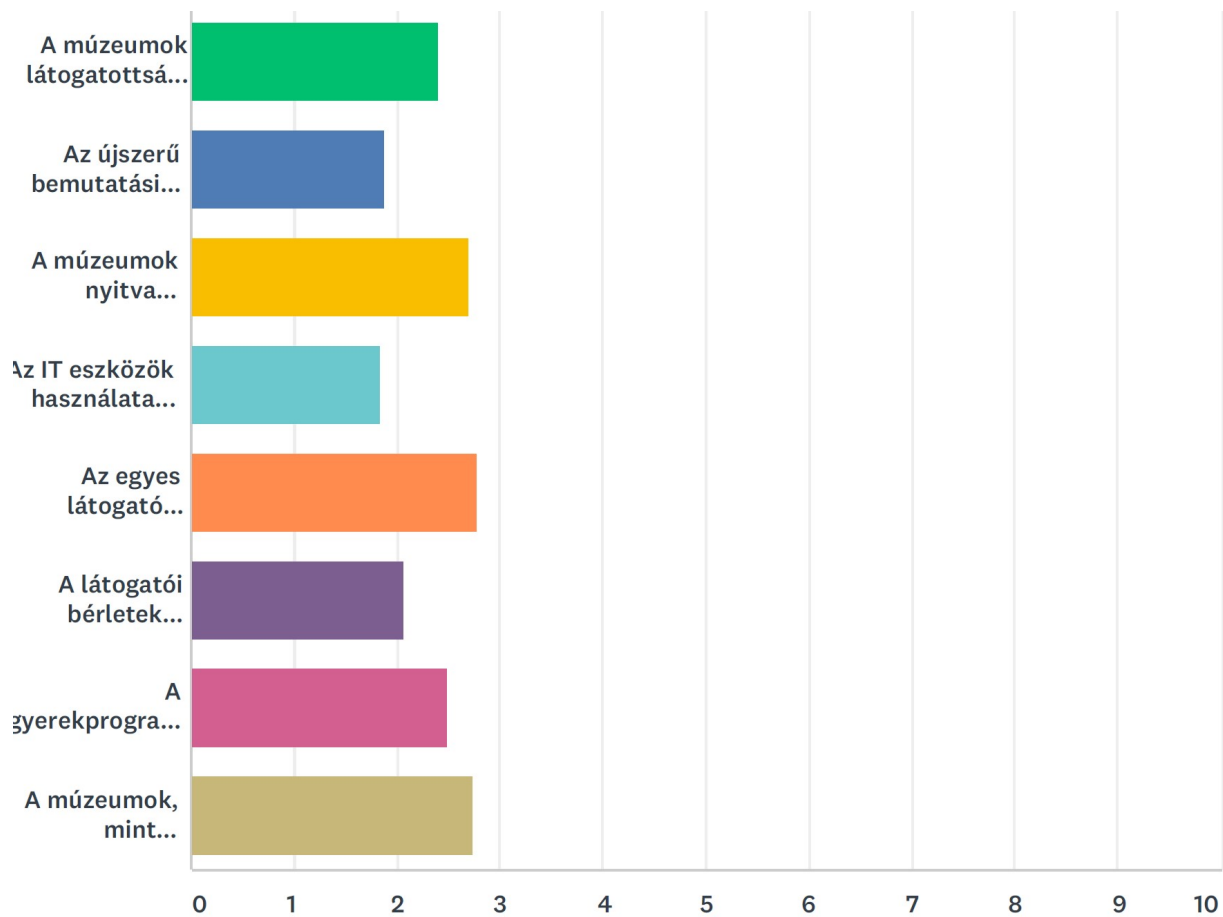
A kiállítás interpretációs technikáját firtató kérdésre az érzékek megmozgatását, az IT eszközök felhasználását, a jó hangulatot, pozitív érzelmek kiváltását vallották többségben prioritásnak.

Mennyire fontosak Önnek egy kiállításon az alábbiak?



Lényegesnek tartottuk a leendő üzemeltetési és gazdálkodási eredményesség, fenntarthatóság kutatását is. A válaszolók itt a múzeum rendezvényhelyszíneként való használatának bevételnövelő és promóciót biztosító fontosságát és a látogatók szokásaihoz való alkalmazkodás tették az első helyekre.

Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?



A fenti diagram válaszlehetőségei a következők voltak:

1. A múzeumok látogatottságának növelését nagyban segítik az IT eszközök.
2. Az újszerű bemutatási megoldások csökkentik a fenntartási költségeket.
3. A múzeumok nyitva tartásának jobban kellene alkalmazkodnia a látogatók szokásaihoz.
4. Az IT eszközök használata kevesebb munkatársat kíván a kiállítóterekben.
5. Az egyes látogató szegmensekre szabott árazást (pl. családi jegy) ma már elvárják a látogatók.
6. A látogatói bérletek népszerűek, jelentős bevételt és látogatószámot biztosítanak.
7. A gyerekprogramok szervezése jelentős bevételeket hozhat az intézménynek.
8. A múzeumok, mint rendezvényhelyszínek egyszerre bevétel és reklám az intézménynek.

Az üzemeltetési költségekre vonatkozó nyitott kérdésre a válaszadók az önkéntes teremőri munka, az átgondolt kedvezményrendszer a pályázatokon nyerhető források és a hardverek üzemeltetésével kapcsolatos paradoxonokra, rejtett költségekre hívták fel a figyelmet.

