



# **Döntéshozókészítő koncepcióterv**

**a**

**Hegyvidéki Sportcsarnok és Sportközpont Kft.**

**(MOM Sport Kft.)**

**jövőjéről**



## Vezetői összefoglaló

A Hegyvidéki Sportcsarnok és Sportközpont Kft. (MOM Sport Kft.) működésének legfőbb problémája nem pusztán a negatív üzleti eredmény, hanem az, hogy az általa üzemeltetett sport- és szabadidőkomplexum műszaki rendszerei elavultak, és ez már rövid távon is a veszélyezteti a létesítmény működőképességét. A gépészeti és elektromos rendszerek állapota súlyos üzemeltetési kockázatokat hordoz, amelyek 1–2 éven belül akár részleges vagy teljes leálláshoz is vezethetnek. Ugyanakkor az intézmény teljes körű felújításának 1,5-2 milliárd forintba becsült költsége kizárólag önkormányzati forrásból csak komoly áldozatok árán lenne finanszírozható.

A MOM Sport a fenntartó számára jelenleg tartósan veszteséges, működését évi mintegy 100–200 millió forintos tulajdonosi pótbefizetéssel tartja fenn. Ugyanakkor a létesítmény kihasználtsága magas, társadalmi beágyazottsága erős, és közösségi szerepe meghatározó a kerület életében. A MOM Sport nemcsak a kerület egyik legfontosabb sport- és közösségi központja, hanem a helyi lakosság számára elérhető, megfizethető sportolási és szabadidős lehetőségek kulcsszereplője is.

Az általunk javasolt stratégiai irány alapján a tulajdonos megtartja a létesítményt, és biztosítja a jelenlegi funkciók hosszú távú megőrzését, azzal a céllal, hogy a szolgáltatások színvonala tovább javuljon. Ennek érdekében szükséges egy több évre ütemezett, átfogó műszaki korszerűsítési program elindítása, amelyet külső partnerség (PPP) bevonásával lehet hatékonyan és fenntarthatóan megvalósítani.

### Javasolt döntés:

A tanulmány javaslata szerint a MOM Sport megújítását és hosszú távú fenntarthatóságát külső partner bevonásával kell biztosítani, a tulajdonos által előkészített, részletes döntés-előkészítő folyamat elindításával 2025-ben.

Budapest Hegyvidék, 2025. október 31.



**Vadász Gábor**  
alpolgármester

## 1. Bevezetés – a tanulmány célja

A MOM Sportközpont Budapest XII. kerületének egyik legnagyobb és legösszetettebb önkormányzati tulajdonú közösségi sport- és rekreációs létesítménye. A létesítmény a Hegyvidék közösségi életének, egészségmegőrzésének és szabadidős infrastruktúrájának meghatározó eleme, amely 2008-as megnyitása óta folyamatos, intenzív használatban áll.

Az elmúlt másfél évtizedben a MOM Sport az egyik legnépszerűbb fővárosi sportlétesítményként működött, ugyanakkor a folyamatos túlterhelés, az tervszerű karbantartások elmaradása és az előregedő gépészeti és elektromos rendszerek miatt ma már **műszakilag elhasznált, korszerűsítést igénylő** állapotban van.

A Hegyvidéki Önkormányzat 2025-ben a CÉH Zrt.-t bízta meg a MOM Sport teljes körű műszaki átvilágításával, amely átfogó képet adott a létesítmény aktuális állapotáról, az üzemeltetés hiányosságairól, valamint a szükséges felújítási igényekről.

E tanulmány célja, hogy a műszaki átvilágítás eredményeire támaszkodva stratégiai javaslatot adjon a tulajdonos önkormányzat képviselő-testülete számára:

- milyen irányban és ütemezéssel érdemes a MOM Sportot továbbfejleszteni,
- milyen költség- és kockázati tényezők befolyásolják a döntést,
- és milyen hosszú távú hasznosítási modell szolgálja legjobban a közérdeket, a pénzügyi fenntarthatóságot és a kerület stratégiai céljait.

A dokumentum **nem műszaki leírás** és nem is egy minden részletre kiterjedő pénzügyi átvilágítás, hanem **stratégiai döntés-előkészítő anyag**, amely a szakmai jelentés eredményeit közérthetően, pénzügyi és működési kontextusba helyezve értelmezi.

## 2. A MOM Sport jelenlegi helyzete és működési kontextusa

### 2.1. A létesítmény szerepe a kerületben

A MOM Sport a Hegyvidék kiemelt jelentőségű, többfunkciós önkormányzati tulajdonú létesítménye, amely sport-, egészségmegőrző, rekreációs és közösségi funkciókat egyaránt ellát. A központ a XII. kerület lakossága mellett a tágabb fővárosi agglomeráció számára is elérhető, így **regionális vonzáskörzettel** rendelkezik.

A sportcsarnok, uszoda, kültéri medence, műfüves pálya, fitness- és wellnessrész, valamint a parkolók együttesen a kerület legnagyobb forgalmú közösségi létesítményét alkotják. Napi látogatottsága jellemzően több száz fő, rendezvényidőszakban akár az ezret is meghaladja.

A MOM Sport **társadalmi funkciója** vitathatatlan: a kerületben élők számára elérhető áron biztosít sportolási és egészségmegőrző lehetőséget, és fontos helyszíne az iskolai, utánpótlás- és amatőr sportnak.

## 2.2. Üzemeltetési és szervezeti háttér

A MOM Sportot jelenleg a **Hegyvidék Sportcsarnok és Sportközpont Kft.** üzemelteti, önkormányzati tulajdonban, **for-profit** működési formában.

A Kft. alapvetően nem lát el kötelező önkormányzati feladatokat, hanem piaci alapon kínál sport- és rekreációs szolgáltatásokat, kiegészítve közösségi funkciókkal.

Az üzemeltetés **jelentős kihívásokkal** küzd:

- a folyamatos túlterheltség miatt az épület szinte nem áll le,
- az ütemezett karbantartásokra és rekonstrukciókra **nincs idő és forrás**,
- a dokumentációk, karbantartási tervek **részben vagy teljesen hiányoznak**.

Ennek eredményeként a létesítmény működése **reagáló jellegű** (hibajavítási logikájú), nem előrelátó üzemeltetésre épül. Fontos ugyanakkor, hogy az önkormányzat rendelkezik egy másik, **közfeladatokat ellátó sportvállalattal is**, ez a **Hegyvidéki Szabadidősport Nonprofit Kft.**

Ez a társaság biztosítja az önkormányzat **sport- és szabadidős közszolgáltatási és önként vállalt kötelezettségeinek teljesítését**, így:

- üzemelteti a **Városmajori uszodát**,
- fenntart **három műfüves pályát** és két **tornatermet**,
- szervezi a **napközis és nyári táborokat**,
- és ellátja a kerületi iskolai sportélet támogatását.

A Hegyvidéki Szabadidősport Nonprofit Kft. **évi kb. 600 millió Ft önkormányzati támogatásból és saját bevételekből** tartja fenn magát, és ezzel **teljes mértékben lefedi az önkormányzat kötelező és önként vállalt sportfeladatait**.

Ez a szervezeti struktúra indokolja, hogy a **MOM Sport for-profit formában** működik, kifejezetten **piaci kiegészítő és prémium rekreációs funkciókat** ellátva (pl. fitness, wellness, bérleti és rendezvény szolgáltatások).

Ebből következik, hogy a MOM Sport támogatása **nem kötelező önkormányzati feladat**, hanem **tulajdonosi döntés kérdése**, amely stratégiai jellegű.

## 2.3. Műszaki és infrastrukturális állapot

A 2025. augusztusi CÉH Zrt. által készített műszaki átvilágítás fő megállapításai:

| Terület            | Állapotértékelés         | Főbb megállapítások                                                                                                                                                |
|--------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Építészeti         | Közepes–gyenge           | A belső terek és burkolatok elhasználódtak, sok helyen esztétikai és használati avultság figyelhető meg. Nincs karbantartási terv.                                 |
| Tartószerkezet     | Jó                       | Alapvetően stabil, de helyenként repedések, vízszivárgás az uszodatérben.                                                                                          |
| Gépészet           | Elöregedett              | A fő berendezések 2006–2008-as korúak, 15–20 éves élettartamuk végén járnak. Cseréjük elkerülhetetlen, egyes helyiségek mérete nem elegendő az új berendezésekhez. |
| Elektromos hálózat | Elavult, dokumentálatlan | A dokumentációk hiányoznak, a BMS rendszer leállt, villámvédelmi és EPH hibák vannak, a napelem-rendszer szabálytalanul telepített.                                |
| Uszodatechnika     | Közepes                  | A medencék állapota elfogadható, de a beltéri medence szivárgása sürgős javítást igényel.                                                                          |
| Külső területek    | Közepes                  | Használható, de esztétikailag elavult, a környezet színvonalától elmarad.                                                                                          |

A vizsgálat szerint a MOM Sport **rövid távon üzemeltethető**, de a jelenlegi műszaki állapot hosszú távon **nem fenntartható**.

