



## A Hegyvidéki Szabadidősport Nonprofit Kft. üzleti terve 2026

Készült:

2026.04.27.

# TARTALOM

---

A 2025. év összefoglalója .....	2
2026. évi üzleti terv .....	5
Mellékletek:.....	9

## A 2025. év összefoglalója

2019 után a 2025-ös év volt az első Társaságunk számára, mely nem a váratlan gazdasági hatások miatti gyors beavatkozásokról, egy egészségügyi vészhelyzet vagy egyéb rendkívüli események miatt kialakult válsághelyzetekhez való alkalmazkodásról szólt. Már az év elején, a tervezési folyamat során is lehetőségünk volt egy konszolidált, üzemszerű, illetve a hosszútávú, gazdaságilag fenntartható működést biztosító üzleti terv összeállítására koncentrálnunk. Minden létesítményünket az előzetes terveinknek megfelelően tudtuk egész évben üzemeltetni, táborainkat, rendezvényeinket és folyamatos sportprogramjainkat is fennakadások nélkül bonyolítottuk le. Ahogy 2025-ös üzleti tervünkben is szerepelt, az egyes telephelyeinken sikeresen, a forgalomra kimutatható negatív hatás nélkül tudtuk árainkat megemelni:

- Sikeres évet zárt szántódi táborunk, és a nagymértékű áremelés (2000 Ft → 6000 Ft) ellenére, vagy épp annak köszönhetően, a 2024 végén várt 12-14 milliós bevétel helyett itt majdnem 17,5 millió forintos forgalmat értünk el. Ezzel még a végső üzleti tervbe kerülő 16,7 milliót is 5%-kal meghaladtuk.
- Uszodánkban 15%-kal emeltük egységesen minden jegytípusunk árát, melynek – és az egész éves nyitvatartásnak is - köszönhetően a 2024-es bevételhez képest 35%-kal magasabb bevételt realizáltunk.
- Úszóiskolánkban az ár- és forgalomm növekedés hatására terveinket mindegy 8%-kal meghaladva 55,5 milliós bevétellel zártuk az évet.
- Egyedül műfüves labdarúgópályáink és tornatermeink esetében nem sikerült elérnünk az eredetileg tervezett bevételt 2025-ben. A termek és pályák bérbeadásából származó nettó bevételünk mintegy 8 millió forinttal elmaradt az eredetileg tervezetthez képest. Ennek jelentős részét (50%) a KLIK és az önkormányzat között megkötendő, végül elmaradt megállapodás okozta, melynek köszönhetően a tankerület által használt műfüves pályák után a 2025/26-os tanév kezdetétől bérleti díjat kérhettünk volna a KLIK-től a pályák használatáért. További 3 M forint éves kiesést jelentett a városmajori tornaterem esetében 2 jelentős egyesületi bérlőnk kevesebb foglalása. A kiesett bérleti időszavakat azóta sikerült feltöltenünk.

A sportpályáink bérbeadásából származó kiesést sajnos nem kompenzálta teljesen a többi területen realizált plusz bevétel, így 2025-ben vállalkozási tevékenységünkéből származó bevételeink végül 3 M Ft-tal (177,3 M → 174,3 M) elmaradtak az üzleti tervünkben szereplő összegtől. Az alig több mint 1,5%-os eltérés jól mutatja, hogy Társaságunk 2025-ös üzleti tervében megalapozott, racionális

üzemeltetési döntések, megoldások szerepeltek, melyekhez az év során szigorúan tartottuk is magunkat. Vállalkozási bevételeinken kívül elmaradást mutatnak egyéb bevételeink is a tervekhez képest, ugyanis az eredetileg tervezettel ellentétben kisebb összegben tudtunk egyesületi tevékenységeink fedezésére sporttámogatási pályázatokat benyújtani. A végül megpályázott összegek több mint 90%-át el is nyertük, de a kisebb keretösszegű pályázatok miatt így ezen a területen 2 M forint elmaradás mutatkozik. Összbevételeink így 5 M Ft-tal maradtak el a tervezettől, mely összességében 0,5 százalékpontos, csak vállalkozási tevékenységünket tekintve 2,5%-os eltérést jelent csupán.

