



SPORTTANÁCSADÁSI SZOLGÁLTATÁSOK

Fenntarthatóság a sportfejlesztésekben

Nagyobb sportrendezvények öröksége
– sportlétesítmények utóhasznosítása

kpmg.hu



Tartalom

1. Bevezetés	6
2. Közel múltbeli események tanulságai	8
3. Az utóhasznosítás jelentőségének növekedése a Nemzetközi Olimpiai Bizottság munkájában	11
4. A legalkalmasabb utóhasznosítási terv kidolgozása – szempontok és kihívások	12
5. Kreatív megoldások a 2012-es londoni olimpián.....	16
6. FINA: előtérben a fenntarthatósági szempontok.....	17
7. Ideiglenes létesítmények – műszaki és költség szempontok	18
8. Felmerülő kérdések és következtetés	22

Tisztelt Olvasó!



Andrea Sartori
partner, a KPMG sporttanácsadási
csoportjának globális vezetője
E: andreasartori@kpmg.com



Robert Stöllinger
vezérigazgató
E: robert.stollinger@kpmg.hu

Egy nagyszabású sportesemény megfelelő tervezéssel és megvalósítással jelentősen erősítheti a rendező ország vagy város gazdasági profilját, nemzetközi megítélését, és átalakíthatja települési és sportinfrastruktúráját.

A kiemelt sportesemények egyre nagyobb figyelmet kaptak az elmúlt években, hiszen olyan volumenű beruházást igényelnek, amelynek kapcsán joggal merül fel a kérdés, hogy a beruházás megtérül-e, illetve az ár-érték arány megfelelő-e.

Mivel a kiemelt sportesemények mind méretüket, mind dimenziójukat tekintve egyre nagyobbak, nő az előkészületek és a szükséges beruházások mértéke is. Növelik a vendéglátóra – legyen az akár egy város, akár egy ország – nehezedő terheket a nemzetközi szövetségek, hatóságok és jogtulajdonosok által meghatározott műszaki feltételek, sportolók száma és igényei, valamint a média és a nézők elvárásai is.

E nagyszabású sportesemények minden esetben változást hoznak a vendéglátó város vagy ország életében, az előrelátás és a tervezés hiánya miatt azonban gyakran a negatív hatások kerülnek előtérbe.

A közelmúltbeli sportrendezvények pozitív és negatív tapasztalataiból ugyanakkor láthatóan tanultak mind a pályázók, mind a szervezők – a nagyobb sportesemények rendezésénél mindinkább előtérbe kerül a rendezvény öröksége: az a hosszú távú hatás, amely igazolhatja, hogy a rendezés időt álló előnyöket jelenthet a szervezőknek.

Ez az örökség összetett, és megjelenhet társadalmi, gazdasági és kulturális hatás formájában is. Jelen tanulmányunkban ezek közül a legkézzelfoghatóbbat, a sportlétesítmények utóhasznosításának lehetőségeit és hatásait mutatjuk be.

Ferencvárosi Torna Club



A közpénzek felhasználása, a gazdasági és pénzügyi környezet miatt gyakran nehéz megindokolni egy olyan nagyszabású sportesemény rendezését, amely egy-egy stadion, aréna, velodrom, uszodaközpont vagy versenypálya megépítését teszi szükségessé. Különösen igaz mindez, ha korlátozott a magánszektor bevonásának a lehetősége. Ezért ahhoz, hogy a pozitív hatások hosszú távon is érvényesüljenek, világos utóhasznosítási stratégiát kell készíteni, amely az eseményt követő piaci trendek ismeretére, valamint jól átgondolt tervekre épül.

A nemzetközi sportversenyekhez kapcsolódó fejlesztések, közlekedési és egyéb infrastrukturális beruházások szükségessége csak akkor indokolható, ha a fejlesztések részesei egy hosszú távú város- és nemzetgazdasági fejlesztési tervnek, és érvényesíthetőek a fenntarthatóság szempontok.

Igaz mindez Magyarországra, Budapestre is. Hiszen míg a 2024-es olimpiai és paralimpiai játékok magyarországi megrendezése egyelőre esély, az már tény, hogy 2017-ben két világversenynek is mi leszünk a házigazdái: Budapest adhat otthont a cselgáncs-világbajnokságnak, majd Budapesten és Balatonfüreden júliusban rendezik a vizes világbajnokságot.

A KPMG Sport Tanácsadási csoportjának jelen kiadványa közelmúltbeli sikeres, és kevésbé sikeres sportrendezvények tapasztalatait gyűjti össze, különös tekintettel az ezekhez kapcsolódó létesítmények utóhasznosítására.

A dokumentum hasznos lehet mindenkinek, aki nagyobb sportesemény megpályázásában vagy megrendezésében gondolkodik.

Ezúttal szeretnénk köszönetet mondani mindazoknak, akik tapasztalataikkal és véleményükkel hozzájárultak a tanulmány elkészüléséhez.

Amennyiben szeretné megvitatni a tanulmány megállapításait, vagy jobban megismerni sportágazati kompetenciáinkat, forduljon hozzánk bizalommal.

Andrea Sartori és Robert Stöllinger



1. Bevezetés

1.1 Az utóhasznosítás kiemelt jelentősége sportlétesítmények tervezésekor

Bár egy sportlétesítmény, legyen az labdarúgó-stadion, multifunkcionális aréna vagy uszodaközpont, kialakítása összetett folyamat, az alapvető projektszakaszok azonban jól azonosíthatók, a megnyitástól a későbbi működtetésig. Tovább lépés az egyik szakaszból a másikba csak akkor lehetséges, ha az előző szakaszok pozitív eredménnyel zárultak, és valamennyi szereplő elkötelezett a továbbhaladás mellett.

A projekt összetettségétől, méretétől, valamint jogi és adminisztratív keretfeltételeitől függően a teljes megvalósítási folyamat több évre nyúlhat. A megvalósítás hatékonyságához és a lehetőségek maximális kihasználásához a kapcsolódó tevékenységek szigorú tervezése szükséges. A folyamat hossza függhet a tervezési szakasz hatékonyságától, a projektmenedzsment-képességektől, a folyamatos finanszírozástól és az építkezés összetettségétől.

Az olyan bonyolult projektekben, mint új infrastruktúra kialakítása vagy meglévő infrastruktúra átépítése, számos résztvevő érintett. A szükséges műszaki készségek összetettsége miatt a különböző projektszakaszokban elsődleges, hogy megfelelő szakértőket, tapasztalt munkatársakat és tanácsadókat alkalmazzanak – ez elősegíti, hogy a projekt egyes szakaszai a költségvetésen belül, a kitűzött normák és projektcélok szerint, határidőre megvalósuljanak.

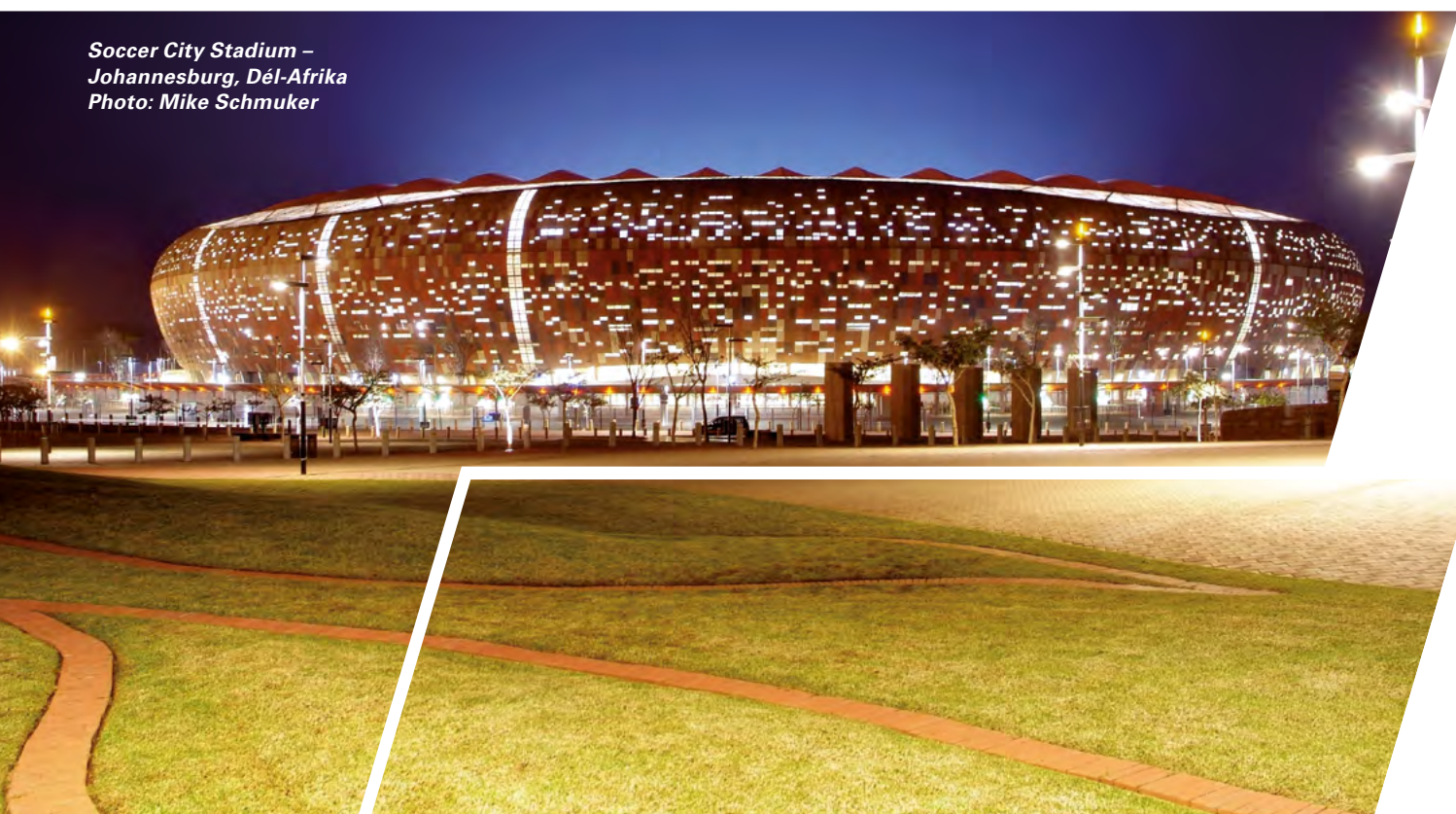
Új létesítmények kialakítása során a tervezésre, a megvalósításra és az utóhasznosítási stratégiára vonatkozó előkészítési szakasz megléte alapvető fontosságú a projekt hosszú távú fenntarthatósága és sikere szempontjából.