Az elmaradt karbantartások pótlása, a gépészeti és elektromos rendszerek cseréje nélkül a következő 3–5 évben **üzemzavarok, szolgáltatás-kiesések** valószínűsíthetők.

A költségszerkezetet tovább terheli:

- a gépészeti és elektromos rendszerek karbantartási igényeinek gyors növekedése,
- az energiaárak ingadozása,
- valamint az üzemeltetői kapacitások korlátai.

A BMS rendszer leállása és a napelemes kiserőmű szabálytalan kialakítása miatt a létesítmény **energetikai hatékonysága is romló** tendenciát mutat, így az üzemeltetési költségek középtávon várhatóan tovább emelkednek.

**Összességében:** a MOM Sport pénzügyi szempontból jelenleg **tartósan veszteséges, tőkeigényes létesítmény**, amely hosszú távon csak akkor tartható fenn, ha a működési modellje és a műszaki rendszerei is megújulnak.

## 2.4. Kulcskövetkeztetés

A MOM Sport jelenlegi formájában **működőképes, de strukturálisan és gazdaságilag elhasználódott** rendszer, **stratégiai beavatkozás nélkül** a létesítmény állapota, szolgáltatási színvonala és értéke már ebben az önkormányzati ciklusban is **fokozatosan csökkenni fog**.

### 3. Műszaki háttér és kockázatok összegzése

A CÉH Zrt. 2025 augusztusi műszaki átvilágítása alapján a MOM Sport létesítménye **részben megfelelő műszaki állapotban**, de **jelentős, halogatott felújítási igénnyel** működik.

A vizsgálat minden főbb szakágra kiterjedt, és feltárta azokat a pontokat, ahol a karbantartás hiánya, az elavulás vagy a nem megfelelő kivitelezés már rövidtávon a létesítmény működését veszélyezteti.

#### 3.1. Építészeti és szerkezeti állapot

- Az épület alapvetően **stabil szerkezeti állapotban** van, az alépítmény, pillérek és födém szerkezetek nem mutatnak statikai elégtelenséget.
- Ugyanakkor a **beltéri úszómedence alatt** és az **élménymedence környezetében** tapasztalt vízszivárgások **szakszerű beavatkozást** igényelnek, mert hosszabb távon szerkezeti károsodáshoz vezethetnek.
- A belső burkolatok, fal- és mennyezeti felületek, valamint a közösségi terek **esztétikailag és funkcionálisan elhasználdtak**.
- A **karbantartási előírások és életciklus-tervek hiánya** miatt az épület „reaktív” módon, hibák után javított, nem tervszerűen fenntartott állapotban van.

#### 3.2. Gépészeti rendszerek

- A gépészeti rendszerek (kazánok, légkezelők, szivattyúk) 2006–2008 között települtek, vagyis **15–20 évesek**, és elérték az átlagos élettartamuk végét.
- A csővezetékek és légcsatornák **elhasználódtak**, egyes szakaszokon korrózió és szivárgás jelei láthatók.
- A gépészeti helyiségek **túlzsúfoltak**, ami a berendezések cseréjét nehezíti vagy akár lehetetlenné teszi a működés szüneteltetése nélkül.
- Egyes gépházak **csak részben hozzáférhetők**, ami a légkezelők karbantartását akadályozza.

**Kockázat:** az előregedett berendezések hibája **részleges leállást** okozhat a létesítményben, amely közvetlenül bevételkiesést eredményezne.

A gépészeti korszerűsítés során **építészeti átalakításra is szükség** lehet (pl. gépház-bővítés).

#### 3.3. Elektromos hálózat és irányítástechnika

- Az üzemeltető **nem rendelkezik megvalósulási tervekkel vagy részletes dokumentációval**, a rendszer fejlesztése és karbantartása emiatt nehézkes.
- A **BMS (épületfelügyeleti) rendszer leállt**, így nincs központi energiafelügyelet vagy hőmérséklet-szabályozás.
- A **villámvédelmi rendszer** és az **EPH** (egyenpotenciálra hozó) hálózat **nem felel meg a hatályos előírásoknak**, ami biztonsági kockázat.
- Az újonnan telepített **napelemes kiserőmű** telepítése **nem szabványos**, a védelmi bekötések hiányosak, a DC kábelezés UV-védelme elégtelen.

**Kockázat:** közepes–magas.

Az elektromos hálózat hibái **üzembiztonsági és tűzvédelmi kockázatot** is jelentenek, ezért a teljes felülvizsgálat és dokumentálás **rövid távon (1–2 év)** elvégzendő.

### 3.4. Uszodatechnika

- A medencék állapota **összességében kielégítő**, de a beltéri medence szivárgása **sürgős beavatkozást** igényel.
- Az üzemeltető által javasolt megoldás (fóliás burkolat ráhelyezése) **nem szakszerű**, mert csak eltakarja a hibát, nem szünteti meg.
- A gépészeti térben lévő **kiegyenlítő tartályok** megrepedtek, **cseréjük elengedhetetlen**.

### 3.5. Külső területek és infrastruktúra

- A parkolók, járdák, rámpák **használható állapotban** vannak, de a burkolatok kopottak, a vízelvezető rendszerek részben hibásak.
- A külső terek **dizájnja és állapota nem illeszkedik** a Hegyvidék magas minőségi környezetéhez.
- Kisebb felújítások mellett is **nagyobb léptékű esztétikai és funkcionális megújítás** lenne indokolt (pl. zöldfelület, burkolat, kültéri világítás).

### 3.6. Összesített kockázati térkép

| Kockázati kategória                            | Időtáv                  | Hatás a működésre                               | Kockázati szint |
|------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|-----------------|
| Medenceszivárgás, szerkezeti repedések         | Rövid táv (1 év)        | Üzemzavar, vízveszteség                         | <b>Magas</b>    |
| Gépészeti berendezések elhasználódása          | Rövid–középtáv (1–3 év) | Részleges leállások, energiahatékonysági romlás | <b>Magas</b>    |
| BMS rendszer leállása, EPH/villámvédelem hibák | Rövid táv (1 év)        | Biztonsági és működési kockázat                 | <b>Magas</b>    |
| Dokumentáció és karbantartási terv hiánya      | Folyamatos              | Hatékonysági és üzemeltetési kockázat           | <b>Közepes</b>  |
| Külső terek, burkolatok állapota               | Középtáv (2–4 év)       | Esztétikai és használati érték csökken          | <b>Közepes</b>  |

### 3.7. Összegzés

A MOM Sport műszaki rendszerei **nem életveszélyesek vagy használhatatlanok**, de **túlkorosak, koordinálatlanul karbantartottak és dokumentálatlanok**.

A következő 3–5 évben a működés fenntarthatósága érdekében **komplex felújítási program** indítása nélkül a létesítmény értékvesztése felgyorsul.

## 4. Stratégiai helyzetértékelés - SWOT elemzés

A MOM Sport létesítmény jövője szempontjából kulcsfontosságú a műszaki megállapítások stratégiai kontextusba helyezése.

A következő táblázat és összefoglalás bemutatja a létesítmény **belső adottságait (erősségek, gyengeségek)**, valamint a **külső környezetből fakadó lehetőségeket és veszélyeket**, amelyek együttesen meghatározzák a fejlesztési irányokat.

| ERŐSSÉGEK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | GYENGESÉGEK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Kiváló lokáció: központi elhelyezkedés, jó megközelíthetőség, parkolókkal.</li><li>- Magas kihasználtság és erős lakossági beágyazottság.</li><li>- A területben egyedülálló funkcionális komplexitás (uszoda, sportcsarnok, kültéri pálya, wellness).</li><li>- Stabil tulajdonosi háttér (önkormányzati garancia).</li><li>- Jelentős társadalmi érték: közösségi és egészségmegőrző funkció.</li></ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"><li>- Jelentős műszaki elhasználódás, különösen a gépészeti és elektromos rendszerekben.</li><li>- Dokumentáció és tervszerű karbantartás hiánya.</li><li>- Esztétikailag és használati szempontból elavult belső terek, elhasznált burkolatok.</li><li>- Energetikai és irányítástechnikai hiányosságok, a BMS rendszer leállt.</li><li>- Veszteséges működés, évi 100–200 millió Ft önkormányzati pótbefizetési igénnyel.</li></ul>             |
| LEHETŐSÉGEK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | VESZÉLYEK                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Energetikai korszerűsítés révén működési költségcsökkentés (napelem, hőszivattyú, BMS).</li><li>- Pályázati források és partnerek bevonása (pl. Zöld Beruházási Programok, EU-s alapok).</li><li>- Funkcionális bővítés (pl. orvosi rehabilitáció, senior fitnesz, wellness).</li><li>- Köz- és magánszféra partnerség (PPP) új fejlesztési modellekhez.</li><li>- Kommunikációs lehetőség: a MOM Sport fejlesztése a „Hegyvidék megújulása” narratívába illeszthető.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Fokozódó műszaki meghibásodási kockázat, ami részleges vagy teljes üzemleállást okozhat.</li><li>- Növekvő karbantartási és energiaár-kitettség.</li><li>- A lakossági és politikai bizalom eróziója, ha a létesítmény állapota tovább romlik.</li><li>- Ha a fejlesztés elmarad, a létesítmény 3–5 éven belül részlegesen üzemképtelenné válhat.</li><li>- A felújítás elmaradása értékvesztést okoz az önkormányzati vagyonban.</li></ul> |

#### 4.1. Összegző értelmezés

A SWOT-elemzés alapján a MOM Sport **alapvető értékei (lokáció, társadalmi beágyazottság, funkcionális gazdagság)** továbbra is erősek, de a **műszaki és gazdasági gyengeségek** már meghaladják a létesítmény önfenntartó képességét.