1. táblázat 2025. évi tervezett és valós bevételek

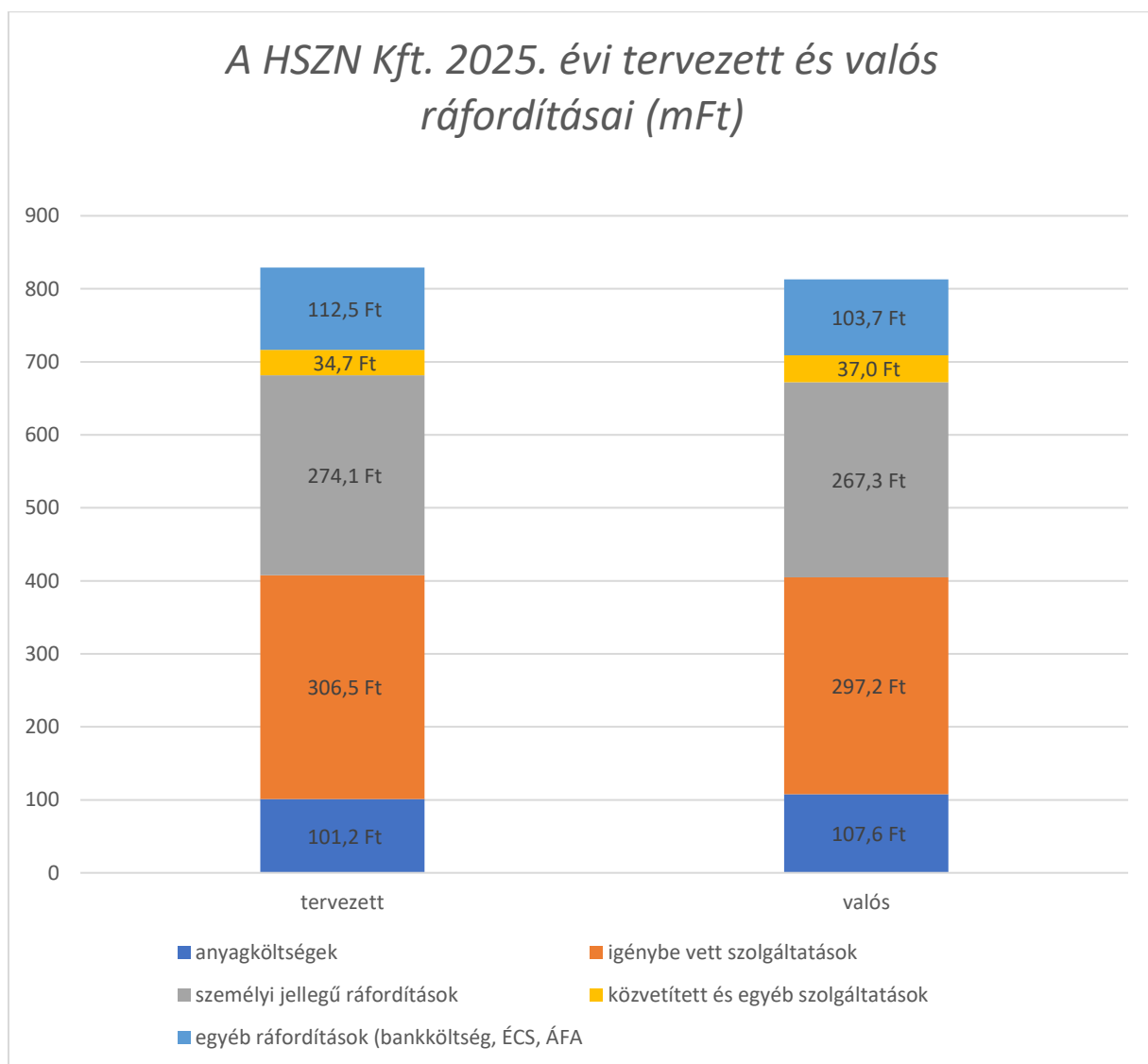
TÉTEL	2025 TERV	2025 VALÓS	ELTÉRÉS
<b>KÖZFELADAT ELLÁTÁSÁBÓL SZÁRMAZÓ BEVÉTEL (A)</b>	<b>600,0</b>	<b>600,0</b>	<b>=</b>
USZODA VÁLL.-I TEV. (BA1)	18,8	18,9	+0,1
KÖTELEZŐ ÚSZÁS (BA2)	16,8	16,7	-0,1
ÚSZÓISKOLA (BA3)	51,3	55,5	+4,2
TERMEK BÉRBEADÁSA (BA4)	59,3	51,1	-8,2
TÁBOROK (BA5)	21,0	21,1	+0,1
EGYÉB VÁLLALKOZÁSI BEVÉTEL (BA6)	10,1	11,0	+0,9
<b>VÁLLALKOZÁSI TEVÉKENYSÉG (BA)</b>	<b>177,3</b>	<b>174,3</b>	<b>-3</b>
<b>EGYÉB BEVÉTEL (BB)</b>	<b>19,8</b>	<b>17,8</b>	<b>-2</b>
<b>SAJÁT TEVÉKENYSÉGBŐL SZÁRMAZÓ BEVÉTEL ÖSSZESEN (B=BA+BB)</b>	<b>197,1</b>	<b>192,1</b>	<b>-5</b>
<b>KÖZVETÍTETT SZOLGÁLTATÁS ÁRBEVÉTELE (C)</b>	<b>33,0</b>	<b>32,5</b>	<b>-0,5</b>
<b>ÖSSZES BEVÉTEL (A+B+C)</b>	<b>830,1</b>	<b>824,6</b>	<b>-5,5</b>