A felkészülési szakaszban elengedhetetlen pénzügyi elemzést készíteni, valamint alaposan felmérni a létesítmény piaci környezetét, a keresleti és kínálati tendenciákat, valamint az utóhasznosítás lehetőségeit.

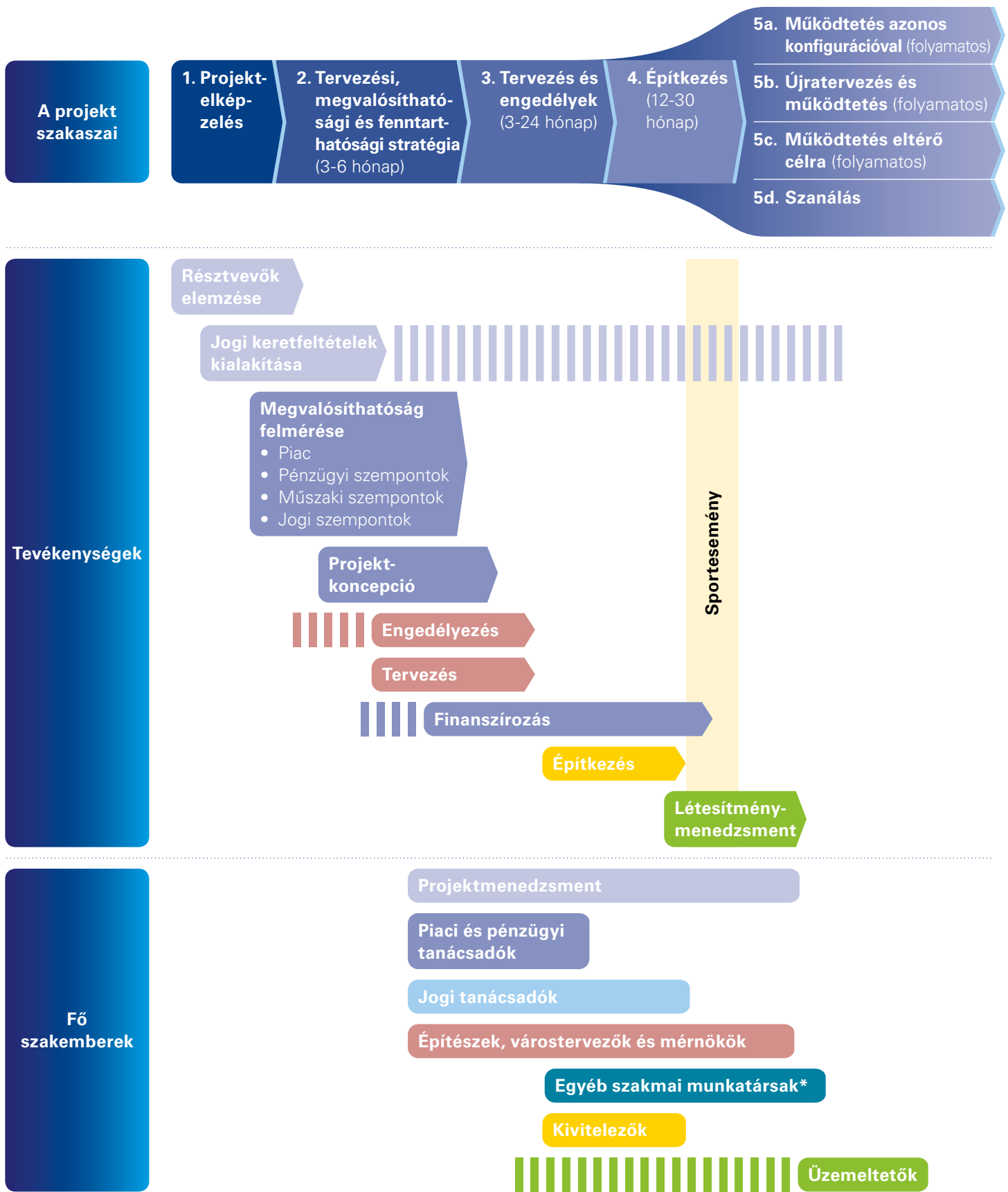
Kellően alapos és átfogó előkészítő munkával sikeres koncepció alakítható ki, amely alapján kidolgozhatóak a tervezési, az építési és a működési projektszakaszok is.

A nagyobb eseményekhez kapcsolódó sportinfrastruktúra kialakítása esetében nagyon fontos szempont az időzítés: a nagyszabású sportversenyek kezdetének időpontja adott, nem változtatható. Ez hatással van a tervezési folyamatra és a meghozandó döntések sebességére. Szükségessé válhat a tervezési folyamat rövidítése, ami több előzetes felmérést és elemzést tehet szükségessé, hogy a későbbi szakaszokban minimalizálni lehessen a kockázatokat.

**Soccer City Stadium –
Johannesburg, Dél-Afrika**
Photo: Mike Schmuker



A folyamat: Alapvető szakaszok, mérföldkövek, ütemezés és a fő szakemberek



*Egyéb szakmai munkatársak: tájépítő, biztonsági/tűzvédelmi tanácsadók, hozzáférési tanácsadók, prezentációs tanácsadók, CFD- (számítógépes áramlásszimuláció) tanácsadók, világítástechnikai és akusztikai tanácsadók, hulladékmenedzsment-tanácsadók, marketing- és PR-szakértők stb.

Forrás: KPMG-elemzés

© 2015 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátozott felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hez ("KPMG International"), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.

2. Közel múltbeli események tanulságai

2.1 Utóhasznosítás és ideiglenes létesítmények lehetősége

Az ezredfordulói a nagyobb sporteseményeket követő létesítmény-utóhasznosításra az alábbi három módszer jelentette a legmegfelelőbb megoldást:

- 1. A létesítmény fenntartása változatlan formában megfelelő szintű kereslet reményében.** Ennek egyik legfigyelemreméltóbb példája, hogy az 1996-os atlantai olimpián használt olimpiai stadion ma a város baseballcsapatának ad otthont.
- 2. A létesítmény átméretezése a helyi igényeknek megfelelőbb helyszín létrehozására.** Például a 2000-es Sydney-i olimpia szervezői 7000 ideiglenes széssel bővítették a Sydney Olympic Park Hockey Centre meglévő 8000 üléses kapacitását. Az esemény után ezeket visszabontották a létesítményt bérlő New South Wales Waratahs és a New South Wales Arrows hokicsapatok utólagos igényeinek megfelelően.

- 3. A sportlétesítmény helyi piaci feltételeknek jobban megfelelő, más célú hasznosítása.** Például a 2004-es athéni olimpia után a tollaslabdaversenyeknek otthont adó, kifejezetten erre a célra épített Goudi Olympic Hall-t a helyi igényeknek megfelelően, multifunkcionális létesítménnyé alakították át, amelynek új előadótermében akár nagyméretű előadásokat is szervezhetnek. Az eredeti rendeltetés emlékére a létesítmény 2007 januárjában a The Badminton Theatre (Tollaslabda Színház) nevet kapta.

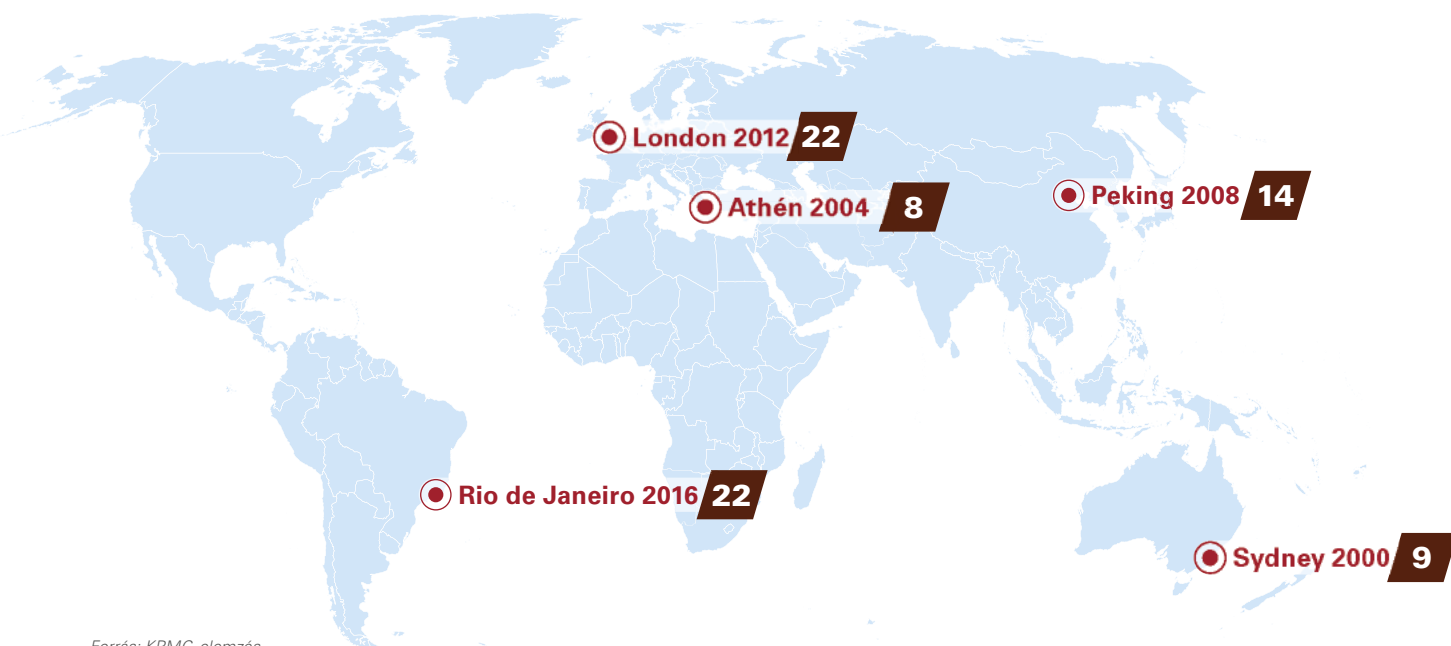
Athénal kapcsolatban általános vélekedés, hogy a létesítmény-utóhasznosítás kevésbé volt sikeres, az üresen álló, málladozó létesítmények szomorú látványa ugyancsak az utóhasznosítás szükségességére figyelmeztet.