3. Melléklet. Vác legfontosabb turisztikai vonzerői

Vonzerő, termék, szolgáltatás megnevezése	Legfontosabb turisztikai jellemző	Vonzerő, termék, szolgáltatás jelentősége	Jelentőség a Duna-kanyarban	Fejlesztéshetőség	Magyarok számára vonzerő
Memento Mori - Kriptaleletek a váci Fehérek templomából. Vác, Március 15. tér 19. (Tragor Ignác Múzeum)	Tudományos szempontból nemzetközi jelentőségű lelet, ami turisztikailag is nemzetközi híru lehetne, a város legfőbb attrakciója; 9676 db, jegyet vevő látogatója volt 2017-ben.	nemzetközi	5	5	3
Székesegyház	Vác országos jelentőségű műemléke, Püspöki székesegyház.	országos	4	3	2
Diadalív (Kőkapu)	Az ország egyetlen diadalíve.	országos	3	2	2
Ferences templom, kolostor és középkori vár maradványai	Barokk-rokoko templom, Vác egyik szimbóluma.	országos	2	2	2
Március 15. tér (Főtér)	Jelentős épített örökséggel rendelkező tér.	regionális	5	5	2
Nagypréposti palota, itt jelenleg egyházmegyei múzeum működik	Március 15. tér (Főtér)	regionális	2	2	2
Fehérek temploma (itt tárták fel a váci múmiákat)	Március 15. tér (Főtér)	regionális	2	2	2
Szent Mihály templom maradványai	Március 15. tér (Főtér); 958 fizető látogatója volt 2015-ben.	regionális	1	1	2
Karolina Kápolna	Neoromán kápolna.	regionális	1	1	2
Curia épülete, Borudvar és Bormúzeum, Sajdik Ferenc Múzeum	Március 15. tér (Főtér)	regionális	3	1	2
Püspöki Palota	Barokk püspöki palota.	regionális	2	3	2
Duna-part, Duna korzó	Értékes táji környezet.	regionális	4	4	1
Ars Memorandi kiállítás	Március 15. tér (Főtér); Kapuk a múltra; Várostörténeti kiállítás.	regionális	3	2	2
Nemzetközi mobil MADI kiállítás	Mozgás-Absztrakció-Dimenzió-Invenció; a Városháza folyosóin	regionális	1	1	1

Vonzerő, termék, szolgáltatás megnevezése	Legfontosabb turisztikai jellemző	Vonzerő, termék, szolgáltatás jelentősége	Jelentőség a Duna-kanyarban	Fejlesztettség	Magyarok számára vonzerő
Modern Művészeti Gyűjtemény	Belváros, Vác, Káptalan u. 16.	regionális	3	2	2
Hajótörténeti Gyűjtemény	Március 15. tér (Főtér)	regionális	1	1	2
Görög templom	Volt ortodox templom, ma kiállítóhely. 2087 látogatója volt 2015-ben.	regionális	1	3	1
Váci Művészeti Gyűjtemények (Pannónia Ház); Vác, Köztársaság út 19.	Pannónia Ház, Március 15. tér (Főtér); 3721 fizető látogatója volt 2015-ben.	regionális	2	2	2
Városháza	Március 15. tér (Főtér)	helyi	2	1	2
Hegyesorony	Eredeti középkori falmaradvány a Duna-parton	helyi	2	1	2
Hétkápolna	Zarándokhely	helyi	2	2	2
Kálvária	Helyi jelentőségű kálvária, zarándokhely.	helyi	2	1	2
Zsinagóga	Felújított állapotban van, kihasználatlan.	helyi	1	2	2
Középkori Pince	Kiállítóhely (Tragor Ignác Múzeum). 730 fizető látogatója volt 2015-ben.	helyi	1	1	2
Gombás-patak hídjá	Kőszentes híd	helyi	4	1	2

Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját adatgyűjtés

4. Melléklet. A legjelentősebb váci rendezvények listája

Dátum	Név	Típus
Március 8-április 26.	Váci Tavasz Fesztivál	kulturális
Április 08.	Tavaszi Emlékhadjárat	hagyományőrző
Április 15.	Mészkőember – hegyi kerékpáros verseny	sport
Május 18-19-20.	VII. Dunakanyar Motoros Majális és családi napok	családi fesztivál
Július 17.	Fut a Vác	futóverseny
Július 4-8.	VéNégy Fesztivál és Színházi Találkozó	kulturális
Július 20-21-22.	Váci Világi Vigalom	összművészeti
Augusztus 18-19-20.	V. Dunakanyar Sörfesztivál	családi szabadtéri fesztivál
Szeptember 1.	XIV. Váci lecsőfesztivál	gasztronómia

Dátum	Név	Típus
Szeptember 22.	IX. Almáspite sütő verseny	gasztronómia
Október 5-6-7.	IV. Dunakanyar Bor és Pálinkafesztivál	családi szabadtéri fesztivál
Október-november	Őszi Művészeti Hetek	
December-február	Téli Ünnepi Napok	
November 22-december 31.	Adventi vásár	
December 9.	Mikulásfutás	futóverseny
December 30.	Forraltbor főző verseny	gasztronómia
December 31.	Főtéri szilveszter	
KÖRNYEZETI NEVELÉSI PROGRAMOK		
Március 23-24.	Ligettakarítás	iskolai és lakossági program
Április 7.	Föld napja - „Tour de Vác”	Ált. iskolások - kerékpáros vetélkedő
Április 21.	Naszály túra	
Szeptember 7-8.	Őszi Ligettakarítás	
Október 19.	Rózsapark takarítás	
PIACOK / VÁSÁROK		
kéthetente vasárnap délelőtt	Váci Bolhapiac	
csütörtökönként délután	Püspöki Gazdapiac	
minden harmadik vasárnap délelőtt	Országos Állat- és Kirakodóvásár	Váci Piac Kft.
Szeptember 15-16.	Mária napi búcsúvásár	