A létesítmény helyzetét **magas kihasználtság mellett növekvő kockázatú üzem** jellemzi. Az épület nem amortizálódott véglegesen, de **strukturális beavatkozás nélkül** 3–5 éves távon elkerülhetetlenül **funkcióvesztés** következik be.

A jövőbeni döntés ezért **nem technikai, hanem stratégiai természetű:**

- az önkormányzatnak el kell döntenie, hogy **megtartja és korszerűsíti** a MOM Sportot,
- vagy **új fejlesztési konstrukcióban** (pl. partnerség, részleges kiszervezés) biztosítja a működés jövőjét.

#### 5. Pénzügyi és működési kitétség

Ez a fejezet a MOM Sport 2019–2024 közötti pénzügyi teljesítményét elemzi, különös tekintettel az működésének fenntarthatóságára és a növekvő közpénz-függőségre.

A MOM Sport működtetése **jelentős önkormányzati forrásigény mellett** történik. A létesítmény az elmúlt években **tartósan veszteségesen** üzemelt, mivel a működési bevételek nem fedezik a fenntartás, karbantartás és energiaellátás növekvő költségeit.

- **2024-ben** a működőképesség fenntartásához **200 millió forint tulajdonosi pótbefizetés** vált szükségessé.
- **2025-ben** a várakozások szerint ez az összeg **100 millió forint körül** alakul majd, ami a költségtakarékossági intézkedések ellenére is jelentős.

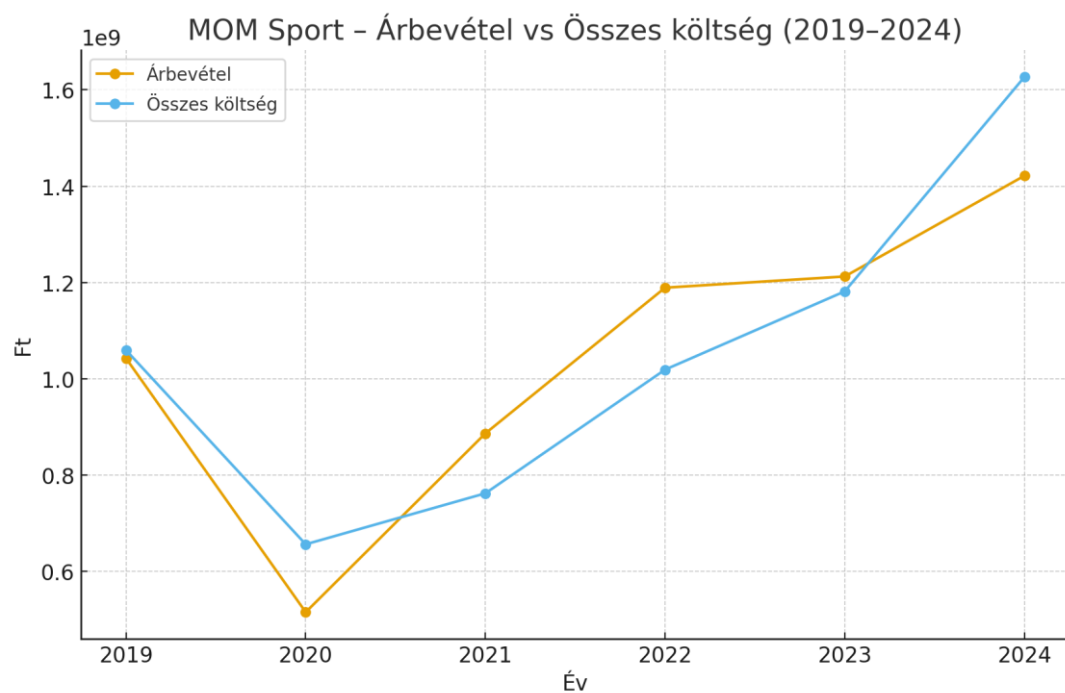
Ez azt jelenti, hogy a MOM Sport jelenlegi működési modellje **nem önfenntartó**, és **évente tulajdonosi beavatkozás** szükséges a likviditás biztosításához. A tulajdonos Önkormányzat számára egyre nehezebben kigazdálkodható megterhelést jelent a MOM Sport finanszírozása.

**A cég működési kiadásainak ~30–35%-át már közpénz finanszírozza** (és ez a részarány meredeken nő)

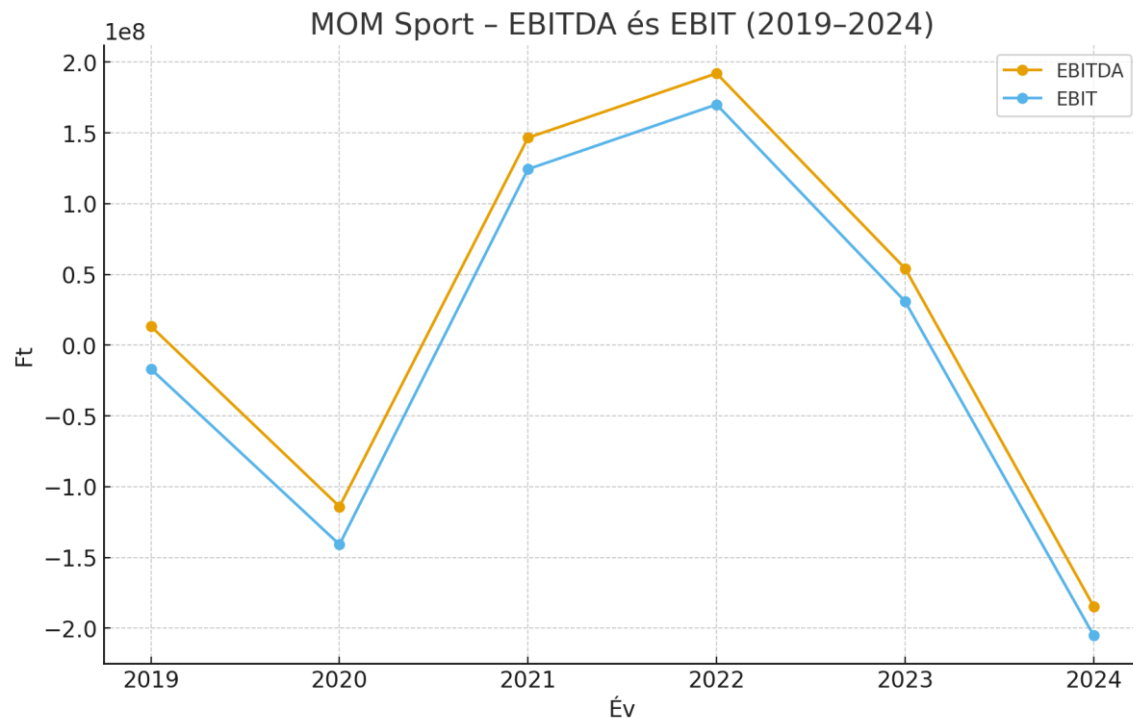
##### 5.1. Vállalati szintű pénzügyi helyzetkép (2019–2024)

**Rendszerszintű a költségnyomás** (energia + külső szolgáltatások), amit a bevétel nem tud lekövetni, a költségek tartósan a bevételek fölött vannak; a működés a legtöbb évben veszteséges.