A Sydney-i és az athéni olimpiák rendezői tettek ugyan erőfeszítéseket néhány létesítmény utóhasznosítására, ám egy nagyobb sportrendezvény minden létesítményének utóhasznosítására hatékony, hiteles és megvalósítható tervet készíteni nem egyszerű feladat. Sőt, néha nem is lehetséges olyan tervet készíteni, amely minden fontos érintettnek megfelel. Ilyen összefüggésben is megoldást jelenthetnek az ideiglenes létesítmények.

Olimpiai játékok esetében ennek jeles példáját láthattuk a 2008-as pekingi olimpián, ahol hét sportágban – strandröplabda, BMX-kerékpározás, íjászat, gyeplabda, baseball, triatlon és országúti kerékpár – használtak ideiglenes létesítményeket.

Közülük a két legnagyobb a gyeplabda és a baseball versenyek helyszínei voltak. Az előbbit, a 17 000 fős Olympic Green Hockey Field

Meglévő és ideiglenes sportlétesítmények száma az utóbbi nyári olimpiai játékokon



Forrás: KPMG-elemzés

*Projected figures from the bid dossier

gyeplabdastadiont az olimpiát követően teljesen lebontották.

A Wukesong Sports Centre baseball-létesítményt – befogadóképessége 15 000 fő volt, kialakítása 29 millió dollárba került – a játékokat követően lebontották, hogy helyet adjon egy, a piaci igényeknek jobban megfelelő, új bevásárlóközpontnak.

2012-ben, Londonban már 13 ideiglenes létesítményt emeltek, köztük három teljesen lebontható ideiglenes stadiont / arénát.

Londont ezen túl is dicséret illeti, amiért az utóhasznosítást a tervezés legfőbb kérdéseként kezelte. Pedig voltak kihívások, különösen az olimpiai stadion utóhasznosításáról szóló végleges döntés elhúzóda. Ugyanakkor a meglévő, sport-, és nem sportcélú létesítmények hasznosítása, illetve az ideiglenes és részben ideiglenes létesítmények átfogó stratégiába integrálása komoly elismerést hozott a játékok szervezőinek. (A londoni olimpián

nyolc különböző típusú létesítményt azonosítottunk – részletek a 16. oldalon található esettanulmányban.)

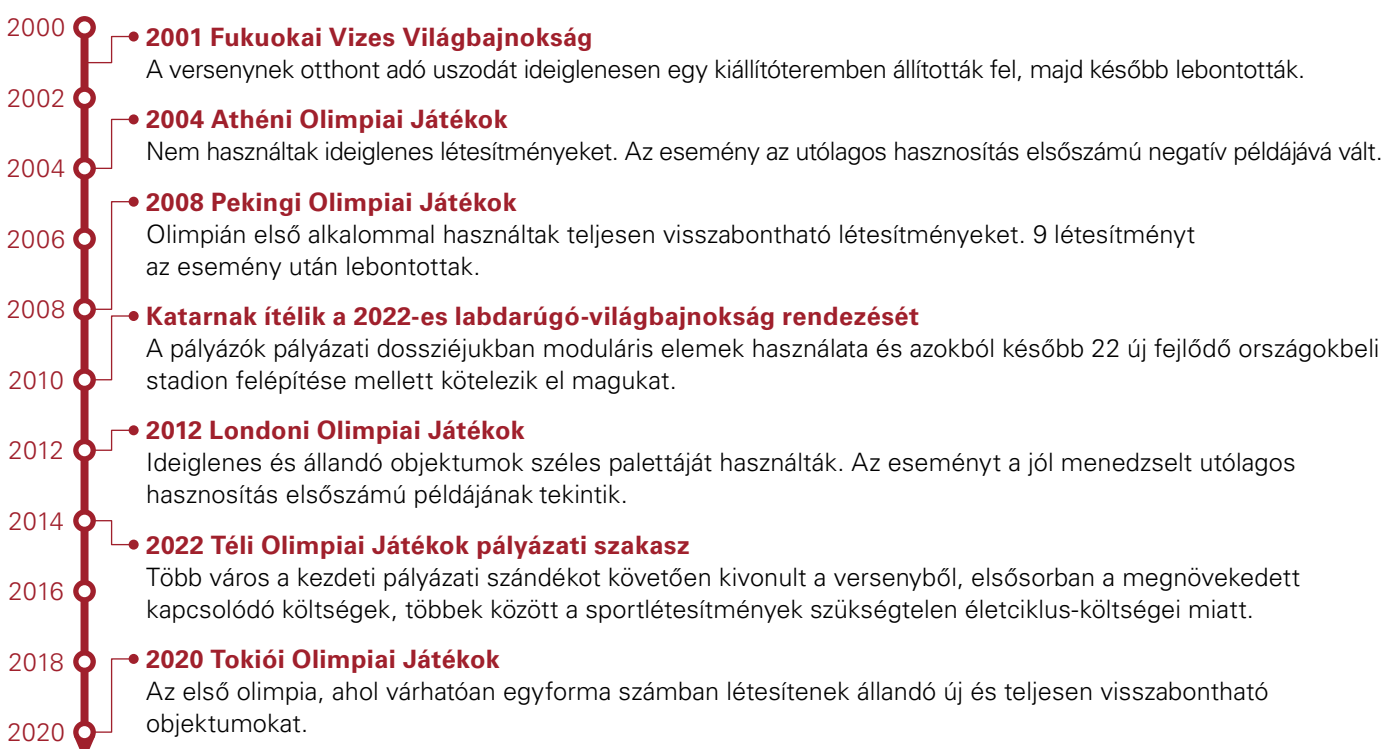
Az olimpiai játékok szintjén várhatóan folytatódik az ideiglenes létesítmények térnyerése. A 2016-os Rio de Janeiró-i olimpián legalább hét ideiglenes létesítmény működik majd (ezek közül négy stadion/aréna), míg Tokió a 2020-as nyári játékokra várhatóan egyenlő számban épít állandó és teljesen visszabontható létesítményeket.

A nyári olimpiai játékok létesítmény-struktúrájával kapcsolatban általunk ismert adatokat, 2000-től kezdve, a lenti ábrán szemléltetjük.

A kronológiai sorból is látható, hogy az ideiglenes létesítmények térnyerése évtizedek óta tart. Az ideiglenes/visszabontható struktúrák alkalmazását jelentősen segítik az egyre innovatívabb építészeti megoldások, és az a tény, hogy ma már az ideiglenes létesítményeknél is az állandó stadionok és arénák biztonsági és kényelmi színvonalának

megfelelő megoldások alakíthatók ki. Ugyanakkor tapasztalataink szerint a nemzeti és nemzetközi szervezetek pénzügyi támogatásának hiánya lassította az ideiglenes létesítmények elfogadásának folyamatát.

Összességében elmondható, hogy az állandó építményhez képest egy rendeltetésszerű használatot követően könnyen visszabontható ideiglenes létesítmény számos előnyt nyújthat – ilyenek a nagyobb rugalmasság, az alacsonyabb életciklus-költség, a rövidebb építési idő és az újrahasznosíthatóság. A technológiai haladással ma már ésszerű és jól menedzselt utóhasznosítási stratégiának tekintik a létesítménystruktúrában belül az ideiglenes létesítményeket.



Forrás: KPMG elemzés, 2015

2.2 Miért vált mára központi kérdéssé a létesítmény-utóhasznosítás?

Jóllehet az ideiglenes létesítmények segíthetnek a rendezőknek a korábbi hibák elkerülésében, a közelmúltbeli jelentősebb események részletesebb vizsgálata további kihívásokra világított rá.

A pekingi (2008) és a szocsi (2014) olimpiai játékok esetében intenzív médiafigyelem irányult a rendezésre elköltött milliárdokra az ideiglenes létesítmények használata ellenére is.