Forrás: Váci TDM

5. Melléklet. Néhány egyéb versenytárs jellemzőinek összefoglaló táblázata

Versenytárs	Jellemzők	Szolgáltatások	USP	Célcsoportok	Erősség-gyengeség	Átpozicionálási konklúzió a versenytárs miatt
Székesfehérvár (országos versenytárs)	Országos vonzóképességű egységes barokk belváros, közepes fokú turisztikai milióval, kevés USP-vel, elszórt minőségi vendéglátó-kínálattal.	Kevés izgalmas kiállítóhely, (pl. Bory „Vár” éves belépőszám: 65.080 fő) Kevés hangulatos vendéglátóhely, üzlet.	Történelmi város(királyok városa) az egykori Bazilika és környékével.	Városlátogató keresleti szegmens, kulturális turizmus motivációval.	Erősség: jelentős történelmi hagyományok. Gyengeség: attrakcióhiány, nincs csúcsattrakció.	Szükséges egy csúcsattrakció, a mai vendégnél magas az élményküszöb.
Győr (országos versenytárs)	Nemzetközi vonzóképességű egységes barokk belváros, jó turisztikai milióval, csúcsattrakció nélkül, színes vendéglátó-kínálattal.	Erős fogadóképesség, „trendi” szálláshelyek, nyüzsgő vendéglátás, ugyanakkor az attrakciók látogatószáma alacsony: Eszterházy Palota, éves belépőszám 9.540 fő.	Fejlődő iparváros barokk belvárossal a folyók találkozásánál.	Városlátogató keresleti szegmens, jelentős hivatásturizmus motívumú vendégkör, akik tartózkodásukat szabadidős turizmussal egészítik ki.	Erősség: jó földrajzi fekvés, nagy városi turizmus. Gyengeség: a város nem rendelkezik nemzetközi húzó-attrakcióval, a gyűjtemények és kiállítások látogatottsága gyenge.	Szükséges egy csúcsattrakció, a mai vendégnél magas az élményküszöb.
Pécs (országos versenytárs)	Nemzetközi vonzóképességű barokk és eklektikus belváros, megfelelő turisztikai milióval, világörökség-helyszínnel, színes vendéglátó-kínálattal.	Változatos kiállítások, nagy területű látványos attrakciók, gyakori művészeti rendezvények, sokféle program, kirakodóvásárok.	Belvárosi kulturális örökségek részben világörökségi címmel (pl. Cella Septichora; bazilika, dzsámi).	Egyéni, csoportos, üzleti, szabadidős vendégkör, szinte minden célcsoport számára képes turisztikai kínálatot felvonultatni.	Erősség: egyértelműen nemzetközi vonzerők, kulturális központok. Gyengeség: pl. a megfelelő szálláshelyek hiánya, emiatt a lehetőségekhez képest alacsony vendégéjszaka-szám, emiatt alacsony fajlagos költség, ami üzemeltetési zavarokhoz vezet.	Kulturális és városi turizmus fejlesztése megfelelő szálláshely nélkül korlátokba ütközik. Vác tovább kell promotálja a már eddig is sikeres nyári rendezvényeit, mert azok a fejlesztés során létrejött létesítményekkel szinergikusan erősítik egymást.

Versenyhárs	Jellemzők	Szolgáztatások	USP	Célcsoportok	Erősség-gyengeség	Átpozicionálási konklúzió a versenyhárs miatt
Cesky Krumlov (nemzetközi versenyhárs)	Nemzetközi vonzásoképességű egységes középkori kisváros, kiemelkedő turisztikai milióvel, világörökség.	Középületek, kiállítások, közgyűjtemények, Éttermek, kávéházak, ajándékboltok.	Művészettörténeti eredetiség, ezt értékelő világörökségi cím, élményszerű bejárhatóság, jó turizmusmenedzsment Évi 1,2 millió látogató.	Csehországba látogató célcsoportok, városlátogató turisták.	Erősség: egyértelműen nemzetközi vonzerő, jól márkázott. Gyengeség: zsúfoltság.	Elnyert címek (pl. kultúra fővárosa) a marketingkommunikáció fontos elemei; a látogatófolyamot nagyon jól meg kell szervezni.