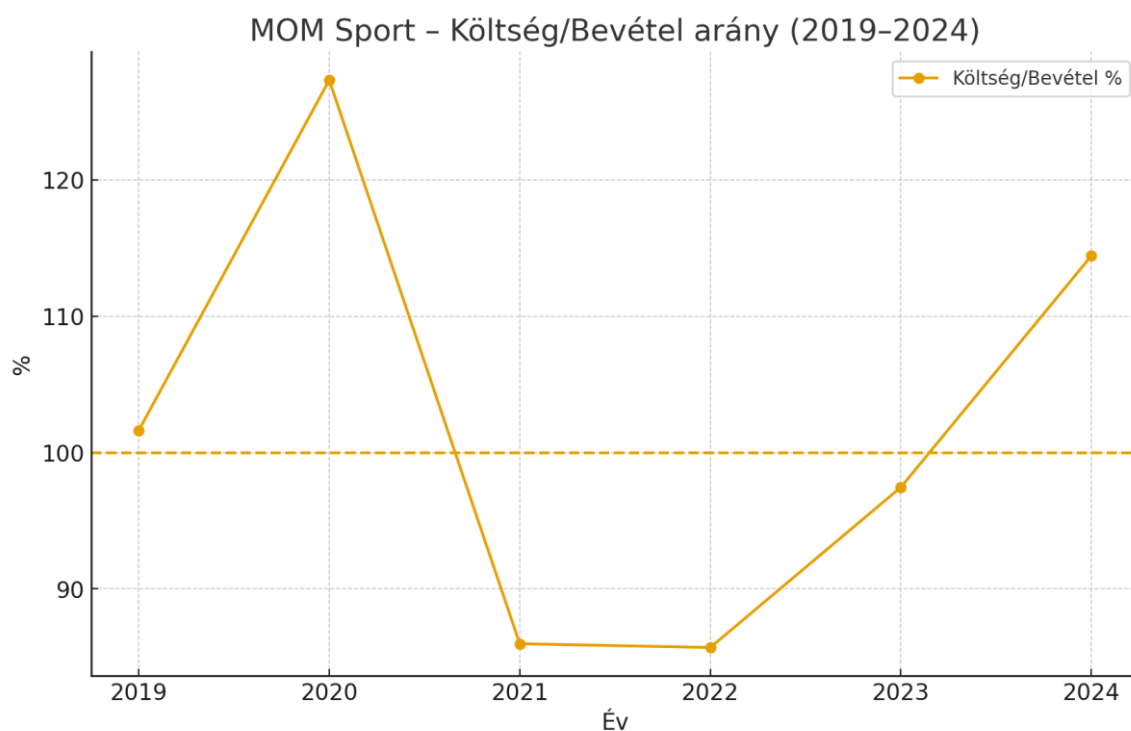
- 2024-ben az EBIT közel -200 millió Ft, miközben 200 millió Ft pótbefizetés történt.
- A Költség/Bevétel arány több évben meghaladja a 100%-ot – piaci alapon nem fenntartható.



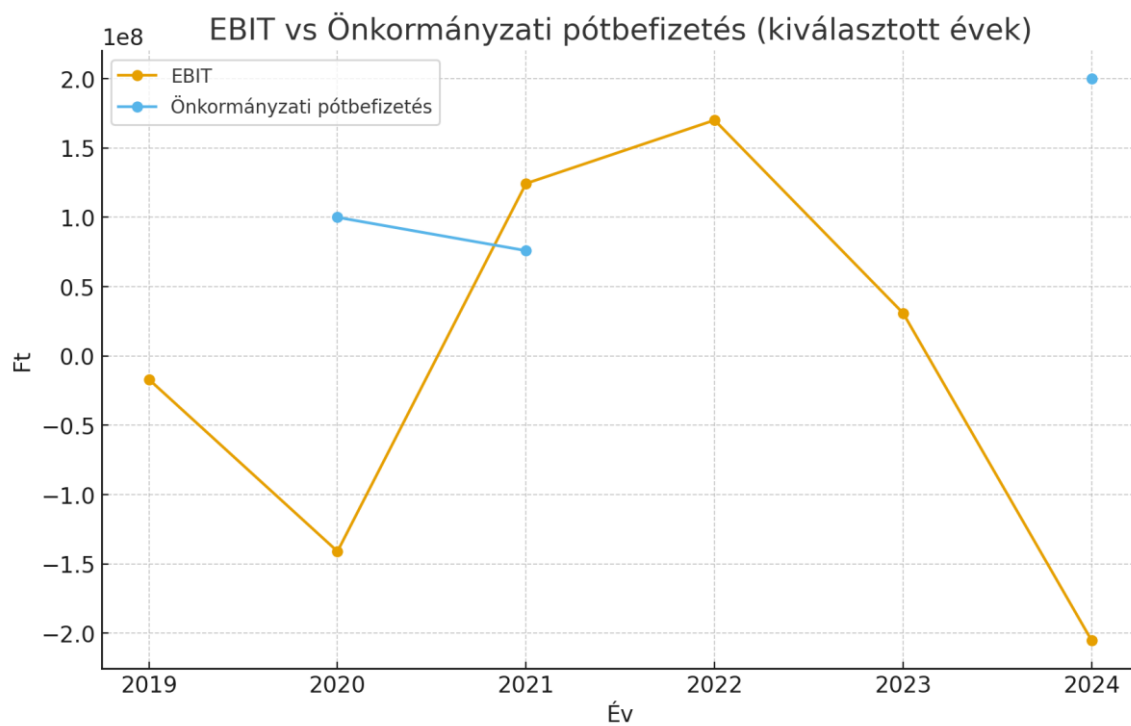
EBITDA és EBIT trend:



Költség/Bevétel arány:



EBIT vs Önkormányzati pótbefizetés:



## EBITDA & EBIT trendek

- A **2020-as veszteség** még érthető (járvány)
- **2021–2022 átmeneti pozitív működés**
- 2023-ban már **újából romlik a teljesítmény**
- **2024: mély negatív eredmény**, -185 M EBITDA és -205 M EBIT

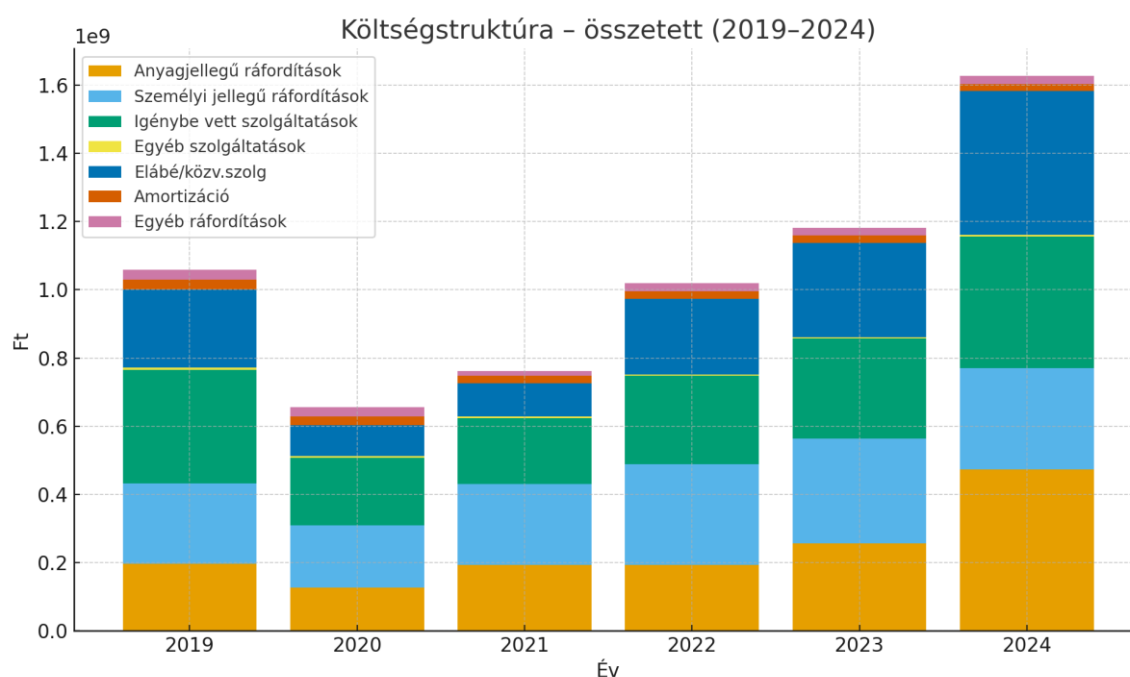
Ez azt jelenti, hogy a MOM Sport már **alapvető működésében sem fedezi a költségeit, tulajdonosi támogatás nélkül életképtelen.**

## 5.2.Költségstruktúra elemzés (2019–2024)

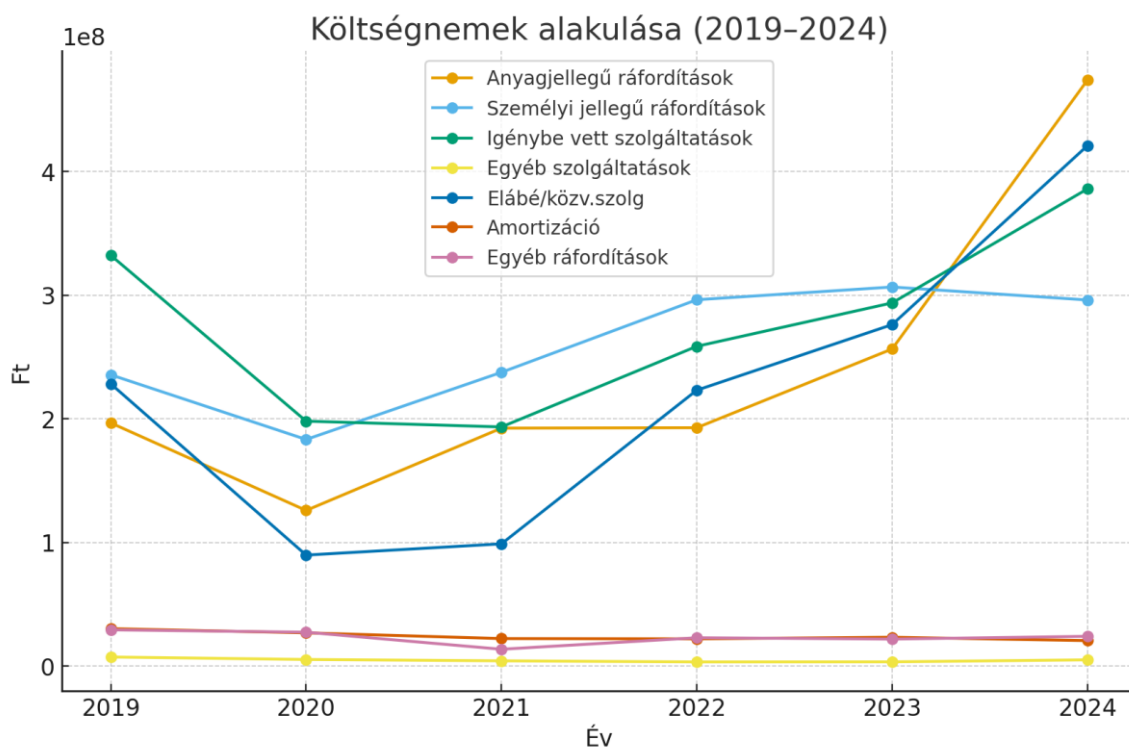
Ebben a fejezetben a költségek alakulását vizsgáljuk költségnemenként. Bemutatjuk az összetételt, a bevételhez viszonyított arányokat, és a 2022→2024 közötti változások fő hajtóit.