A legutóbbi két labdarúgó-világbajnokság szintén ráirányította a figyelmet a hasznosítástervezés jelentőségére. Egyes dél-afrikai (2010) és brazilai (2014) rendező városok számára ma komoly problémát jelent, hogy a felépített hatalmas, modern, állandó labdarúgó-stadionok többnyire

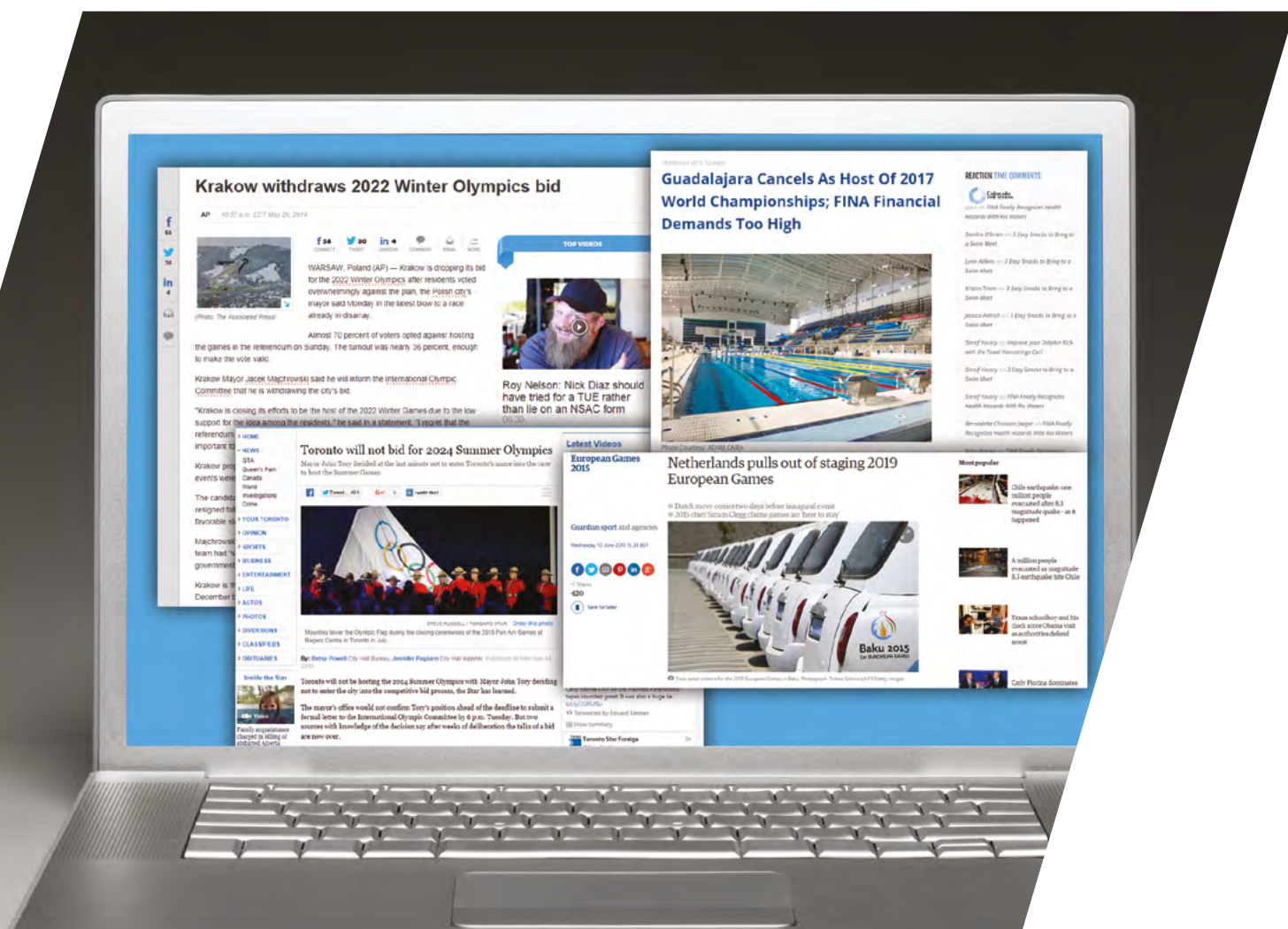
kihasználatlanok: ilyen például a dél-afrikai port elizabethi (46 000 férőhelyes) és brazilai manausi (41 000 férőhelyes) új stadionok.

A nehéz piaci körülmények között a rendező városok és a helyi állami szervek számára nagy terhet jelent a létesítmények működtetése és az ehhez kapcsolódó költségek fedezése.

Ezek a példák negatívan hatnak a városok/országok nagyobb sportrendezvényekkel kapcsolatos pályázási hajlandóságára. Szemléltetésül mutatjuk be az alábbi példákat, néhány versenyrendezéstől visszalépő országról, városról.

Ezek a visszalépések a nagyobb sportesemények rendezésének nagymértékű és bizonyos értelemben növekvő költségeire való reagálásként értelmezhetők. A pályázók, rendezők, de különösen a kormányok amiatt aggódnak, hogy az ilyen nagymérvű költsékezés jól körvonalazott és megvalósítható hosszú távú hasznosítási terv nélkül tartós terhet ró városukra, illetve országukra.

Mindezen kihívásokat figyelembe véve, a Nemzetközi Olimpiai Bizottság, elsőként a nagyobb szövetségek és jogtulajdonosok közül, nyilvánosan kezdeményezte olyan megoldás kidolgozását, amely segítheti a nagyobb sportesemény rendezését fontolgató városokat és országokat.



3. Az utóhasznosítás jelentőségének növekedése a Nemzetközi Olimpiai Bizottság munkájában

A Nemzetközi Olimpiai Bizottság (NOB) 2002-ben konferenciát szervezett az utóhasznosítás témájában, és azóta is egyre inkább hangsúlyozza az utóhasznosítás jelentőségét.

2003-ban a NOB módosította a küldetésére vonatkozó előírásokat az Olimpiai Chartában – eszerint a NOB szerepének részévé vált, hogy „előmozdítja az Olimpiai Játékok örökségének kedvező megítélését a rendező városban és országban”. Ez az előírás azóta is hatályos.

Bár ez a rendelkezés az örökség minden megjelenési formájára érvényes, az utóhasznosítás jelentőségére a NOB 2013. márciusi „Olympic Legacy” című kiadványában mutattak rá: „A játékokra épített vagy átalakított állandó létesítmények a játékokat követően széles körben használhatók sportcélokra, ami által a sportörökség részévé válnak. A rendezőknek mindazonáltal gondoskodniuk kell arról, hogy a létesítmények funkcionálisak, fenntarthatók és utóhasznosításra szabottak legyenek.”

A közelmúltbeli problémákra, potenciális rendezők visszalépésére reagálva a NOB célul tűzte ki, hogy ismét vonzóbbá tegye a pályázást. A kampányban alapvetően a költségcsökkenést hangsúlyozzák, amely kedvező hasznosítási tervvel társulva valódi előnyöket hozhat anélkül, hogy túlterhelné a rendező várost.

A NOB legfigyelemreméltóbb lépése az Olympic Agenda 2020 program összeállítása volt, amelyet a Monacóban, 2014 decemberében tartott 127. közgyűlésen fogadtak el. Az Olympic Agenda 2020 program 40 ajánlását a jövő olimpiai mozgalmá stratégiai útmutatójául szánják.

Az utóhasznosítás alapvető jelentőséget kap az Agenda 2020-ban. Az egyik munkacsoport kifejezetten fenntarthatósággal és utóhasznosítással foglalkozik, az utóhasznosítás fogalma pedig öt ajánlásban is megjelenik:

- A pályázati szakaszban a NOB „pozitív szempontként veszi figyelembe a meglévő létesítmények maximális kihasználását, valamint az ideiglenes és visszabontható létesítmények használatát, amennyiben nincs vagy nem igazolható hosszú távú utóhasznosítási igény”.
- A NOB „a nemzeti olimpiai bizottságok és külső szervezetek, például az Olimpiai Városok Világszövetsége támogatásával” közreműködik „az utóhasznosítás nyomon követésében”. A NOB azt tervezi, hogy szerződésben kötelezi a szervezőket, hogy tájékoztassák a NOB-ot arról, mely szervezetek vizsgálják majd az utóhasznosítás hatékonyságát. A NOB szorosabb együttműködést javasol más sportesemények szervezőivel, és rámutat, hogy „nagyon pozitív utóhasznosítási tevékenységnek minősül más bajnokságok rendezése olimpiai városokban, az olimpiai létesítmények és infrastruktúra újbóli használatával”.

- A NOB „ösztönzi és támogatja a nemzeti olimpiai bizottságokat a pozitív utóhasznosítást elősegítő pártfogó tevékenységükben”.
- A NOB vállalja, hogy tovább erősíti a sport és a kultúra fejlődését az Olimpiai Játékok közötti időszakban, és keresi a „globális kulturális szereplőkkel” való együttműködés lehetőségét „a dinamikus utóhasznosítás érdekében”.

Xavier Becker, a NOB létesítményekért, infrastruktúráért és szolgáltatásokért felelős vezetője egy 2015-ös konferencián hangsúlyozta az ideiglenes infrastruktúra jelentőségét: „A NOB aktívan kívánja támogatni a meglévő és ideiglenes infrastruktúra hasznosítását a fenntarthatóság és a költséghatékonyság előmozdítására. A NOB növelni kívánja az ideiglenes infrastruktúrával kapcsolatos tudatosságot, és elő kívánja mozdítani a beszállítókkal való korai megállapodást. Bátorítanám továbbá az iparágat innovatív megoldások fejlesztésére és a rendezőknek több rugalmasságot biztosító új, utólag is használható nagy létesítményekben való gondolkodásra.”

4. A legalkalmasabb utóhasznosítási terv kidolgozása – szempontok és kihívások

Az utóhasznosítási tervek kidolgozása nem mindig könnyű feladat. Számos tényező befolyásolja a végeredményt, melyek egymásra is hatnak, összefüggenek, így célszerű valamennyi hatást figyelembe venni.



Forrás: KPMG elemzés, 2015

4.1 Piacfelméreés

Jó utóhasznosítási tervet csak a sporteseményt követő potenciális piaci körülmények alapos vizsgálatával lehet készíteni.

Bár fontos, hogy a rendezők minden olyan elvárásnak eleget tegyenek, amely a sporteseménytől elvárható, véleményünk szerint a pályázóknak a kezdetektől nagy hangsúlyt kell fektetniük az eseményt követő lehetőségek vizsgálatára.

Végző soron ez határozza meg a létesítmény típusát. Ha az előrejelzések szerint hosszú távon erős piaci kereslet várható, akkor célszerű lehet állandó létesítmény mellett dönteni. Ennek jó példája a müncheni labdarúgó-aréna, ismertebb nevén Allianz Aréna, amelyet a 2006-os labdarúgó-világbajnokságra

építettek. Az utólagos érdeklődés akkora volt, hogy a létesítmény kapacitását tovább bővítették.