6. Melléklet. A projekt költségvetése és pénzügyi elemzése

Költségek és bevételek összegzése (pénzügyi elemzés)																					
eFt																					
Megnevezés	Összesen	Jelenérték	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
1. Beruházási költség	3 000 000	2 818 528	51 552	769 138	831 828	1 347 482	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Működési költség (2.1+2.2+2.3)	3 218 781	2 524 164	0	0	0	0	179 500	183 988	188 587	193 302	198 134	203 088	208 165	213 369	218 703	224 171	229 775	235 520	241 408	247 443	253 629
2.1. Üzemeltetési költségek	2 062 172	1 617 153	0	0	0	0	115 000	117 875	120 822	123 842	126 938	130 112	133 365	136 699	140 116	143 619	147 210	150 890	154 662	158 529	162 492
2.2. Karbantartási költségek	134 489	105 466	0	0	0	0	7 500	7 688	7 880	8 077	8 279	8 486	8 698	8 915	9 138	9 366	9 601	9 841	10 087	10 339	10 597
2.3. Pótlási költségek	1 022 120	801 545	0	0	0	0	57 000	58 425	59 886	61 383	62 917	64 490	66 103	67 755	69 449	71 185	72 965	74 789	76 659	78 575	80 540
A. Összes kiadási pénzáram (1.+2.)	6 218 781	5 342 693	51 552	769 138	831 828	1 347 482	179 500	183 988	188 587	193 302	198 134	203 088	208 165	213 369	218 703	224 171	229 775	235 520	241 408	247 443	253 629
eFt																					
Megnevezés	Összesen	Jelenérték	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
3.1. Infrastruktúra használatához kapcsolódó díjak	3 473 541	2 730 538	0	0	0	0	189 000	201 474	209 223	216 972	224 721	232 470	234 795	237 143	239 514	241 909	244 328	246 772	249 239	251 732	254 249
3.2. Föld vagy épületek értékesítése vagy bérbeadása	161 387	126 560	0	0	0	0	9 000	9 225	9 456	9 692	9 934	10 183	10 437	10 698	10 966	11 240	11 521	11 809	12 104	12 407	12 717
3.3. Egyéb, ellenszolgáltatás fejében történő szolgáltatásnyújtás	448 298	351 555	0	0	0	0	25 000	25 625	26 266	26 922	27 595	28 285	28 992	29 717	30 460	31 222	32 002	32 802	33 622	34 463	35 324
3.4. Egyéb bejövő pénzáram összesen	71 728	56 249	0	0	0	0	4 000	4 100	4 203	4 308	4 415	4 526	4 639	4 755	4 874	4 995	5 120	5 248	5 380	5 514	5 652
B. Összes bevételi pénzáram (3.1.+3.2.+3.3.+3.4)	4 154 954	3 264 902	0	0	0	0	227 000	240 424	249 147	257 894	266 666	275 464	278 863	282 313	285 813	289 366	292 972	296 631	300 345	304 115	307 942
Nettó összes pénzügyi pénzáram (B.-A.)	-2 063 828	-2 077 791	-51 552	-769 138	-831 828	-1 347 482	47 500	56 437	60 560	64 592	68 531	72 376	70 698	68 944	67 110	65 195	63 196	61 111	58 938	56 672	54 313
Pénzügyi nettó jelenérték (FNPV)	-2 077 791																				
Pénzügyi belső megtérülési ráta (FRR)	-11,22%																				
Diszkontráta (az FNPV számításakor)	2,0%																				

Pénzügyi fenntarthatóság

Támogatási feltétel: a nettó halmozott pénzügyi pénzáram ne legyen negatív

Megnevezés	eFt	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
1. Pénzügyi beruházási költség		51 552	769 138	831 828	1 347 482	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Pénzügyi működési költség		0	0	0	0	179 500	183 988	188 587	193 302	198 134	203 088	208 165	213 369	218 703	224 171	229 775	235 520	241 408	247 443	253 629
3. Hiteltörlesztés (amennyiben releváns)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Hitel kamatának törlesztése (amennyiben releváns)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Kiadási pénzáram 1+2+3+4		51 552	769 138	831 828	1 347 482	179 500	183 988	188 587	193 302	198 134	203 088	208 165	213 369	218 703	224 171	229 775	235 520	241 408	247 443	253 629
6. Pénzügyi bevétel		0	0	0	0	227 000	240 424	249 147	257 894	266 666	275 464	278 863	282 313	285 813	289 366	292 972	296 631	300 345	304 115	307 942
7. Egyéb bejövő pénzáram*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Támogatás		51 552	769 138	831 828	1 347 482	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Saját forrás (10+11)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Önerő (készpénz, munkaerő hozzájárulás)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Idegen forrás (12+13)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Hitel		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Egyéb idegen forrás		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14. Pénzügyi maradványérték		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. Bevételi pénzáram 6+7+8+9		51 552	769 138	831 828	1 347 482	227 000	240 424	249 147	257 894	266 666	275 464	278 863	282 313	285 813	289 366	292 972	296 631	300 345	304 115	307 942
16. Nettó összes pénzügyi pénzáram 15-5		0	0	0	0	47 500	56 437	60 560	64 592	68 531	72 376	70 698	68 944	67 110	65 195	63 196	61 111	58 938	56 672	54 313
17. Nettó halmozott pénzügyi pénzáram		0	0	0	0	47 500	103 937	164 496	229 088	297 620	369 995	440 693	509 637	576 747	641 942	705 138	766 250	825 187	881 860	936 173

Költségek összegzése

eFt																					
Megnevezés	Összesen	Jelenérték	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
1. Beruházási költség	3 000 000	2 818 528	51 552	769 138	831 828	1 347 482	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2. Működési költség (2.1.+2.2.+2.3.)	3 218 781	2 524 164	0	0	0	0	179 500	183 988	188 587	193 302	198 134	203 088	208 165	213 369	218 703	224 171	229 775	235 520	241 408	247 443	253 629
2.1. Üzemeltetési költségek	2 062 172	1 617 153	0	0	0	0	115 000	117 875	120 822	123 842	126 938	130 112	133 365	136 699	140 116	143 619	147 210	150 890	154 662	158 529	162 492
2.2. Karbantartási költségek	134 489	105 466	0	0	0	0	7 500	7 688	7 880	8 077	8 279	8 486	8 698	8 915	9 138	9 366	9 601	9 841	10 087	10 339	10 597
2.3. Pótlási költségek	1 022 120	801 545	0	0	0	0	57 000	58 425	59 886	61 383	62 917	64 490	66 103	67 755	69 449	71 185	72 965	74 789	76 659	78 575	80 540
A. Összes költség (1.+2.)	6 218 781	5 342 693	51 552	769 138	831 828	1 347 482	179 500	183 988	188 587	193 302	198 134	203 088	208 165	213 369	218 703	224 171	229 775	235 520	241 408	247 443	253 629