Amellett, hogy bevételeinket kevesebb mint 1%-os eltéréssel tudtuk a tervhez tartani, működésünk racionalizálásának köszönhetően kiadási oldalon is több mint 16 M Ft-ot tudtunk megspórolni:

- A karbantartási feladatok esetében sok helyen a tervezettől eltérő megoldással, új ajánlatok bekérésével a szükséges munkák több mint 90%-át elvégezve is sikerült 8 M Ft-ot megspórolni.
- A szántódi tábor egész éves üzemeltetése során kevesebb igénybe vett szolgáltatási költség keletkezett a tervezettnél.

- Jelentősen kevesebb ÁFA fizetési kötelezettségünk keletkezett 2025-ben, mint amennyi üzleti tervünkben szerepelt. (Ennek egyik oka, hogy felülvizsgáltuk és módosítottuk a közvetített szolgáltatásként elszámolható tevékenységeinket.)
- Jelentős, mintegy 6 M forintot tudunk spórolni a rendezvényeinken kiosztásra kerülő ajándékok (pólók, ajándéktárgyak, stb...) csökkentésével is.

1. ábra A HSZN Kft. 2025. évi tervezett és valós ráfordításai (mFt)



A 16 M Ft-tal kevesebb kiadásnak (829 helyett 813) és a bevételek tervezett beérkezésének köszönhetően a 2025-ös évet Társaságunk +11,9 M Ft-os üzleti eredménnyel zárta. Az eredménytartalékba kerülő összeget terveink szerint a 2026-os évben olyan karbantartási munkákra szeretnénk felhasználni, melyeket a szűkös források okán évek óta halogatnunk kell. A 2025-ös év számunkra egyik fontos pénzügyi célja volt, hogy tovább tudjuk növelni saját tevékenységeinkből

származó bevételeink/ összes bevételünk arányát. A cél a 30%-os határ elérése volt. Habár ettől elmaradtunk, 27,2%-os eredményünk a 2024-es évhez képest 2%-os javulást jelent, így 2026-ban reálisnak tűnik a 30%-os határ átlépése.

## 2026. évi üzleti terv

A 2026. évi üzleti tervünket 3 fő pillérre építettük: állandóság, stabilitás és racionalitás. A 2025-ös évhez hasonlóan minden telephelyünkön egész éves, folyamatos üzemelést, a lehetőségekhez mérten maximális kihasználtságot, rendezvényeink tekintetében pedig a tavalyihoz képest magasabb forgalmat terveztünk. A 2025-ben alkalmazott, számos területre vonatkozó általános és jelentős áremeléseknek köszönhetően fenntarthatóbbá váltak telephelyeink üzemeltetése, így az idei évben kisebb mértékű, kevesebb tevékenységünket érintő áremeléssel számoltunk csak:

- Mátyás táborunkban az étkezés emelkedő díját beépítjük az idei árba, illetve az eddig rendkívül alacsony táborozási díjat igazítjuk a valós költségekhez. (Alacsony bázisról alkalmazunk egy 25%-os emelést. Heti 5 nap táborozás díja így 6100 helyett 7600 Ft lesz fejenként.)
- 2026 szeptemberétől úszóiskolánk és kötelező úszásoktatásunk díjait is megemeljük.
- A 2026/27-es tanév kezdetétől egyesületi tevékenységeink havidíjában tervezünk egy 5-7%-os emelést.
- Nem szándékozunk azonban emelni a bérleti díjakon, az uszoda jegyárain, illetve szántódi és szigetszentmártoni szállásdíjainkon sem.

2026-os üzleti tervünk elkészítése során az alábbi két támpont volt az irányadó számunkra:

1. Önkormányzati támogatásunk mértéke nem változik 2025-höz képest, 2026-ban is 600 M Ft-tal tervezhetünk.
2. Kiadásaink az 5%-os általános inflációs hatás okozta áremelkedés és a tervezett béremelés következtében várhatóan mintegy 28 M forinttal emelkedni fognak. (813 M → 841 M)

A fentiekből következik, hogy emelkedő kiadásaink fedezéséhez mindenképp szükséges lesz a saját tevékenységeinkből származó bevételeink növelése. Ennek főbb pillérei az alábbiak lehetnek:

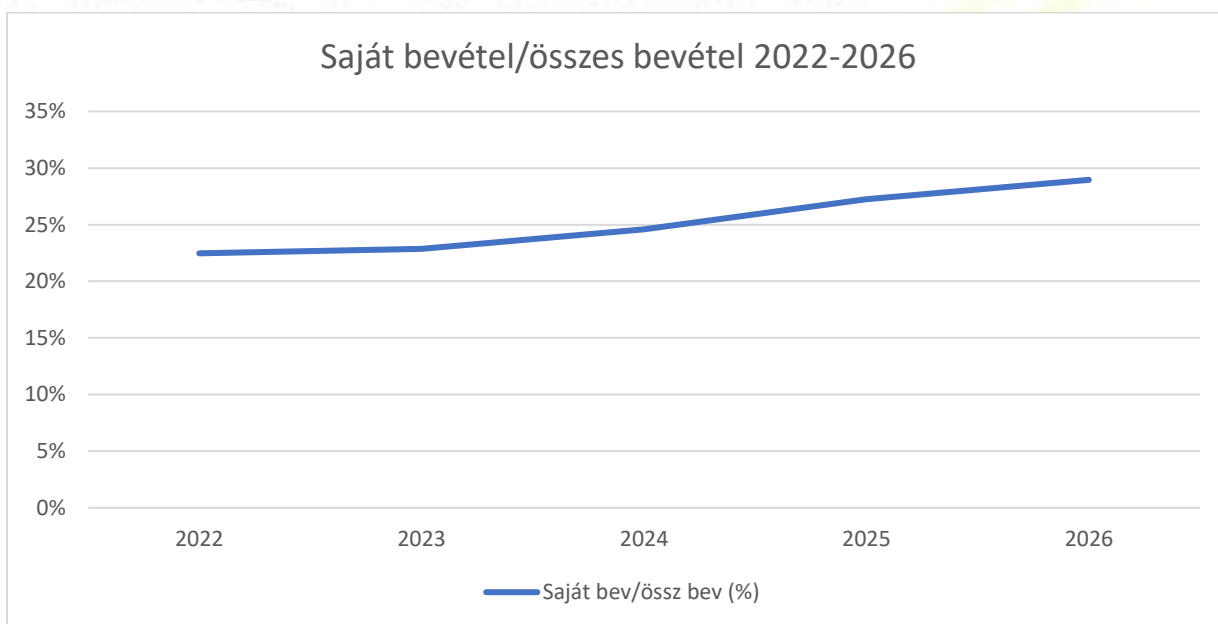
- Úszóiskolánk és kötelező úszásoktatásunk kisebb mértékű díjemeléseinek köszönhetően terveink szerint 5,7 M Ft-tal több bevételt realizálhatunk ezen a területen, mint 2025-ben.
- Műfüves labdarúgópályáink esetében a KLIK bérleti díjfizetésével számolunk szeptembertől.