Ezzel szemben, ha hosszú távon gyengébb keresletre számítanak, az ideiglenes létesítmények jelenthetik a megoldást a pályázók/szervezők számára. Példa erre az a londoni uszodakomplexum, amely a 2012-es nyári olimpiai játékokra épült. Mivel ilyen nagyszabású úszóeseményekre ritkán kerül sor, 15 000 ember befogására képes ideiglenes lelátót építettek, majd azt az olimpiai játékokat követően lebontották. Az állandó létesítmények tehát csak akkor bizonyulhatnak jó megoldásnak, ha a kereslet hosszú távon is biztosítható, és nem állnak fenn extrém piaci körülmények.

Elképzeltető, hogy hosszú távú kereslet hiányában a dél-afrikai és a brazil labdarúgó-világbajnokságok szervezői is jobban jártak volna, ha állandó helyett ideiglenes létesítményekben gondolkodtak volna.

Persze az utólagos piaci jellemzők nem feltétlenül azonosak a tervezés idején fennállókkal, éppen ezért azokat folyamatosan vizsgálni kell.

Horse Guards Parade – a londoni olimpia strandröplabda-versenyeinek helyszíne
Fotó: Populous



4.2 Jogtulajdonosok előírásai

A sportesemények rendezési jogának odaítélését többek között az alábbi szervezetek végzik:

- nemzeti szövetségek, például UK Athletics, Magyar Úszó Szövetség,
- nemzetközi szövetségek, például Nemzetközi Jégkorong Szövetség (IIHF), FIFA,
- multisport-játékok kontinentális szövetségei, például Commonwealth Games Federation, Asian Games Federation, és
- multisport-játékok világszövetségei, például Nemzetközi Olimpiai Bizottság.

A jogtulajdonosok minden nagyobb sportesemény esetében szigorú feltételeket írnak elő a létesítmények műszaki standardjaira vonatkozóan, amelyekhez a rendezőknek tartaniuk kell magukat.

Az előírások számos, a tervezés szempontjából fontos tényezőre hatással vannak, beleértve a telekommunikációs standardokat, a sportolók, a média és a vendéglátás számára kialakított helyeket, a tetőmegoldást vagy a VIP-részt.

A legfontosabb, hogy a jogtulajdonosok előírják a létesítmények minimális befogadóképességét is.

Az elmúlt években megszokasodtak a jogtulajdonosok előírásai, és ezek közvetlenül hatnak a rendezési költségekre.

Bár a műszaki paraméterek elsősorban magára a sporteseményre vonatkoznak, előfordulhat, hogy nincsenek összhangban az utólagos piaci igényekkel, és emiatt kérdésessé válik a létesítmény hosszú távú fenntarthatósága. Következésképpen nagyobb figyelmet kell fordítani az utóhasznosítási stratégiára.

Az utóhasznosítási tervre az is hatással van, hogy a jogtulajdonos meg kíván-e emlékezni az eseményről, és ha igen, hogyan. Ha a jogtulajdonos állandó létesítmény építése mellett dönt – amely vagy az eseménynek állít emléket (pl. ikonikus építmény) és/vagy az adott sportágban való nagyobb részvételre ösztönöz –, az utóhasznosítási lehetőségeket mindenképpen meg kell vizsgálni.

A pályázók csak akkor indulhatnak egyenlő eséllyel, ha a jogtulajdonosok

az utóhasznosítással kapcsolatos elvárásokat még a pályázati szakaszban nyilvánosságra hozzák. Lehetséges azonban, hogy a jogtulajdonosok nem fordítanak kellő figyelmet az utóhasznosítási szempontokra, főleg akkor, ha állandó létesítmény megvalósítását tűzték ki célul. Emiatt előfordulhat, hogy a pályázó a várhatóan alacsony jövőbeli kihasználtság ellenére is állandó létesítmény mellett dönt.

A nagyobb labdarúgó-bajnokságok jogtulajdonosai még nem foglaltak állást arról, hogy ideiglenes megoldásokat fognak alkalmazni a fő stadionokban a mérkőzések lebonyolításához. Némi változás azonban már tapasztalható, a jogtulajdonosok rugalmasabbak a létesítményekkel kapcsolatos előírásokat illetően. Martin Kallen, az UEFA operációs igazgatója elmondta, hogy jöllehet a létesítmény infrastruktúrájával – úgymint média, biztonság, logisztika, vendéglátás és szurkolói zónák – kapcsolatos elvárások egyre nagyobbak, az ideiglenes infrastruktúra alapvető fontosságú a nagy események lebonyolítása szempontjából.

4.3 A létesítmény tulajdonlása és működtetése

A pályázás és szervezés egyre bonyolultabb feladat, így egyre több szakértői csoport alakul, amelyek célja, hogy tudásukkal és tapasztalataikkal segítsék a sportesemények szervezését, és lebonyolítását.

A gyakran „szervezőbizottság-ként” emlegetett munkacsoportok tevékenysége azonban jellemzően az esemény idejére korlátozódik, és az esemény végét követően feloszlanak.

Ha a szervezőbizottság a tervek szerint megszűnik, az utóhasznosítási tervnek mindenképpen ki kell terjednie az eszközökre, és adott esetben magukra a létesítményekre is, illetve ideiglenes létesítmény esetén az eseménynek helyet adó közterületre.

A piaci körülmények elemzésekor azt is figyelembe kell venni, hogy a létesítmény az állam, vagy valamely központi kormányzati, önkormányzati vagy kvázi kormányzati szervezet tulajdonában áll-e, illetve működtetésében ezek az intézmények részt vesznek-e. Az esetleges jövőbeli alacsony kihasználtság, vagy az, hogy a létesítmény folyamatos támogatásra szorul, nem csak a kormányzati szerveknek okozhat problémát, hanem az adófizetőknek is. Így a részben vagy teljesen ideiglenes létesítmények jobb választásnak bizonyulhatnak.

A magánszféra bevonása a kedvező piaci feltételek ellenére sem könnyű, hiszen kérdés, hogy az adott

létesítmény képes-e megfelelő hozamot biztosítani.

Ez ösztönzőkkel talán sikerülhet, például a működési költségekhez adott támogatásokon vagy bizonyos számú esemény garantálásán keresztül. Az utóhasznosítási tervnek tartalmaznia kell az ösztönzők hatásainak elemzését, illetve azonosítania kell az ösztönzés nyújtóját. Vagyis az utóhasznosítási tervben vázolni kell, hogy a létesítmény sikeres utóműködtetése hogyan tud megfelelni a létesítmény tulajdonosa és/vagy a nyilvánosság által támasztott elvárásoknak.

4.4 Eseményjellemzők

Az egysportágas események, például a vizes világbajnokság vagy az atlétika-világbajnokság esetén elegendő egy vagy két létesítmény, ha viszont a résztvevő csapatok/versenyzők száma nő vagy a játékelületek elhasználódhatnak, több létesítményre is szükség lehet. 12 és 13 mérkőzésre alkalmas létesítményeket használtak például a 2014-es brazíliai labdarúgó-világbajnokságon és a 2015-ös angliai rögbi-világbajnokságon.

Több sportágas (multi-sport) eseményeknél az egyes sportágnak követelményei azonosak lehetnek a létesítményt illetően, példaként említhetők az olyan teremsportok, mint a kosárlabda, a kézilabda és a röplabda. A rendelkezésre álló idő rövidsége miatt azonban nehéz ezeket a versenyeket több, hasonló felszereltségű létesítmény nélkül lebonyolítani.

Ezt szintén mérlegelni kell az utóhasznosítási tervben. Városi rendezés esetén fennáll a veszélye,

hogy több hasonló létesítmény marad egymás közelében, amelyek – átfogó utóhasznosítási stratégia hiányában – nagy valószínűséggel egymás versenytársai lesznek.

Ha nem igazolható, hogy valamennyi létesítmény kihasználtsága nagyfokú lesz, akkor utóhasznosítási szempontból az ideiglenes megoldások – meglevő létesítmények átalakítása vagy visszabontható objektumok – lehetnek a leginkább megfelelőek.

4.5 Állami részvétel

Előfordulhat, hogy a piaci körülmények elemzése ugyan az utóhasznosítás mellett szól, az állami szektor – helyi, regionális vagy központi kormányzat – mégis egy olyan alternatív megoldást választ, amely bizonyos társadalmi és/vagy közösségi célnak jobban megfelel. Ilyen esetben pénzügyi következményekkel is számolni kell, például azzal, hogy ha a létesítmény jövedelemtermelő képessége alacsony, akkor az adófizetőknek is részt kell venniük a teherviselésben.

Példaként említhető az a bakui uszodakomplexum, amely a 2015-ös I. Európa Játékokra épült. Bakuban az eseményt megelőzően nem volt 50 méteres úszómedence, a helyi hatóságok mégis egy állandó létesítmény megépítése mellett döntöttek. A kínálati hiányból arra lehetett volna következtetni, hogy nincs igazi igény egy ilyen típusú létesítményre az azeri fővárosban, a helyi hatóságok azonban a tervezés során azzal számoltak, hogy a helyi

közösség és az azerbajdzsáni nemzeti válogatott egyaránt hasznát veszi majd az uszodakomplexumnak az eseményt követő években.

A kézzelfogható vagy szélesebb értelemben vett társadalmi előnyök állandó létesítmények kialakítására ösztönözhetik a pályázókat és a szervezőket, még akkor is, ha a piaci feltételek kedvezőtlenek.

4.6 Pályázó versenytársak

Az utóhasznosítási terv kidolgozásakor azt is figyelembe kell venni, hogy milyen erős az esemény rendezési jogáért folytatott verseny.

A pályázók természetes reakciója, hogy azt gondolják: versenytársaikhoz képest nagyobb, jobb állandó sportlétesítmények kialakításával

előnyre tehetnek szert a jogtulajdonosoknál.

Az impozáns és modern infrastruktúra kialakításával csábító pályázatok ellenére a döntéshozóknak nem szabad elvonatkoztatniuk attól, hogy a létesítményeknek illeszkedniük kell az utóhasznosítási tervbe.