Legnagyobb költségnövekedést 2022 → 2024 között jellemzően az **anyagjellegű** és az **igénybe vett szolgáltatások** húzzák fel, ez az **energiaárak drasztikus emelkedésének** köszönhető **elsősorban.**

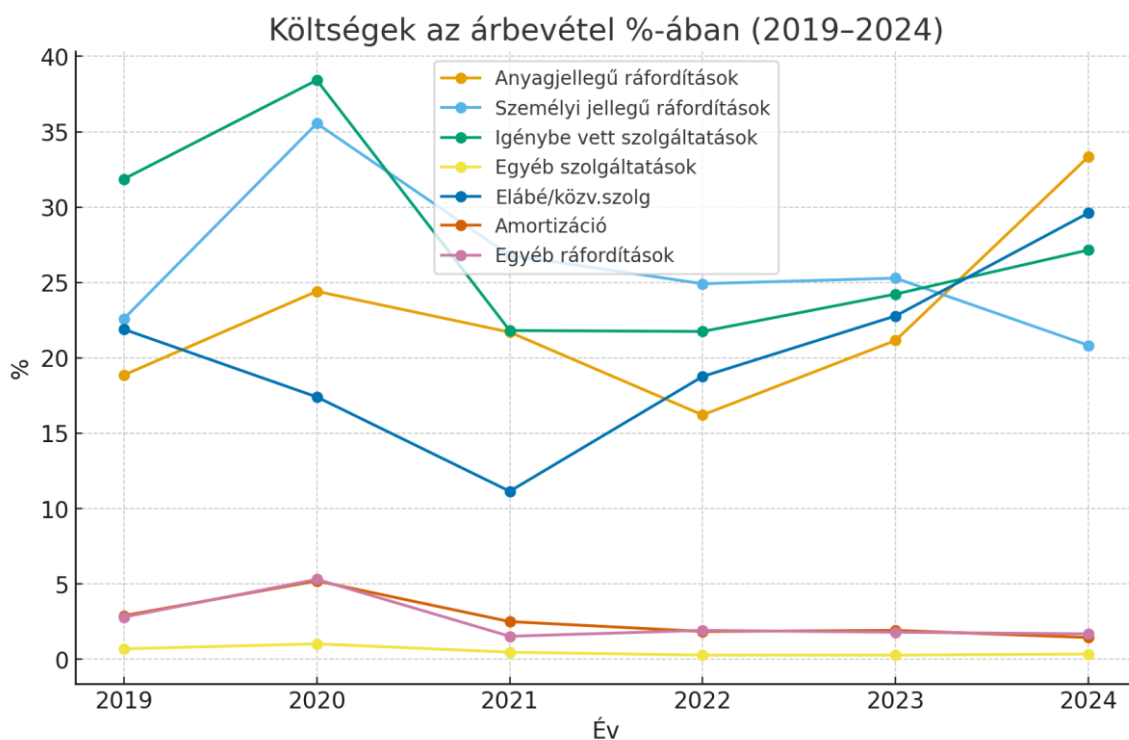
Összetett költségstruktúra (stackelt oszlopdiagram):



Költségnemek trendje (vonaldiagram):



Költségek az árbevétel %-ában:



2022 → 2024 hozzájárulás a működési eredmény romlásához (költségnemenként):



Megjegyzés: A 2022→2024 közötti EBIT változás összhangban van a bevétel (~232 M Ft) és a költségnemek változásainak összegével (~608 M Ft). A legnagyobb hozzájárulást az anyagijellegű és az igénybe vett szolgáltatások adják.

### 5.3. Üzletági áttekintés

Bár az üzletági áttekintés a stratégiai döntés szempontjából kevésbé releváns, de érdemes a fő számokra és trendekre mégis néhány pillantást vetni. Az üzletági elemzés nem a mérlegadatokon, hanem a kontrolling adatokon alapul, így valamekkora eltérés a számokban előfordulhat, de ez nem változtat az alapvető következtetéseken.

A MOM Sport a jelenlegi struktúrában alapvetően 8 üzletágot üzemeltet:

1. Uszoda
  - 1/a uszoda vízfelület és
  - 1/b uszoda tanfolyamok
2. Sportcsarnok
3. Műfüves focipálya
4. Rendezvények
5. Parkolók
6. Ingatlan bérbeadás
7. Különterem

A következő táblázat mutatja az üzletági eredményeket 2022-2024 között.

| Üzletág               | Árbevétel   | Közvetlen ktg. | Fedezet      | Központi költség<br>allokáció | Üzemi eredmény |
|-----------------------|-------------|----------------|--------------|-------------------------------|----------------|
| <b>2022</b>           |             |                |              |                               |                |
| Bérlemények           | 219 073 931 | 91 460 550     | 127 613 381  | 30 733 172                    | 96 880 209     |
| Műfüves pálya         | 17 757 697  | 14 463 175     | 3 294 522    | 2 491 170                     | 803 352        |
| Parkoló               | 51 426 325  | 25 050 617     | 26 375 708   | 7 214 433                     | 19 161 276     |
| Rendezvény            | 309 625 700 | 292 136 460    | 17 489 241   | 43 436 387                    | -25 947 146    |
| Sportcsarnok          | 18 529 535  | 23 495 677     | -4 966 142   | 2 599 448                     | -7 565 591     |
| uszoda<br>tanfolyamok | 105 734 911 | 99 096 992     | 6 637 919    | 14 833 208                    | -8 195 289     |
| uszoda vízfelület     | 338 606 312 | 325 426 016    | 13 180 296   | 47 501 983                    | -34 321 687    |
| <b>2023</b>           |             |                |              |                               |                |
| Bérlemények           | 213 783 115 | 124 143 620    | 89 639 494   | 23 439 446                    | 66 200 049     |
| Különterem            | 5 666 611   | 710 316        | 4 956 295    | 621 294                       | 4 335 001      |
| Műfüves pálya         | 10 356 370  | 13 513 381     | -3 157 011   | 1 135 485                     | -4 292 496     |
| Parkoló               | 70 187 210  | 28 457 238     | 41 729 972   | 7 695 413                     | 34 034 559     |
| Rendezvény            | 372 172 080 | 337 524 679    | 34 647 401   | 40 805 409                    | -6 158 007     |
| Sportcsarnok          | 30 851 805  | 47 981 903     | -17 130 098  | 3 382 630                     | -20 512 728    |
| Uszoda<br>tanfolyamok | 105 887 269 | 101 878 292    | 4 008 977    | 11 609 612                    | -7 600 635     |
| Uszoda vízfelület     | 321 121 608 | 385 498 007    | -64 376 399  | 35 208 171                    | -99 584 570    |
| <b>2024</b>           |             |                |              |                               |                |
| Bérlemények           | 249 909 108 | 144 013 985    | 105 895 123  | 25 967 567                    | 79 927 556     |
| Különterem            | 7 139 679   | 710 316        | 6 429 363    | 741 870                       | 5 687 493      |
| Műfüves pálya         | 18 161 525  | 16 155 755     | 2 005 770    | 1 887 129                     | 118 642        |
| Parkoló               | 71 561 582  | 22 579 553     | 48 982 029   | 7 435 824                     | 41 546 204     |
| Rendezvény            | 493 812 942 | 451 017 079    | 42 795 863   | 51 311 138                    | -8 515 274     |
| Sportcsarnok          | 25 039 145  | 41 580 570     | -16 541 425  | 2 601 769                     | -19 143 194    |
| Uszoda vízfelület     | 388 448 254 | 595 007 784    | -206 559 530 | 40 362 899                    | -246 922 429   |
| uszoda<br>tanfolyamok | 115 190 874 | 106 361 378    | 8 829 496    | 11 969 259                    | -3 139 763     |

Az adatok részletesebb elemzése azt mutatja, hogy az **üzletágak egy része már a közvetlen költségek levonása után is veszteséges**. Nem meglepő módon ilyen az **uszoda**, amely a **fő veszteségtermelő**, de a sportcsarnok sem termel fedezetet, a műfüves focipálya is alig-alig.