Hasznok összegzése

eFt																					
Megnevezés	Összesen	Jelenérték	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
1. PÜ-i bevételek (1.1.+1.2.+1.3.)	4 154 954	3 264 902	0	0	0	0	227 000	240 424	249 147	257 894	266 666	275 464	278 863	282 313	285 813	289 366	292 972	296 631	300 345	304 115	307 942
1.1. Belépőjegy árak (ebből a bevétel/év) (eFt)	3 473 541	2 730 538	0	0	0	0	189 000	201 474	209 223	216 972	224 721	232 470	234 795	237 143	239 514	241 909	244 328	246 772	249 239	251 732	254 249
1.2. Bérleti díjak (év) (eFt)	161 387	126 560	0	0	0	0	9 000	9 225	9 456	9 692	9 934	10 183	10 437	10 698	10 966	11 240	11 521	11 809	12 104	12 407	12 717
1.3. Egyéb bevételek: lásd előző oldal bevételi tábla bevételeit. (eFt)	520 026	407 804	0	0	0	0	29 000	29 725	30 468	31 230	32 011	32 811	33 631	34 472	35 334	36 217	37 122	38 051	39 002	39 977	40 976
2. Externális hasznok (nem közvetlenül a projektben keletkező bevételek, becslése, az alábbiak példák externális bevételekre, lehet más is) (2.1.+2.2.+2.3.)	3 384 869	2 659 119	0	0	0	0	185 400	195 570	202 397	209 255	216 147	223 073	226 159	229 297	232 489	235 735	239 036	242 395	245 810	249 285	252 820
2.1. Adicionális vendégéjszakák miatti bevételnövekedés a térségben/év (pl. projekt által generált vendégéjszaka * egy vendégre jutó szállásdíj) (eFt)	860 732	674 985	0	0	0	0	48 000	49 200	50 430	51 691	52 983	54 308	55 665	57 057	58 483	59 945	61 444	62 980	64 555	66 169	67 823
2.2. Egyéb szolgáltatásokra történő fajlagos turisztikai költség (pl. projekt által generált vendég * egy vendégre jutó fajlagos költség) eFt	2 481 100	1 950 385	0	0	0	0	135 000	143 910	149 445	154 980	160 515	166 050	167 711	169 388	171 081	172 792	174 520	176 265	178 028	179 808	181 606
2.3. IFA bevételek növekménye az önkormányzatnál (eFt)	43 037	33 749	0	0	0	0	2 400	2 460	2 522	2 585	2 649	2 715	2 783	2 853	2 924	2 997	3 072	3 149	3 228	3 308	3 391
3. Egyéb hasznok (3.1.+3.2.+3.3.)	107 592	84 373	0	0	0	0	6 000	6 150	6 304	6 461	6 623	6 788	6 958	7 132	7 310	7 493	7 681	7 873	8 069	8 271	8 478
3.1. Ha van ilyen externális bevétel: pl. fürdő, komp, vasút, kerékpárölszónzés, dotto kisvasút stb (eFt)	107 592	84 373	0	0	0	0	6 000	6 150	6 304	6 461	6 623	6 788	6 958	7 132	7 310	7 493	7 681	7 873	8 069	8 271	8 478
B. Összes haszon (1.+2.+3.)	7 647 415	6 008 394	0	0	0	0	418 400	442 144	457 847	473 610	489 436	505 325	511 980	518 742	525 613	532 594	539 689	546 898	554 225	561 671	569 240

Közgazdasági teljesítmény mutatók

Megnevezés	Összesen	Jelenérték	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037
A. Összes költség	6 218 781	5 342 693	51 552	769 138	831 828	1 347 482	179 500	183 988	188 587	193 302	198 134	203 088	208 165	213 369	218 703	224 171	229 775	235 520	241 408	247 443	253 629
B. Összes haszon	7 647 415	6 008 394	0	0	0	0	418 400	442 144	457 847	473 610	489 436	505 325	511 980	518 742	525 613	532 594	539 689	546 898	554 225	561 671	569 240
Összesen	1 428 634	665 702	-51 552	-769 138	-831 828	-1 347 482	238 900	258 157	269 260	280 309	291 302	302 237	303 815	305 373	308 423	309 913	311 378	312 817	314 229	315 611	
Teljesítmény mutató	Értéke																				
ENPV	665 702																				
ERR	5%																				
Diszkontráta az ENPV számításakor	2,0%																				

7. Melléklet. A Múzeumnegyed és a Barokk belváros együttes pénzügyi elemzése

A projektgazda a projekteket a Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról, valamint a térségben megvalósítandó egyes fejlesztésekről szóló 1550/2017. (VIII. 18.) Korm. határozat 1. sz. melléklete szerinti, Vác attraktivitásának növelése érdekében a Barokk belváros fejlesztésére és a Múzeumnegyed fejlesztésére szánt 4 milliárd forint támogatás felhasználásával valósítja meg. Az igényelt támogatás fedezi a projekt költségeit.