Következésképpen egyaránt viták forrása lehet a rendezési jog elnyerésére leginkább esélyes infrastruktúrának, illetve a legmegfelelőbb utóhasznosítási megoldásnak a kiválasztása.

4.7 Alternatív helyszínhasználat

A piaci körülmények részletes felmérésekor kiderülhet, hogy a sportlétesítmény tervezett helyszínén a későbbiekben nagyobb igény mutatkozna arra, hogy más típusú ingatlant kialakítva más célra használják a létesítményt.

Ebben az esetben indokolt lehet a visszabontható objektumok használata a sporteseményen.

Az utóhasznosítási tervnek erre is ki kell terjednie, illetve a megállapítások arra ösztönözhetnek más érintetteket is, hogy érdekeltek legyenek a

megfelelő helyszín kialakításában. A pályázók és a szervezők megkérhetik az érintetteket, hogy vegyenek részt a rendezvény lebonyolításában, és így fejlesztői jogokat szerezzenek a területen az esemény lezárulását követő időszakra.

4.8 Ütemezés

Az utóhasznosítási tervre már a rendezési ötlet felmerülésekor gondolni kell, és a tényleges esemény lebonyolításához vezető minden lényeges szakaszban szem előtt kell tartani.

Ha az utóhasznosítási tervet csak a projekt során készítik el és integrálják a koncepcióba, exponenciálisan növekedhetnek a költségek és nehezebbé válhat a tervezés. A meglevő létesítmények átalakítása vagy a folyamatban lévő fejlesztések utóhasznosítás-központú elemekkel

történő kiegészítése kevésbé hatékony megoldás ahhoz képest, mint amikor a tervezés kezdetektől lehetővé teszi a létesítmény fenntartható működését.

London városa például sok elismerést kapott a 2012-es Nyári Olimpiai Játékokért, de magát az olimpiai stadiont még mindig sok kritika éri. A stadion végső kialakításáról akkor született végleges döntés, amikor a fejlesztés már folyamatban volt, így ehhez a létesítményt át kellett alakítani. A létesítmény eredetileg tervezett hosszú távú utóhasznosítása

nem bizonyult megvalósíthatónak, ezért a hatóságok úgy döntöttek, hogy a stadiont multifunkcionális létesítménnyé alakítják át, és az atlétika helyett elsősorban a labdarúgásra összpontosítanak. A stadion állandó bérletje a stadionnal azonos kerületben lévő West Ham United, labdarúgóklub lesz. Bár a végső megoldás utóhasznosítás-központú gondolkodásmódot képvisel, a döntés időigényes volt, és jelentős pótlólagos átalakítási költségekkel járt.



Lee Valley White Water Centre, Hertfordshire, Anglia – a londoni olimpia kajak-kenu szlalom versenyeinek helyszíne
Fotó: Populous

5. Kreatív megoldások a 2012-es londoni olimpián

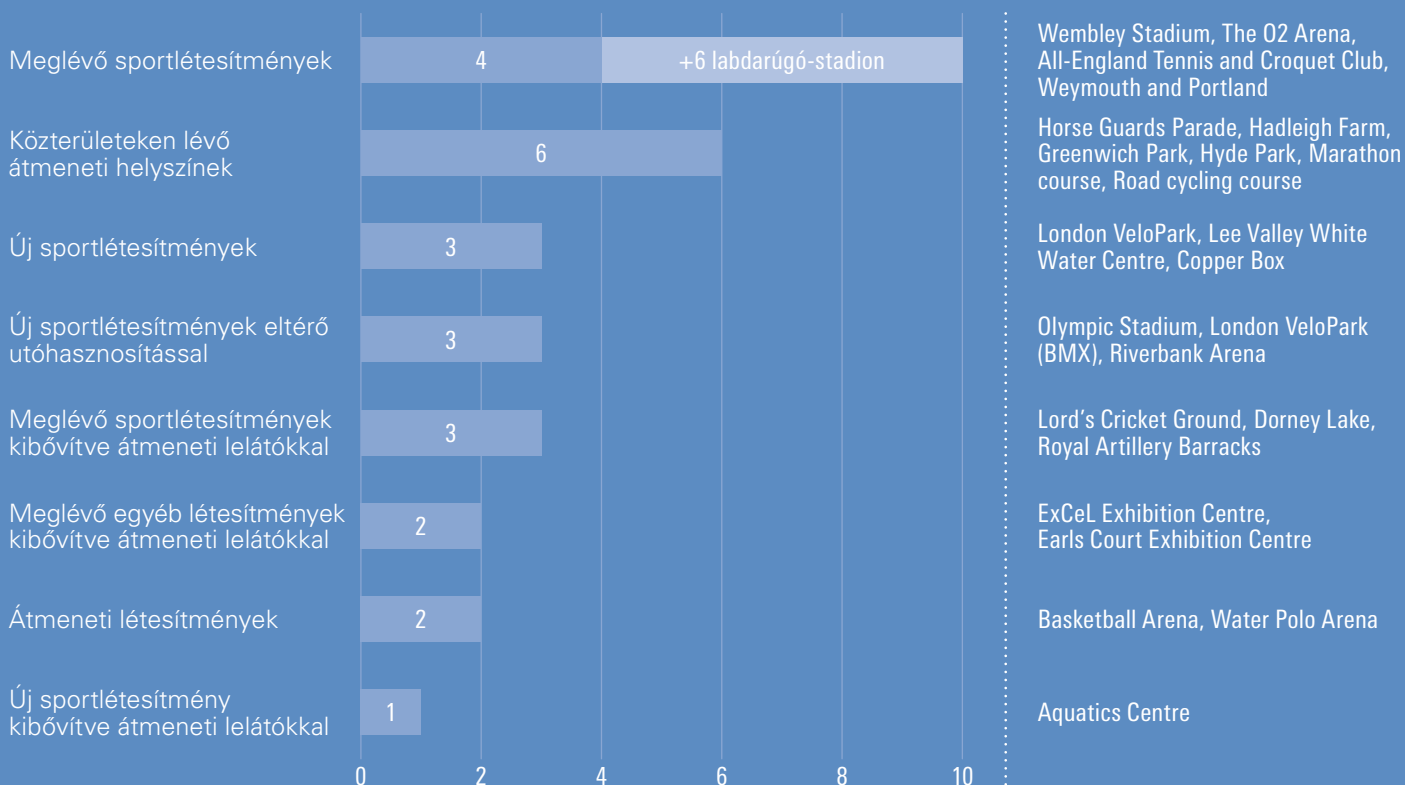
A londoni olimpián a labdarúgó-stadionokat leszámítva összességében a 24 olimpiai helyszínből 13 volt átmeneti jellegű.

A londoni szervezők számos megoldást alkalmaztak, hogy csökkentsék az építendő új sportlétesítmények számát. A helyszínek nyolc kategóriába sorolhatók – lásd a lenti ábrát.

Tíz meglévő létesítményt használtak különböző sportágra, a tízből hat labdarúgó-stadion volt Nagy-Britannia különböző pontjain.

- A második legnagyobb kategória a közterületeken (sokszor ikonikus környezetben) felállított átmeneti létesítmények csoportja. Ide tartozott a Hyde Park, a Greenwich Park és a Horse Guards Parade is.
- Az Olimpiai Stadionnal együtt hét létesítményt az olimpiára építettek, de hármat annak végeztével átépítettek.
- Három olyan meglévő objektum volt, amely nem rendelkezett elegendő befogadóképességgel, ezért átmeneti lelátókkal bővítették őket.
- Két, alapvetően nem sportcélú szolgáló létesítményt, köztük egy konferencia- és kiállítóközpontot is használtak, ahol átmeneti lelátókat építettek. A kosárlabda- és a vízilabda-versenyeknek helyet adó két átmeneti épületet az esemény után teljesen elbontották.
- Az uszodakomplexum volt az egyetlen új létesítmény, amelyet átmeneti lelátókkal egészítettek ki; ezeket az olimpiai játékok után elbontották.

A 2012-es londoni olimpiai játékok helyszínei kategóriák szerint



Forrás: KPMG elemzés, 2015

6. FINA: előtérben a fenntarthatósági szempontok

Az úszás az egyik olyan sportág, ahol látványos előrelépés tapasztalható az utóhasznosítás-központú megoldások alkalmazásában.

A közelmúltban több nagyobb úszóesemény során használtak ideiglenes medencéket és létesítményeket meglévő sportcélú és nem sportcélú objektumokon belül. Ez egyrészt azt mutatja, hogy egyre hangsúlyosabbá válik az utóhasznosítás, másrészt azt is bizonyítja, hogy a technológiai előrehaladás már lehetővé teszi, hogy meglévő épületen belül ideiglenes medencét létesítsenek, amely azután elbontható és másutt hasznosítható.

Az alábbi világversenyeken használtak már ideiglenes létesítményeket:

- 2001 – Fukuoka, Vizes Világverseny – kiállítóterem
- 2003 – Barcelona, Vizes Világverseny – fedett aréna
- 2007 – Melbourne, Vizes Világverseny – fedett aréna
- 2008 – Manchester, Rövid Pályás Úszó Világverseny – kiállítóterem
- 2013 – Barcelona, Vizes Világverseny – fedett aréna
- 2014 – Berlin, Úszó Európa Bajnokság – velodrom
- 2015 – Kazany, Vizes Világverseny – labdarúgó-stadion

Barcelonában mind a 2003-as, mind a 2013-as vizes világversenyen a Palau Sant Jordi multifunkciós aréna volt az úszás és a szinkronúszás otthona. A csarnokot eredetileg az 1992-es nyári olimpiára építették, amely a ritmikus sportgimnasztika versenyeknek, valamint a kézilabda- és

2001-2015 között, nyolc FINA vizes világversenyen használt létesítmények típusai



Forrás: KPMG elemzés, 2015

a röplabdadöntőknek adott otthont. A létesítmény sporteseményekre alkalmas általános befogadóképessége mintegy 17 000 fő.

A 2007-es Melbourne-i Vizes Világversenyen a szervezők a Rod Laver Arénát használták központi helyszíneként. A 15 000 fős befogadóképességű aréna azóta az évente megrendezésre kerülő ausztrál nyílt teniszverseny helyszíne.