(A Különteremmel nem foglalkozunk, mert egyrészt nagyon kicsi a súlya bevételi oldalon, másrészt valószínűleg pont ezért, a kontrolling adatok között nincsenek részletezve a bevételre jutó közvetlen költségei sem).

### Uszodai működés elemzése (2022-2024)

A kontrolling nyilvántartás alapján az uszoda vízfelület értékesítése veszteséges, de a tanfolyamok nyereséget termelnek. Az adatok alaposabb elemzése alapján azonban megállapítható, hogy **jelentős torzítás van a MOM Sport táblázataiban**. Az ügyvezetés az uszodával kapcsolatos költségek egy részét nem osztja meg a 2 alüzletág között. A tanfolyamokra nem számolnak el víz és csatornadíjakat, a tisztítószeres anyagköltségét, karbantartási költségeket, ezeket a **költségeket kizárólag az vízfelület értékesítése alüzletágra terhelték**. Amennyiben ezek a költségek is szétosztásra kerülnek a 2 alüzletág között, rögtön kiviláglik, hogy a tanfolyamok sem termelnek már üzemi szintű nyereséget sem.

**A bevételarányos korrigált eredménykimutatás szerint mind a vízfelület, mind a tanfolyam üzletág veszteséges 2023-tól, 2024-ben már súlyosan veszteséges.**

- Vízfelület vesztesége 2024-ben: -152,5 M Ft
- Tanfolyamok vesztesége 2024-ben: -45,2 M Ft
- Összesített veszteség: -197,7 M Ft

A legszomorúbb, hogy az üzemi szinten még **nyereségesnek tűnő üzletágak is veszteségbe fordulnak abban a pillanatban, amikor az ún. overhead vagy központi költségek allokációja megtörténik**, amikor tehát a vállalat központi költségeit felosztjuk az üzletágak között. Még a MOM Sport menedzsmentje által zászlóshajónak tartott Rendezvény üzletágra is igaz ez, az **üzemi szintű nyereség mínuszba fordul a központi költségek árbevétel-arányos felosztása után. Egyedül a parkoló és az ingatlanbérbeadás termel valós nyereséget**, de természetesen nem annyit, hogy elbírja a többi üzletág veszteségét.

Üzletági szinten is kimutatható tehát, hogy a **megugró energiaköltségekkel, az igénybe vett szolgáltatások emelkedő áraival a bevételek nem tudnak lépést tartani**. A relatíve magas bevételt produkáló rendezvény üzletág pedig kiugróan magas költséghányaddal dolgozik (a rendezvény bevételek tekintélyes része ún. többszámlázott szolgáltatást takar), azaz hiába a magas bevétel, az eredmény olyan kevés fedezetet termel, hogy az üzletágra jutó központi költségek szétosztása után ez a csekély nyereség eltűnik, és a rendezvény üzletág is növeli a működési veszteséget.

### 5.4. A menedzsment felelőssége

Bár a veszteségek nagy részét az energiaszektorban bekövetkező költségrobbanás okozza, nem lehet elmentni szó nélkül a **megkérdőjelezhető menedzsment döntések veszteségnövelő hatása** mellett sem. Jelentős közpénz támogatásra szoruló, önkormányzati tulajdonú társaság esetében nem tartozik az ésszerű gazdálkodás követelményének körébe egy **új autó bérlése**,

főleg, ha a 60 hónapra szóló, gyakorlatilag felbonthatatlan szerződés mindösszesen **20 millió forintos kötelezettségvállalást** jelent. De itt kell megemlíteni az olyan döntéseket is, mint pl. a **külső medence felfűtése a tavaszi fagyok idején**, amely az előbb említett energiaárak mellett biztosan komoly költségnövekedést jelentett. A társaság **beszerzési gyakorlata is hagy kívánnivalót maga után**. Ennek részletes feltárása nem ennek a tanulmánynak a tárgya, de valószínűsíthető, hogy a beszerzési szabályzat betartása költségcsökkentő hatással bírna. Ugyanígy ide sorolandó, hogy az amúgy rendelkezésre álló kontrolling adatokból a **menedzsment miért nem vonta le a nyilvánvaló következtetéseket?** A helyzet ugyanis nem az, ami gyakran elhangzott, hogy minden nyereséges, csak az uszodán (a terület lakossága számára legfontosabb üzletágon) keletkező veszteség a problémák forrása, hanem az, hogy kettő kivételével, a MOM Sport összes üzletága veszteséges.

## 5.5. A pénzügyi helyzetből adódó következtetések

Az energia- és bérköltségek növekedése miatt az intézmény **közszolgáltatási jellegét** a piaci bevételek már nem tudják finanszírozni. A sportcélú közfeladat működtetése piaci alapon nem lehetséges, viszont a veszteség **kezelhető & csökkenthető**, ha helyesen szervezzük újra.

A fenntartható működéshez **külső tőke és infrastruktúra fejlesztésre** fókuszáló PPP a megoldás.

## 5.6. Önkormányzat által teljesített MOM Sport beruházások (2019–2024)

Fontos figyelembe venni, hogy az Önkormányzat 2 féle módon vesz részt a MOMSport finanszírozásában. Eddig áttekintettük az éves működési veszteségek fedezeteként szolgáló pótbefizetések alakulását az elmúlt években, de még nem vizsgáltuk a tulajdonos által az előző időszakban finanszírozott beruházások hatásait. Az alfejezet célja a 2019–2024 közötti önkormányzati döntések értékelése a 2025-ös műszaki állapotfelmérés tükrében.

### 5.6.1. Általános megállapítások

A MOM Sport az elmúlt öt évben **több, összességében mintegy 630 millió forint értékű önkormányzati beruházásban** részesült.

A vizsgált fejlesztések többsége **részben indokolt** volt, azonban **a beruházási döntések nem követték az épület valódi műszaki prioritásait**.

A **2025-ös műszaki átvilágítás** szerint az épület:

- **gépészeti rendszerei (légkezelés, uszodatechnika, kazánok)** elöregedtek, teljes cserére szorulnak,
- **a tető és csapadékvíz-elvezetés** több ponton balesetveszélyes,
- **az uszoda és sportcsarnok burkolatai, öltözői** elavultak,
- **és a karbantartás tűzoltó jellegű**, nem tervszerű.

Ezek a problémák **nem újkeletűek** – már 2020 óta ismert, hogy a gépészet és a vízszigetelés a legkritikusabb területek.

Ennek ellenére **a beruházások döntő többsége nem ezeket a rendszereket érintette**, hanem **másodlagos, látványosabb fejlesztésekre** (pl. medencefedés, energetika, burkolatjavítás) irányult.

### 5.6.2 Fő döntéshozói hibák és következményeik

#### 1. Hiányzott a hosszú távú felújítási stratégia.

A beruházások nem illeszkedtek egymásba, nem volt ütemezett, szakági terv a komplex megújításra.

Ez oda vezetett, hogy a drága részfelújítások nem oldották meg az alapvető műszaki problémákat.

#### 2. Alacsony súlyt kaptak a kritikus rendszerek.

A gépészet, szellőzés, vízszigetelés és tetőszerkezet felújítása elmaradt, holott ezek a legnagyobb üzemeltetési kockázatot jelentik.

E helyett a döntéshozatal az uszoda komfortjára és látványosabb elemekre (pl. medencefedés) koncentrált.

#### 3. Reaktív, nem proaktív döntéshozatal.

A beruházások többsége problémákra reagált (meghibásodás után), nem pedig megelőzésre épült.

A „tűzoltás” jellegű szemlélet az állagromlást csak lassította, de nem fordította meg.

#### 4. Dokumentációs hiányosságok.

A műszaki jelentés szerint számos megvalósulási terv és üzemeltetési dokumentum elveszett, ami azt jelzi, hogy **a beruházások utóélete, műszaki nyomon követése nem volt rendszerszerűen kezelve.**

### 5.6.3. Összegzés

A 2019–2024 közötti időszak beruházásai **nem voltak kellően megalapozottak a MOM Sport fenntartható üzemeltetése szempontjából.**

Bár néhány projekt (pl. napelemes fejlesztés) korszerű és előremutató, a legnagyobb költséghatékonyságot és élettartam-növekedést biztosító beavatkozások **elmaradtak.**

A döntéshozók fő hibája nem a beruházási hajlandóság hiánya volt, hanem az, hogy **nem a létesítmény legkritikusabb műszaki pontjaira fókuszáltak**, hanem olyan fejlesztésekre, amelyek **inkább rövid távú látható eredményt, mint hosszú távú állagjavulást hoztak.**

## 6. Fejlesztési forgatókönyvek és alternatívák

A MOM Sport jövője több, alapvetően eltérő fejlesztési irány mentén képzelhető el. A döntés súlypontja nemcsak a pénzügyi teherbíráson, hanem a tulajdonosi szándékon is múlik: a létesítmény megőrzése, modernizálása vagy részleges átalakítása mind más üzemeltetési logikát és társadalmi hatást eredményez.