A beruházási költségek

Kölségtípusok ↓ (eFt)	2019	2020	2021	2022	Összesen
Projektelőkészítés költségei	51 599	215 444			267 043
Előzetes tanulmányok, engedélyezési dokumentumok költsége, ebből	45 599	197 444			243 043
<i>előzetes megvalósíthatósági tanulmányok</i>	15 000				
<i>RMT és koncepciótervek</i>	29 000				
<i>engedélyes tervek</i>		64 000			
<i>kiviteli tervek</i>		133 444			
<i>egyéb (pl. geodéziai felmérés)</i>	1 599				
Közbeszerzés költsége	6 000	18 000			24 000
Beruházáshoz kapcsolódó költségek		517 276	760 000	1 311 194	2 588 469
Ingtatlan vásárlás költségei		60 000	60 000		120 000
Ingtalanhoz kapcsolódó, tulajdonszerzéssel nem járó kártalanítási költség					
Terület-előkészítési költség		7 276			7 276
Építéshez kapcsolódó költségek		450 000	700 000	1 009 890	2 159 890
Eszközbekzerzés költségei, ebből				261 304	261 304
<i>Multimédiás eszközök az installációkhoz</i>				150 000	
<i>Rendezvényekhez szükséges eszközök (fény- és hangtechnika)</i>				54 304	
<i>Bútorok, mobíliák</i>				40 000	
<i>Üzemeltetéshez szükséges eszközök (számítógép, pénztárgép, vonalkódolvasó stb.)</i>				17 000	
Immateriális javak beszerzésének költsége, ebből				40 000	40 000
<i>Informatikai eszközökhöz szükséges szoftverek és szoftverfejlesztés</i>				28 000	
<i>Kiállítási tartalmakhoz kapcsolódó jogdíjak</i>				12 000	
Szakmai megvalósításhoz kapcsolódó szolgáltatások költségei		23 200	60 220	70 900	154 320
Műszaki ellenőri szolgáltatás költsége		4 000	8 000	8 000	20 000

Költségtípusok ↓ (eFt)	2019	2020	2021	2022	Összesen
Egyéb műszaki jellegű szolgáltatások költsége		4 000	4 000	4 000	12 000
Képzéshez kapcsolódó költségek			2 000	6 000	8 000
Egyéb szakértői szolgáltatás költségei, ebből		3 000	23 000	23 000	49 000
<i>kiállítási kreatív koncepció és forgatókönyv</i>		1 000	11 000	11 000	
<i>multimédiás felületek, grafika, IT megoldások megtervezése</i>		1 000	11 000	11 000	
<i>integrált látogató-menedzsment rendszer kidolgozása</i>		1 000	1 000	1 000	
Marketing, kommunikációs szolgáltatások költségei		8 000	18 020	24 700	50 720
Kötelezően előírt nyilvánosság biztosításának költsége		1 000	2 000	2 000	5 000
Projektszintű könyvvizsgálat költsége		3 200	3 200	3 200	9 600
Projektmenedzsment költség	2 000	12 250	27 250	27 250	68 750
Adók (ÁFA)	14 472	207 406	228 817	380 523	831 217
Közteher, hatósági díjak	500	2 000	2 000	1 500	6 000
Tartalék		5 000	31 202	48 000	84 202
Összesen	68 570	982 575	1 109 489	1 839 366	4 000 000

A projekt működési költségei

Működési kiadások esetében az alábbi kategóriákkal számoltunk:

- üzemeltetési költségek ,
- karbantartási költségek,
- pótlási költségek.

Üzemeltetési költségek:

Az üzemeltetési költségek esetében a közüzemi díjak, dologi kiadásokat a beépített négyzetméterre (összesen nettó 3453 m², a Múzeumnegyed területének 1,5-szöröse) jutó átlagos költséggel számoltuk, majd növeltük néhány külső térben végrehajtandó üzemeltetéssel (pl. gyeppel karbantartás, öntözés vízdíja stb). A várható kiadások fajtái:

- energiaköltség,
- földgáz: 6.250.000 Ft/év,
- villany: 4.500.000 Ft/év,
- víz- és csatornadíj, öntözés, park: 9.200.000 Ft /év,

- hulladékszállítás, egyéb szállítási szolgáltatások: 1.250.000 Ft /év,
- egyéb dologi kiadás: pl. internet, telefon, takarítási eszközök, rovarirtás, postaköltség, iroda, egyéb általános költség: 8.750.000 Ft/év.
- **Közüzemi és dologi költségek összesen: bruttó 30.000.000 Ft**

Az energiaköltségek esetében korszerű műszaki megoldások beépítésével (pl. napelemek) számoltunk. Az üzemeltetés személyi oldalát befolyásolja a projektösszevonás, az üzemeltetés is közös lesz, részben a Tragor Ignác Múzeum meglévő munkavállalói körére is alapozva. Az alábbi táblázatban így értelmezendők a szükséges személyi feltételek:

A létesítmények személyi költségei

Megnevezés	Létszám	Bruttó bér/hó	Éves bruttó bér a létesítményben	Éves járulékok
Intézményvezető	1	350 000	4 200 000	882 000
Értékesítési vezető	1	320 000	3 840 000	806 400
Attrakció interpretátor és tárlatvezető	24	240 000	69 120 000	14 515 200
Pénztáros, vendégkiszolgáló	4	180 000	8 640 000	1 814 400
Takarító	4	160 000	7 680 000	1 612 800
Karbantartó, technikai személyzet	4	200 000	9 600 000	2 016 000
Összesen	38		103 080 000	21 646 800

28 fő bruttó munkabére és járulékai összesen: 103 080 000 Ft + 21 646 800 Ft = **124 726 800 Ft/év**

Az üzemeltetés általános, a létesítmények működéséhez szükséges költsége (éves marketingköltség és ügyviteli költség): **5.000.000 Ft/év**

Üzemeltetési költségek összesen, kerekítve, tartalékkal: bruttó 160.000.000 Ft/év

Karbantartási költségek:

A létesítmények, mivel jelentős közforgalmat szolgálnak ki és interaktív eszközöket, megoldásokat is nagy számban tartalmaznak, jelentős karbantartási költségekkel kell, hogy számoljanak. A nyitás évében, irányadó értéknek bruttó **10,5 M Ft**-ot állítottunk be erre a költségsorra.