A 2014-es Vizes Európa Bajnokságot a berlini velodromban létesített ideiglenes uszodában rendezték. A létesítmény 12 000 fő befogadására volt alkalmas.

A 2015-ös vizes világversenyt Kazany központi labdarúgó-stadionjában tartották, amely 2012-ben létesült, és a 2018-as labdarúgó-világverseny hat mérkőzésének is otthont ad majd. Az 50 m-es medencék (a verseny-medence és az edzőmedence) a

verseny idejére a labdarúgó-pályán kaptak helyet. A labdarúgó-stadionként 45 000 férőhelyes objektumot a vizes világverseny versenyekre 15 000 főre építették át, és a nemzetközi szövetség előírásainak megfelelően az eseményre ideiglenes tetőt is emeltek.

A nemzetközi szövetség, a FINA az utóhasznosítás-központú megoldások iránti elkötelezettségét hangsúlyozandó 2014-ben négy évre szóló megállapodást kötött az ideiglenes létesítmények vezető beszállítójaként ismert Nüssli céggel. A megállapodás eredményeképpen a cég a FINA kizárólagos hivatalos beszállítójává lépett elő. A FINA elnöke, Dr. Julio C. Maglione elmondta, a megállapodást azért kötötték, mert a Nüssli „világszerte ideiglenes sportlétesítmények tervezésében és építésében tanúsított jelentős műszaki tapasztalatáról és szakértelméről ismert”.



Fotó: a 2017-es budapesti vizes világverseny épülő helyszíne

7. Ideiglenes létesítmények – műszaki és költségszempontok

Ha az utóhasznosítási terv azt igazolja, hogy az eseményt követően az állandó létesítmény fenntarthatóságának lehetősége korlátozott, akkor célszerű komolyan megfontolni ideiglenes építmények alkalmazását vagy az átmeneti és állandó létesítmények kombinációját.

7.1 Műszaki szempontok

Ideiglenes felépítmények használata nagyobb sporteseményeken évtizedek óta elterjedt, gondoljunk csak például golfbajnokságokon vagy nagyobb kerékpárversenyeken létesített átmeneti lelátókra. Ez a viszonylag egyszerű, néhány ezer fő befogadására alkalmas felépítménytípus továbbra is szerepet fog kapni nemzetközi, nemzeti, regionális és helyi sporteseményeken.

Az ideiglenes létesítmények térnyerése azzal is együtt jár, hogy számos átmeneti létesítmény ma már új szintet képvisel a minőség, a biztonság és a felhasználói élmény tekintetében: ilyen például a pekingi olimpián használt szabadtéri Chaoyang Park Beach strandröplabdapálya, vagy a londoni olimpia teljesen fedett kosárlabda-arénya.

Számos műszaki tényező szól amellett, hogy az átmeneti létesítmények a sportesemények létesítményportfóliójának szerves részét képezzék:

- Az átmeneti létesítmények alkotóelemeinek gyártói egyre több időt, energiát és tőkét fordítanak kutatás-fejlesztésre.
- Nő azoknak a technikai megoldásoknak a száma, amelyeket alkalmazva átmeneti létesítményekkel helyettesíthetők az állandó létesítmények – ilyen például az átmeneti, konzolos tetőmegoldás.
- Folyamatosan javul az átmeneti létesítmények alkotóelemeinek, felszereltségének és felületeinek minősége, megbízhatósága és rugalmassága. Egyre könnyebb az alkotóelemek össze- és szétszerelése, valamint a további részelemekre bontása.
- Egyre nagyobb hangsúlyt kap a fenntarthatóság és az átmeneti létesítmények anyagainak és alkotóelemeinek nagyobb mértékű újrahasználatossága és újrahasznosíthatósága.
- Kreatívabb dizájn, amely nagyobb választékot kínál az ideiglenes létesítmények helyének kiválasztásához, akár emblematis, egyedi helyszínek bevonásával.
- Az építkezési technikák és az építési folyamatok fejlődése lehetővé teszi:
 - az ideiglenes létesítmények még biztonságos befogadó-képességének növelését,
 - az ideiglenes létesítmények felépítéséhez szükséges idő csökkentését, valamint
 - más eseményekből szerzett tanulságok és tapasztalatok alapján további, újszerű építészeti és technikai megoldások alkalmazását.

Bár számos területen van még lehetőség további fejlődésre, egyértelmű, hogy a technikai vívmányok jelentősen hozzájárulnak ahhoz, hogy a sportolók, a média, a nézők, a jogtulajdonosok az ideiglenes létesítmények használóiként is megfelelő minőségű élményben részesüljenek.

7.2 Pénzügyi szempontok

Amikor a nagyobb események pályázói és szervezői mérlegelik a létesítményportfólió és az utóhasznosítási terv körüli lehetőségeket, körültekintően számba kell venniük a konkrét forgatókönyv (pl. teljesen visszabontható, állandó vagy hibrid megoldás) megválasztásának költséghatásait. Figyelembe kell venni mind a projekt életciklusa során felmerülő tőke-, mind a működési költséget.

Tőkeköltség

Sok pályázó/szervező abból indul ki, hogy az ideiglenes megoldással fejlesztési költséget takaríthat meg.

Tévedés azonban azt gondolni, hogy a sportlétesítmény költsége csupán az épület tényleges építési költsége, valamint azt feltételezni, hogy az ideiglenes objektum tőkeköltsége alacsonyabb, mint a hagyományos állandó létesítményé. Ábránkból is látható, hogy négy olyan tőkeköltség-tényező van, amelyek meghatározzák egy adott létesítmény általános fejlesztési költségét.

A következő oldalakon pedig azt elemezzük, milyen hatással van a sportlétesítmény tőkeköltségének négy tényezőjére, ha a hagyományos, állandó létesítmények helyett ideiglenes megoldásokat választunk.

Terület

Az a terület, amelyen a létesítmény megépül.

Épület

Az épület megvalósításához minimálisan szükséges elemek: tartószerkezetek, tető, küzdőtér (pálya), nézőtér, gépészeti és elektromos felszerelések stb.

Infrastruktúra

Egy létesítmény támogatásához és lehető leghatékonyabb működtetéséhez számos infrastrukturális elem szükséges. Ez olyan elemeket foglalhat magában, mint a megfelelő kommunális létesítmények, a nézők helyszínre szállítására alkalmas közlekedési lehetőségek, stb.

Kiegészítők

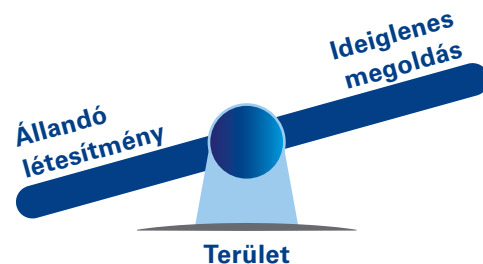
A nem állandó elemek biztosítják, hogy a létesítmény megfeleljen a nemzetközi szövetség / jogtulajdonosok rendezéssel kapcsolatos előírásainak. Ez jelenthet létesítmény-specifikus elemeket (pl. médialétesítmények), sportspecifikus elemeket (pl. tisztségviselők, bírók elszállásolását) és egyéb ideiglenes vagy támogató infrastruktúrát (pl. biztonsági zónák).



Cape Town Stadium – Fokváros, Dél-Afrika
Fotó: Bruce Southerland

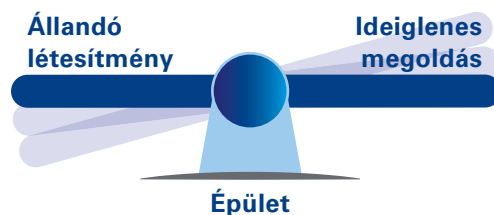
Terület

A terület jellemzőitől, elhelyezkedésétől és állapotától függően az önálló tulajdonjog megszerzése drága lehet. Költséghatékonyabb lehet a terület bérlése az ideiglenes létesítmény kialakításának időszakára vagy határozott időtartamra.



Épület

Van ugyan költségkülönbség az ideiglenes és az állandó létesítmény alkotóelemei között, ennek jelentősége azonban csökken az épületszerkezet méretének és a felszereltség bonyolultságának növekedésével. Nagyobb létesítmények esetében, a jelentősebb nézőszám miatt nőnek a szerkezeti igények, például a nézők függőleges irányú mozgásának elősegítése, nagyobb tető- és kiszolgáló területek. A biztonsági megoldások költségei azonos szintűek az ideiglenes és az állandó létesítmények esetében.



Infrastruktúra

Az infrastrukturális kiadásokat nem szabad alábecsülni, ezek számottevőek lehetnek, különösen az új, még kiépítetlen és megfelelő közlekedési lehetőséggel nem rendelkező területek esetében. Ilyenkor az ideiglenes létesítményhez szükséges ideiglenes infrastruktúra költségei, amelyek csökkenthetik, adott esetben semmissé is tehetik az opcióból származó előnyöket. Következésképpen, azonos helyszín esetén a létesítmény típusától függetlenül ugyanolyan mennyiségű infrastruktúra szükséges.

Ha azonban az ideiglenes létesítmény valamilyen más sportlétesítmény számára használt területhez kapcsolódik, néhány infrastrukturális költség (parkoló, tömegközlekedés) arányosan megosztható.



Kiegészítők

A felszereltség, a kiegészítők esetében a jogtulajdonosok előírásainak való megfelelés költségei nem csökkennek az ideiglenes opció választásával. A szolgáltatási, az elszállásolási és a létesítménnyel kapcsolatos előírásoknak való megfelelés költségei jelentős költségtényezők, opciótól függetlenül.

A kiegészítőket részben állandó felszerelésként előre beépíthetik azok az állandó létesítmények, amelyek esetében azonosítható utólagos igény mutatkozik, így azok költsége az épületszerkezet berendezési költségei között szerepelhet. Ha nincs azonosítható utólagos hasznosítási lehetőség, ezeket az elemeket ideiglenes kiegészítőkként célszerű felszerelni.