A CÉH Zrt. műszaki átvilágítása alapján az önkormányzat számára **négy elképzelhető forgatókönyv** körvonalazható.

### 6.1. A forgatókönyvek bemutatása

#### A. Forgatókönyv – Konzerváló üzemeltetés (minimális beavatkozás)

##### Cél:

A működőképesség fenntartása a legszükségesebb javításokkal, a rövid távú biztonság és üzemképesség megőrzése érdekében.

##### Tartalma:

- Csak a sürgős, üzemzavart vagy biztonsági kockázatot jelentő hibák javítása:
  - medenceszivárgás megszüntetése,
  - villámvédelem és EPH hibák javítása,
  - BMS rendszer ideiglenes helyreállítása,
  - gépészeti egységek részleges karbantartása.
- Nincs komplex felújítás, sem esztétikai, sem energetikai megújítás.
- A külső területeken kizárólag balesetveszély-elhárító javítások történnek.

##### Költségbecslés:

≈ 250–300 millió Ft (1–2 éves időtávra)

##### Előnyök:

- Alacsony azonnali költség.
- Rövid távon fenntartja a működést, a létesítmény nyitva marad.

##### Hátrányok:

- A fő rendszerek elhasználódása miatt **évről évre növekvő hiba- és karbantartási költségek**.
- Nem javítja az energiahatékonyságot, sem a komfortérzetet.
- **Évente 100–200 millió Ft tulajdonosi támogatás** továbbra is szükséges a működéshez.
- A középtávú műszaki kockázatok változatlanok maradnak.

### Értékelés:

Ez az opció **rövid távú túlélési stratégia**, de hosszú távon **nem fenntartható**. Legfeljebb 2–3 évre jelent ideiglenes megoldást.

## B. Forgatókönyv – Fokozatos felújítás és korszerűsítés (önkormányzati beruházással)

### Cél:

A létesítmény műszaki és energetikai megújítása, a működésbiztonság és a színvonal helyreállítása 4–5 éves, ütemezett beruházási program keretében.

### Tartalma:

- **Komplex gépészeti és elektromos felújítás** (kazánok, légkezelők, szivattyúk, BMS, villámvédelem, EPH).
- **Energetikai korszerűsítés:** hőtermelési rendszer megújítása, napelemes rendszer szabványosítása, hőszivattyús előkészítés.
- **Beltéri megújítás:** közösségi terek, burkolatok, vizesblokkok, öltözők felújítása.
- **Külső környezet rendezése:** burkolatok, világítás, zöldfelületek, sportpályák állapotjavítása.
- **Karbantartási rendszer és dokumentáció** kialakítása, az üzemeltetési fegyelem megerősítése.

### Költségbecslés:

≈ **1,5–2,0 milliárd Ft** (4–5 éves ütemezéssel)

### Finanszírozási realitás:

A jelenlegi költségvetési helyzetben a megvalósítás esélye nagyon csekély, az önkormányzat nem tudja kitermelni a szükséges beruházások fedezetét.

Az önkormányzati hitelfelvétel jelenleg **kormányengedélyhez kötött**, így a projekt hagyományos hitelfinanszírozása **sem reális**.

A megvalósítás ezért **csak több forrás kombinációjával** lenne elképzelhető:

- **költségvetési saját forrás,**
- **pályázati támogatások** (pl. KEHOP, Zöld Beruházási Alap, EU energetikai programok),
- esetleg **állami társfinanszírozás vagy támogatott konstrukció.**

### Előnyök:

- A MOM Sport műszaki állapota és presztízse **helyreáll**, a létesítmény tovább üzemeltethető legalább 10–15 évig.
- Jelentős **energia-megtakarítás (15–25%)**, ami csökkenti a működési veszteséget.
- Az önkormányzat **megtartja a tulajdonosi kontrollt** és a közösségi funkciókat.
- Javul a lakossági elégedettség, nő a kihasználtság és a kerület imázsa.

### Hátrányok:

- Jelentős **forrásigény**, amely **kizárólag hitel nélkül, támogatott programokból vagy partnerségben** valósítható meg.
- A beruházás idején részleges **üzemzárás** várható.

### Értékelés:

A fokozatos korszerűsítés **szakmailag optimális**, de pénzügyileg **csak pályázati és partnerségi forrásbevonással** reális.

E feltételek nélkül a beruházás **meghaladja az önkormányzat önálló finanszírozási képességét**.

## C. Forgatókönyv – Partnerségi fejlesztés / PPP-modell

### Cél:

A MOM Sport korszerűsítése és üzemeltetése **magán vagy más intézményi befektető bevonással**, köz- és magánszféra együttműködésben, a szolgáltatási színvonal emelése mellett.

### Tartalma:

- A MOM Sport fejlesztését és részleges működtetését **magánpartner** vállalja, hosszú távú (10–15 éves) koncessziós vagy üzemeltetési szerződés keretében.
- A beruházás része lehet **új funkciók beépítése** (pl. wellness, sporthotel, rehabilitációs központ, konferenciaszolgáltatás).
- Az önkormányzat biztosítja az ingatlant és a közösségi funkciókat, a partner pedig a tőkét, fejlesztést és üzemeltetést.

### Költségbecslés:

Önkormányzati részvétel **≈ ez a PPP konstrukciótól függ 0-300 millió Ft**,

Magánbefektetői fejlesztés **≈ 1,0–2,5 milliárd Ft**

### Előnyök:

- Csökken az önkormányzat **közvetlen tőkelekötése és működési kockázata**.
- A létesítmény **színvonala ugrásszerűen javulhat**, új szolgáltatásokkal.
- Hosszú távon fenntarthatóbb, modern működési modell alakulhat ki.

### Hátrányok:

- A közösségi kontroll és befolyás **részben elveszhet**.
- Komplex, politikailag érzékeny döntés, jogi és közbeszerzési előkészítést igényel.
- A lakossági ár- és hozzáférési politika a partnerrel való szerződéstől függ.

### Értékelés:

A PPP-konstrukció akkor lehet reális, ha az önkormányzat **nem kíván vagy képes jelentős beruházási forrást biztosítani**, ugyanakkor fontosnak tartja a létesítmény megőrzését és fejlesztését.

### D. Forgatókönyv: A létesítmény értékesítése

A teljes értékesítés opció **kizárólag a döntési alternatívák objektív értékelése céljából** szerepel. Jelenleg nincs befektetői megkeresés vagy bármilyen értékesítési folyamat.

**Tartalom röviden:** Önkormányzat kilép a működtetésből és értékesíti a teljes létesítményt.

**Előnyök:** Tulajdonosi teher megszűnik, a műszaki kockázatokat a vevő viseli.

**Hátrányok:** Közszolgáltatás nem garantálható, a közfunkció meg is szűnhet.

## 6.2. Döntési alternatívák összehasonlító értékelése

Az alábbi értékelés a három vizsgált alternatíva várható középtávú (5–10 éves) hatásait mutatja be a legfontosabb tulajdonosi, pénzügyi és közszolgáltatási szempontok alapján.

**A B forгатókönyv kikerült az összehasonlító elemzésből**, tekintettel arra, hogy olyan nagy **finanszírozási teherrel járna** az Önkormányzat számára, amelynek már eddig sem tudott megfelelni. A B forгатókönyv minimálisan 1-1,5 milliárd forintos beruházási igénye belátható időn belül nem elképzelhető. Jelen **tanulmány megírásának célja pont a döntési alternatívák feltárása**, amennyiben a B opció járható út lenne, akkor ennek megírására sem lett volna szükség.

| Szempont                           | Status quo           | Teljes értékesítés              | PPP / koncesszió             |
|------------------------------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Önkormányzati finanszírozási teher | ✗ Tovább nő          | ☑ Megszűnik                     | — Érdemben csökken           |
| Beruházási szükségletek fedezete   | ✗ Tulajdonosi forrás | ☑ Magánbefektetés               | — Magánbefektetés            |
| Műszaki kockázatok                 | ✗ Erősödnek          | ☑ Átkerülnek a magánszereplőhöz | — Megosztott felelősség      |
| Közzolgáltatási funkciók           | ☑ Garantáltak        | ✗ Nem garantálhatóak            | ☑ Szerződésben rögzíthetők   |
| Lakossági hozzáférés és árak       | ☑ Megtarthatók       | ✗ Piaci árazás veszélye         | — Keretek között kontrollált |
| Megvalósítás komplexitása          | ☑ Egyszerű           | ☑ Viszonylag gyors              | ✗ Összetett                  |
| Hosszú távú fenntarthatóság        | ✗ Nem biztosított    | — Magánbefektetőtől függ        | ☑ Megoldható                 |

#### Összegzés:

A PPP / koncessziós konstrukció **egyensúlyt teremt** a közzolgáltatási érdek és a pénzügyi fenntarthatóság között.

A status quo **a problémák fennmaradásával jár**, a teljes értékesítés pedig súlyos **közérdek-kockázattal** társul.