Pótlási költségek:

A pótlási költségek becslésénél az egyes tételek szokásos avulását vettük számításába, ezek alapján az épületeket 50 év, eszközöknél 10 év, míg az immateriális javaknál 5 éves leírási kulcsot alkalmaztunk. Az eszközöknél számoltunk egyedül a megszokotthoz képest hosszabb avulást, tekintettel arra, hogy nagy számban kerülnek beszerzésre olyan típusú eszközök melyeket nem szükséges cserélni (bútorok), ezért az eszközök esetében 8 évente a multimédiás, hangtechnika, biztonságtechnikai és a beléptető rendszer eszközöket szükséges a költségek 50%-nak erejéig cserélni. Így a pótlási költségek az első évben bruttó **81,0 M Ft**-ot tesznek ki.

Költségek összesen: 160.000.000 Ft +10.500.000 Ft + 81.000.000 Ft = bruttó 251.500.000 Ft/év

A projekt bevételtermelő képessége

A beruházással megvalósuló szolgáltatások közül az alábbiak kapcsán a következő bevétel típusok esetében számolunk bevételekkel.

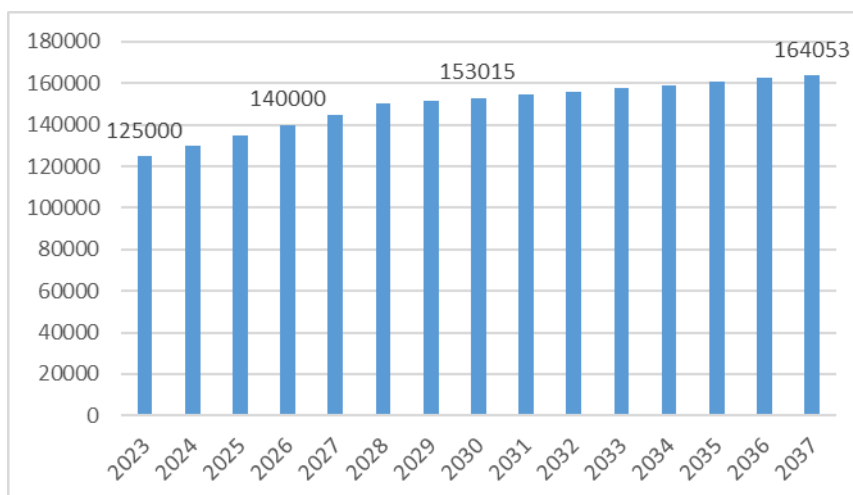
Belépőjegyekből származó bevételek

A tartalom megtekintésért átlagosan bruttó 2100 Ft/fő belépőjeggyel kalkuláltunk a nyitás első évére.

A működés első évében kb. 125.000 fő jegyvásárló látogatóval számolunk. .

A nyitó évet követően dinamikus látogatószám-növekedés várható.

A projektek várható látogatószáma összesen, 2023-2037



A teljes váci fejlesztés (Barokk belváros + Múzeumi Negyed) látogatószáma a nyitó évben: 125.000 fő, ami a nyitást követő 5. évben éri el a 150.000 főt. A nyitást követő 10. év után meghaladja a 160.000

főt, a 15. év végére 165.000 fő körüli látogatószámot prognosztizálunk. A jelenlegi váci belvárosi adottságokat tekintve azzal számolunk, hogy ez az évi 160.000 fő körüli látogatószám jelentheti a teljes kihasználtságot. Ennél nagyobb forgalom már túlsúfoltsághoz, kapacitás-problémákhoz vezetne.

A létesítmények által Vácon generált látogatónövekmény az első évben ténylegesen 80.000 fő.

A belépőjegyek értékesítéséből származó éves bevétel: bruttó 262.500.000 Ft / nyitóév

Bérleti díjakból származó bevételek

- Termék bérbeadása,
- fotózás/filmforgatás,
- rendezvények bérleti díjai,
- kávézó bérleti díja.

Bérbeadásból származó éves bevétel: bruttó 11.000.000 Ft/év

Egyéb, ellenszolgáltatás fejében történő szolgáltatásnyújtás

Múzeumpedagógia, osztálykirándulások, zártkörű diákprogramok stb. jelenthet ilyen típusú bevételt, különösen a Március 15. tér 10-ben, illetve az ajándékbolt. Ez utóbbi esetben azzal számoltunk, hogy az új látogatók (látogatónövekmény) egyharmada, 20.000 látogató költ el legalább 800 Ft-ot az ajándékboltban.

Egyéb szolgáltatásnyújtásból származó bevétel: bruttó 27.000.000 Ft /év

Egyéb bejövő pénzáram

A természettudományos tematika alapján sikeres pályázatok, köz- és felsőoktatási, oktatás-módszertani, kutatási együttműködések, szponzorációk, szponzorált kiállítások, stb. jelentenek ilyen bevételt, a nyitóévben összesen **bruttó 12.000.000 Ft** értékben.

Bevételek összesen: 312.500.000 Ft/év a nyitóévben, ami a nyitást követő 10. évben már átlépi a 400 millió Ft-ot.

Eredményszámítások, megtérülés-vizsgálat

A beruházás nagysága, a projekt működési költségei, valamint a működés által termelt bevételek alapján eredmény- és gazdaságossági vizsgálatok végezhetők el.