Mindezek alapján az látható, hogy az ideiglenes megoldás potenciális költségmegtakarítást eredményezhet, különösen az épületszerkezeti és a területtel kapcsolatos költségek vonatkozásában. Mindazonáltal a tőkeköltség-különbözet ideiglenes és állandó létesítmény esetében annál jelentéktelenebb, minél nagyobb az objektum kapacitása és minél bonyolultabb annak felszereltsége.

Működési költségek a projekt életciklusa során

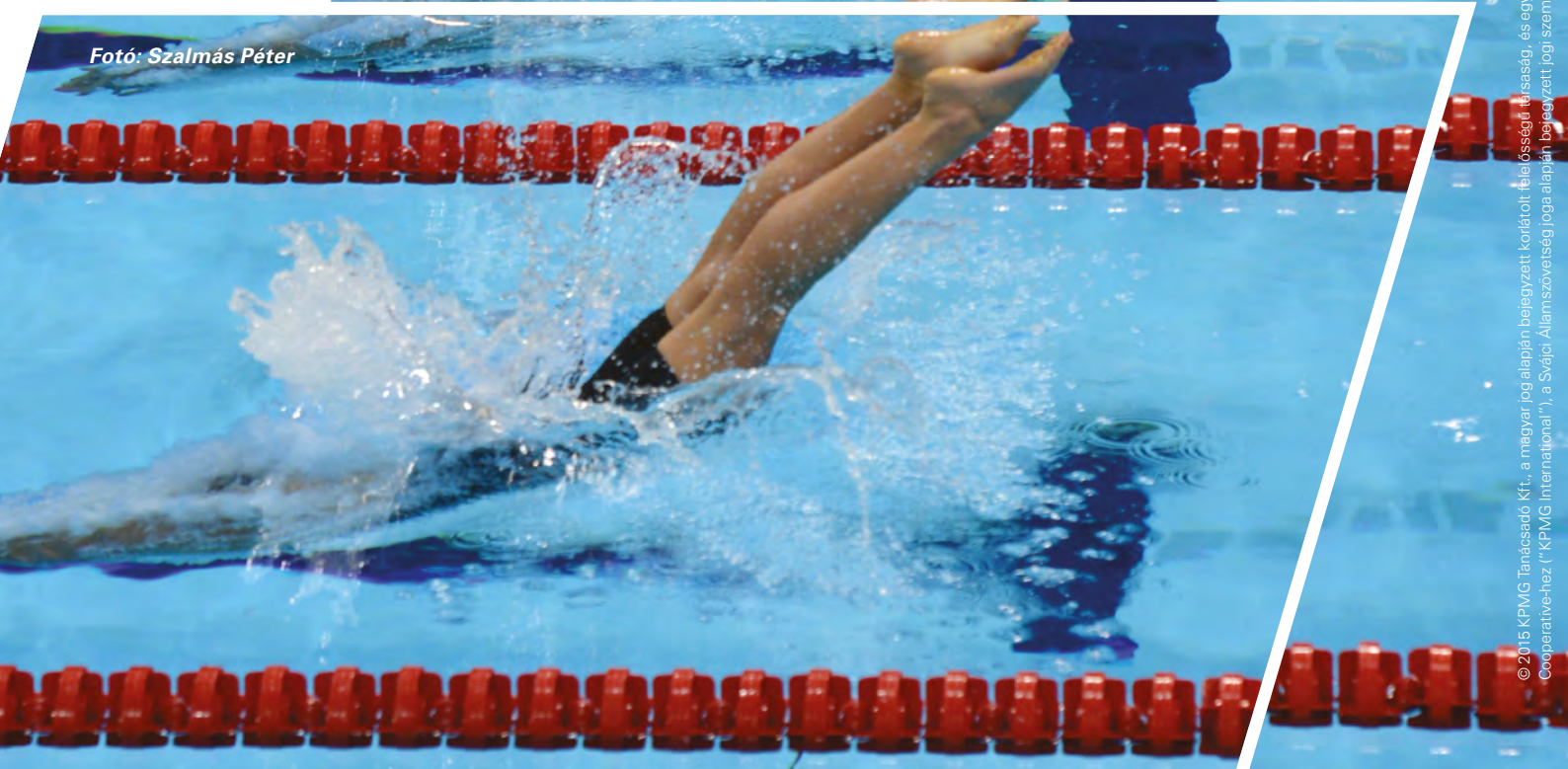
Az állandó és az ideiglenes megoldással kapcsolatos döntést megalapozó általános költségbecsléskor sokszor figyelmen kívül hagyják a gyakran életciklus-költségekként emlegetett utólagos működési költségeket.

Állandó létesítmény esetén számottevőek lehetnek a működési, javítási, épület-karbantartási és pótlólagos tőkeberuházási költségeket magukban foglaló életciklus-költségek, és ha nincs erőteljes kereslet az esemény után, ezek a költségek az állandó létesítmény veszteséges működését okozhatják.

Ezzel ellentétben, bár az ideiglenes infrastruktúra elbontása az esemény után költséggel jár, az ideiglenes létesítmények alapvető előnye, hogy a teljesen elbontható objektumok esetén nem merülnek fel működési költségek, ami jelentős megtakarítást eredményez.



Fotó: Szalmás Péter



8. Felmerülő kérdések és következtetés

A tanulmány eredményei számos kérdést vetnek fel.



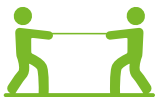
Tanulás a tapasztalatokból

A pályázók és a szervezők egyre inkább figyelembe veszik a korábbi nagyobb sportesemények tapasztalatait, függetlenül attól, hogy azok pozitívak vagy negatívak voltak. A nagyobb sporteseményeket jól ismerő és tapasztalt szakértők száma folyamatosan nő, így az érintettek ma már számos tanácsadótól kérhetnek segítséget az adott esemény lehető leghatékonyabb megvalósításához.



Fontos a jó utóhasznosítási terv

Az utóhasznosítás kérdése mára a pályázók és a szervezők szempontjából egyaránt nagyon fontos. Az érintettek feladata, hogy olyan egyértelmű utóhasznosítási stratégiát dolgozzanak ki, amely az eseményt követő piaci körülmények ismeretén alapul és a sportlétesítmények tervezési szakaszát helyezi előterébe.



Jogtulajdonosok előírásai és utólagos piaci körülmények

Egyes esetekben a jogtulajdonosok olyan feltételeket szabnak a létesítmények minimális befogadóképességét és a műszaki paramétereket illetően, amelyek nem felelnek meg az eseményt követő piaci körülményeknek. Korábban gyakran előfordult, hogy az eseménnyel kapcsolatos követelmények fontosabbak voltak az utólagos igényeknél. Bár manapság már számos lehetőség áll a szervezők rendelkezésére – teljesen visszabontható vagy hibrid megoldások –, csak úgy teljesülhet minden érintett célja, ha folyamatosak az egyeztetések.



Változott a jogtulajdonosok nézőpontja

A különböző kezdeményezések, például az Agenda 2020 kétség kívül az utóhasznosítás jelentőségére hívják fel a sporttestületek figyelmét. Más jogtulajdonosok is úgy értékelik, hogy a létesítmények utóhasznosítása fontos a sportinfrastruktúra hosszú távú fenntarthatósága szempontjából. Kérdés azonban, hogy a jogtulajdonosok és a nemzetközi szövetségek hajlandóak lesznek-e továbblépni, és rugalmasabban kezelni a műszaki paramétereket, intenzívebben részt venni a létesítmény típusával kapcsolatos döntéshozatali folyamatban, adott esetben az utóhasznosítási stratégia kidolgozásában.



Ideiglenes megoldás, mint fenntartható alternatíva

Az ideiglenes megoldásokat egyre inkább a nem kívánt állandó létesítmények alternatívájának tekintik. A technikai fejlődésnek köszönhetően az ideiglenes objektumok nem tekinthetők többé az állandó létesítményeknél alacsonyabb rendűeknek. A moduláris és az ideiglenes elemek egyre nagyobb szerepet kapnak a nagyobb sportrendezvények létesítmény-portfóliójában, mivel újrahasználatossági és újrahasznosíthatósági szempontból is előnyösebbek.



Tőkeköltségek kontra életciklus-költségek

Az ideiglenes létesítmények építésének tőkeköltség-előnyei befogadóképességük növekedésével csökkennek. Teljesen visszabontható objektumok esetében 20 000 fős kapacitás felett ez az előny eltűnik. A pénzügyi tervezés során azonban az életciklus-költségeket is figyelembe kell venni. Állandó létesítmény esetén működési életciklus-költségek merülnek fel, ezeket kell összevetni az ideiglenes objektum visszabontási és rehabilitációs költségeivel. Ideiglenes létesítmény esetén nem elég a működési költségekkel számolni, hanem a kieső árbevételt is figyelembe kell venni.



Kapcsolat

Andrea Sartori

**partner, a KPMG sporttanácsadási
csoportjának globális vezetője**

T: +36 1 887 7215

E: andreasartori@kpmg.com

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)

Az itt megjelölt információk tájékoztató jellegűek, és nem vonatkoznak valamely meghatározott természetes vagy jogi személy, illetve jogi személyiség nélküli szervezet körülményeire. Társaságunk ugyan törekszik pontos és időszerű információkat közölni, ennek ellenére nem vállal felelősséget a közölt információk jelenlegi vagy jövőbeli hatályosságáért. Társaságunk nem vállal felelősséget az olyan tevékenységből eredő károkért, amelyek az itt közölt információk felhasználásából erednek, és nélkülözik társaságunknak az adott esetre vonatkozó teljes körű vizsgálatát és az azon alapuló megfelelő szaktanácsadást.

© 2015 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a független tagtársaságokból álló KPMG-hálózat magyar tagja, amely hálózat a KPMG International Cooperative-hez ("KPMG International"), a Svájci Államszövetség joga alapján bejegyzett jogi személyhez kapcsolódik. Minden jog fenntartva.