### 6.3. A forgatókönyvek pénzügyi hatásai (összevetés)

| Szempont                                  | A) Konzerválás               | B) Teljes értékesítés | C) PPP fejlesztés                                         |
|-------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------|
| Beruházási igény                          | 250–300 M Ft                 | 0 Ft                  | 1,0–2,5 Mrd Ft (többségében magánforrás)                  |
| Önkormányzati forrásigény                 | 100% (önk. saját)            | 100%, magántőke       | 0–300 M Ft (PPP konstrukciótól függően)                   |
| Éves működési veszteség várható alakulása | változatlan: 100–200 M Ft/év | 0 Ft                  | 80–100%-os csökkenés (ha az üzemeltetést a partner végzi) |
| Energiafelhasználás                       | nem változik                 | nem releváns          | –25–35% (új technológia és partnerüzemeltetés)            |
| Közösségi hozzáférés                      | változatlan                  | nem garantált         | szerződésben szabályozandó                                |
| Fenntarthatósági időtáv                   | 2–3 év                       | nem releváns          | 15+ év                                                    |

## 6.4. Hatások a működés hatékonyságára és az energiagazdálkodásra

### A jelenlegi helyzet:

- A BMS rendszer leállása miatt nincs központi energiafelügyelet.
- A kazánok és légkezelők elavultak, szabályozásuk pontatlan, így a hőtermelés és -elosztás **20–25%-os hatékonyságvesztéssel** működik.
- A napelemes rendszer nem megfelelően integrált, az **EPH- és kábelezési hibák** miatt potenciális tűzvédelmi kockázatot is jelent.

### Az A forgatókönyv megvalósulás esetén:

- a korszerűsítő beruházások elmaradása miatt a helyzet a jövőben romlana, megtakarítás nem várható.

### A B forgatókönyv megvalósulása esetén

- a hatékonyság alakulása irreleváns az önkormányzat szempontjából.

### A C forgatókönyv (PPP) megvalósulása esetén, a korszerűsítés után:

- Az energiahatékonyság várható javulása 15–25%.
- A működési veszteség éves szinten **60–80 millió Ft-tal csökkenthető**, az energia-megtakarítás és a karbantartási költségek mérséklődése révén.
- A karbantartási rendszer digitalizálása (új BMS) lehetővé tenné a **prediktív karbantartást**, ami 5 éven belül akár további 10–15 millió Ft/év megtakarítást hozhat.
- A magánüzemeltető hatékonyabb költségstruktúrával dolgozik, a közvetlen önkormányzati kiadások csökkennek.
- Ugyanakkor a bevételmegosztás és a közösségi funkciók fenntartása szerződéses garanciát igényel.
- A modell **hosszabb előkészítést és jogi kontrollt** igényel, de pénzügyi szempontból **stabilabb** kimenetet adhat.

A B forgatókönyv **már középtávon** (3–5 év alatt) a korszerűsítés vagy partnerség **több százmillió forintos kumulált megtakarítást** eredményezhet az önkormányzatnak.

## 6.5. Összegzés

A pénzügyi és üzemeltetési hatások összességében azt mutatják, hogy:

- a **„konzerváló” forgatókönyv** a legolcsóbb rövid távon, de a **legdrágább hosszú távon**, mert a veszteségek növekednek;
- a **teljes értékesítés modell** csökkenti az Önkormányzat pénzügyi terheit, sőt meg is szünteti azt, de a közfunkció megtartására nincs garancia, hosszabb távon meg is szűnhet a sportfunkció, az árak elszabadulhatnak.
- a **„partnerségi” modell meghosszabbítja az épület életciklusát**, mert a partner átvállalja a beruházás költségeit, így az rövid távon elvégezhető. Ezzel javul az üzemeltetési hatékonyság, csökkenhet vagy akár meg is szűnhet az üzemeltetési veszteség. Pénzügyileg kedvezőbb, de jogilag jóval összetettebb munka.

A döntés kulcsa tehát az, hogy a tulajdonos önkormányzat **milyen mértékben kíván forrást és kontrollt megtartani**, illetve mennyire nyitott a partnerségi formákra.

## 7. Javasolt stratégiai irány és döntési ajánlás

### 7.1. Összegző értékelés

A műszaki és pénzügyi elemzés alapján a MOM Sport létesítmény **jelenlegi formájában nem fenntartható**:

- műszakilag elöregedett, dokumentálatlan és túlhasznált;
- gazdaságilag tartósan veszteséges, évente 100–200 millió Ft tulajdonosi támogatást igényel;
- energetikai és karbantartási rendszerei elavultak;
- presztízse és szolgáltatási színvonala csökkenő.

Ugyanakkor a MOM Sport **helyi társadalmi és közösségi értéke kiemelkedő**: a területben élők egészségmegőrzését, utánpótlás- és amatőr sportját szolgálja, ezért **megszüntetése vagy funkcióváltása nem indokolt**.

A kérdés tehát nem az, hogy *meg kell-e tartani*, hanem az, **hogyan lehet fenntartható módon tovább működtetni**.

### 7.2. Ajánlott stratégiai irány: C forgatókönyv – ütemezett korszerűsítés, partnerségi forrásbevonással

A javaslat lényege:

- a MOM Sport **tulajdonosi kontrollja maradjon az önkormányzatnál,**
- a **műszaki korszerűsítés** 4–5 éves ütemezéssel történjen,
- a **finanszírozás** pedig partnerségi források kombinációjából valósuljon meg.

Ez az irány egyszerre biztosítja a közösségi funkciók megőrzését, a pénzügyi kockázat mérséklését és a hosszú távú fenntarthatóságot.

### 7.3. A javasolt stratégia fő elemei

- Műszaki és energiahatékonysági megújítás**
  - Gépészeti és elektromos rendszerek teljes cseréje (BMS, kazánok, légkezelők, villámvédelem, EPH).
  - Napelemrendszer újratervezése, hőszivattyús kiegészítés előkészítése.
  - Építészeti megújítás (belső terek, burkolatok, öltözők, uszodatér).
- Energia- és működési költségcsökkentés**
  - BMS újraépítése, automatizált hő- és világítás-szabályozással.
  - Költségcsökkenés várható mértéke: **15–25% energia-, 30–40% karbantartási költség.**
- Üzemeltetési rendszer fejlesztése**
  - Karbantartási és dokumentációs rendszer digitalizálása.
  - Preventív karbantartási terv bevezetése, felelős személyek kijelölésével.
- Pénzügyi forrásbevonás**
  - A felújítás forrása **magán vagy intézményi befektető partnerségi együttműködése**

### 7.4. Javasolt cselekvési ütemterv

| Év             | Fő tevékenységek                                                                    | Cél                                      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>2025</b>    | Tulajdonosi elvi döntés; pályázati előkészítés megkezdése                           | Döntés és tervezés                       |
| <b>2026 Q1</b> | Pályáztatás lebonyolítása, döntés a nyertessel való szerződéskötésről, engedélyezés | Projektindítás                           |
| <b>2026 Q2</b> | MOM Sport átadása a PPP nyertes pályázónak                                          |                                          |
| <b>2026 Q3</b> | Felújítási tervek és ütemezés                                                       |                                          |
| <b>2027</b>    | Felújítások megkezdése a Partner szervezésében, de az Önkormányzat hozzájárulásával | Teljes megújulás és fenntartható működés |

## 7.5. Záró megállapítás

A döntés előkészítésénél figyelembe kell venni, hogy a Hegyvidéki Önkormányzat sport- és szabadidős feladatainak **alapellátását a Hegyvidéki Szabadidősport Nonprofit Kft.** már biztosítja.

Ez a társaság a Városmajori uszoda, a műfüves pályák, a tornatermek és a kerületi sportprogramok üzemeltetését végzi, **kötelező közszolgáltatási funkcióban.**

A MOM Sport ezzel szemben **kiegészítő, for-profit alapon működő** létesítmény, amely a kerület sport- és rekreációs kínálatának **piaci szegmensét** képviseli.

Ezért a MOM Sport jövőjéről szóló döntés **nem feladatellátási, hanem vagyongazdálkodási és fejlesztési kérdés:**

arról szól, hogy az önkormányzat **vállalja-e a prémium kategóriájú, magas fenntartási igényű sportlétesítmény megtartását és megújítását**, vagy új finanszírozási modellt keres hozzá.

A MOM Sport stratégiai jövője **az önkormányzat hosszú távú közösségi szolgáltatási víziójához kapcsolódik.**

A döntés nem csupán műszaki vagy pénzügyi kérdés, hanem **identitásbeli:** a Hegyvidék közösségi tereinek, egészségkultúrájának és életminőségének része.

### Javaslat a képviselő-testület felé:

- Hozzon elvi döntést a MOM Sport **tulajdonosi megtartásáról és ütemezett korszerűsítéséről,**
- Határozza meg a forrásbevonás irányait (pályázati, állami, partnerségi),
- Indítson előkészítő projektet 2025-ben a részletes megvalósítási tanulmány és forrásallokáció kidolgozására.

Ezzel a MOM Sport a következő 10–15 évre **stabil, modern, közösségi értéket képviselő infrastruktúrává** válhat, amely egyszerre szolgálja a kerület lakóinak egészségét, a közösségi életet és a fenntartható városfejlődést.