A projektben a pénzügyi nettó jelenérték és a pénzügyi belső megtérülési ráta negatív, tehát a befektetett tőke önmagában nem térül meg. Ugyanakkor a nettó pénzügyi pénzáramok pozitívak, ami

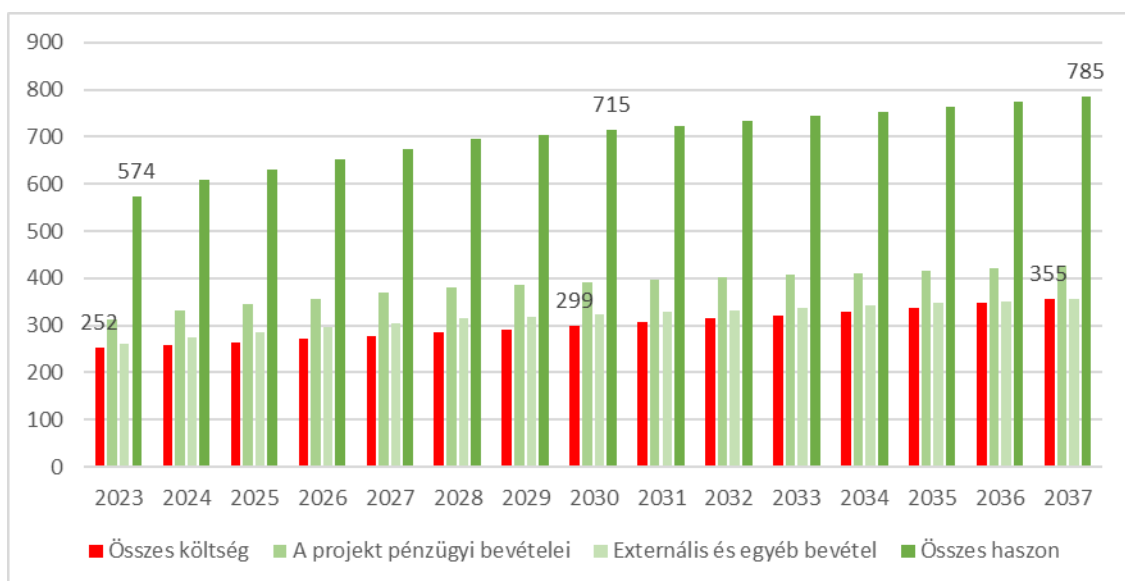
alapján támogatható a beruházás megvalósítása. A projekt üzemeltethető, a bevételek meghaladják az üzemi kiadásokat.

A projekt haszonelemzésének értelmezése során úgy számoltunk, hogy a belső hasznok mellett jelentős externális hasznok jelentkeznek:

- vendégéjszaka-szám növekedése: önmagában a projektől **évi 8000 fő vendégéjszaka-növekményt** várunk a városban, elsősorban a tematikus, többnapos rendezvények révén (pl. tudós fesztiválok, éjszakai múzeum, esti/éjszakai kalandtúrák stb.). A 8000 fős vendégéjszaka-növekmény a jelenlegi váci vendégéjszakák 50%-os emelkedését jelenti. Ez, a nyitóévben 8000 Ft/fő/éj szállásköltséggel számolva **bruttó 64.000.000 Ft/év** bevételt jelent.
- turisztikai költés nő a városban: a nyitóévben a 125.000 jegyvásárló látogató által elköltött fejenként 1500 Ft-tal számoltunk, ami a nyitóévben **bruttó 187.500.000 Ft/év** bevételt jelent. Ez a nyitást követő 3. évben már meghaladja a 200.000.000 Ft-ot.
- nőnek az idegenforgalmi adó bevételei Vácon (jelenleg évi 300 Ft/ő/éj; ez az összeg vélhetően nőni fog, így mi a számításokban 400 Ft/fő/éj értékkel számoltunk az IFA bővülésénél), ami **bruttó 3.200.000 Ft/év** bevételt jelent a projektre vonatkozóan.
- **egyéb hasznok: 7.000.000 Ft/év**, más váci szolgáltatások igénybevétele, a Dunakanyar Desztináció fejlődése révén (pl. fürdőbelépő, koncertjegy, egyházi ill. más városi kiállítások, hajókirándulás, dotto kisvasút üzemeltetése, vízitúra, kerékpárkölsönzés stb.).

A költség-haszon elemzés alapján látható, hogy a projekt hasznai meghaladják a költségeket, az ENPV=982 039 eFt, az ERR 5%, ami magasabb, mint az alkalmazott 2%-os közgazdasági diszkontráta. Tehát a projekteket megéri megvalósítani.

A létrejövő létesítmények üzemeltetési költségei és hasznai a nyitást követő években



A MUNKA KÉSZÍTŐI

A Dunakanyar kiemelt turisztikai fejlesztési térség váci projektjei Barokk belváros fejlesztése Előzetes megvalósíthatósági tanulmányát

Vác Város Önkormányzat

megbízásából az

DRO Studio Bt. által szervezett szakértői munkacsoport

készítette.

A munkát irányította

Pető Tibor alpolgármester

Megbízói koordinátor

Dr. Grmela Judit aljegyző

Vállalkozói koordinátor

Ongjerth Richárd ügyvezető

Vezető szakértők

Dr. Karsai Árpád

Dr. Kondor Attila Csaba

Ongjerth Richárd

Megbízói konzulensek

Breczné Zsigmond Jolán főépítész

Kalász József közgazdász

Taskovics Andrea főépítész munkatárs

Dr. Forró Katalin múzeumigazgató, TIM

Építészeti Munkacsoport

Helmle Csaba

Lévai Tamás

Lukács Péter

Tóth Róbert Ádám

Turisztikai és Kiállítási Munkacsoport

Bőczén Árpád

Holczer Ágnes

Joó Emese

Szilágyi Anna

A munka készítői köszönetüket fejezik ki mindazoknak, akik munkájukat információkkal, tanácsokkal segítették.