- Élő szerződéseink és előzetes foglalásaink alapján tornatermeinkben és szántódi táborunkban is magasabb bevétellel számolhatunk a 2025-ös eredményhez képest.
- Sporttámogatásainkból befolyó bevételeink is majd 1,5 M forinttal magasabbak lesznek a beadott pályázatok összértékét és a tavalyihoz hasonló 90%-s sikerrátát is figyelembe véve.

2026-ban Társaságunk fő pénzügyi célja – ahogy 2025-ben is volt -, hogy tovább tudja növelni saját tevékenységéből származó bevételeinek arányát a Társaság teljes bevételéhez képest. Ahogy a 2. ábrán is látszik, az évek óta tartó növekedés 2025-ben sem szakadt meg és ha terveinket tartani tudjuk 2026-ban is, a saját tevékenységéből származó bevételek/összbevételek aránya a HSZ NKft.-nél 2026-ban elérheti a 30%-ot.

2. ábra A HSZN Kft. saját tevékenységéből származó bevételeinek aránya az összes bevételhez képest



Az azonos mértékű önkormányzati támogatás mellett bevételeinket tehát terveink szerint mintegy 20 M Ft-tal tudjuk emelni a 2025. évi szinthez képest. Ez a bevételnövekedés főként majd egy, előzetes szerződéskötések és foglalások alapján becsült forgalommnövekedésnek, egyes szolgáltatásaink árának kisebb mértékű emelésének és egy tervezett, KLIK-kel történő bérleti szerződéskötésnek lesz köszönhető. A bevételeink növekedését okozó hatások természetesen nem 100%-os valószínűséggel megvalósuló gazdasági események, terveink kockázatuk szerinti sorrendje az alábbi:

- Tervezett áremeléseink kis mértékűek, és ezen szolgáltatásainkat igénybe vevők kevésbé árérzékenyek, így az áremelés hatására várható forgalomvisszaesés kockázata alacsony. A Mátyás tábor programdíjában alkalmazott jelentősebb áremelés nagyon alacsony bázisról

történik, így az alkalmazott áremelés itt sem lesz különösebb hatással a forgalomra. **KIS KOCKÁZAT**

- Sportámogatásaink összege a beadott pályázatok alapján pontosan becsülhetőek (90% feletti), így az itt tervezett plusz bevétel nem megvalósulásának kockázata kicsi. **KIS KOCKÁZAT**
- A tornatermekben és táborainkban tervezett forgalomnövekedést a hozzánk beérkezett igények, ill. 2025 őszén megkötött szerződések alapján becsültük. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a nyári foglaltságokat, igényeket már leadók biztosan akkora létszámban és annyi napra érkeznek majd táborainkba, illetve a korábbi években is állandó bérelőink 2026-ban is biztosan visszatérnek sportpályáinkra. A bevételnövekedés megvalósulása számos szereplőn és sok egyéb tényezőn is múlik, így kockázata magasabb az előző két pontban felsoroltnál. **KÖZEPES KOCKÁZAT**
- Legkritikusabbnak a KLIK-kel történő bérleti szerződés megkötését látjuk. Ezzel már a korábbi tanévben is számoltunk, megvalósulása minimum egy, az önkormányzat és a tankerület közötti megállapodáson múlik. A politikai helyzet változása miatt azonban a megállapodás legnagyobb ismeretlenjét a KLIK jelenti. Az intézmény átalakulása, esetleges megszűnése biztosan ellehetetlenítené a szeptemberig történő megállapodásunkat. **NAGY KOCKÁZAT**

2025-ben Társaságunk kiadásait a korábban részletezett intézkedéseknek köszönhetően a tervezetthez képest több mint 16 M Ft-tal mérsékelni tudta, így ebben az évben a HSZ NKft. ráfordításai 813 M Ft-ot értek el. 2026-ban terveink szerint kiadásaink meghaladják majd a 840 M Ft-ot.

Ahogy a 3. ábráról is jól leolvasható, a tervezett inflációs hatás és béremelés következtében minden területen magasabb összegű ráfordítással tervezünk. Ez alól csak anyagköltsegeink és egyes igénybe vett szolgáltatási tételeink a kivételek, ahol kisebb mérséklődésre számítottunk az alábbi okok miatt:

- A csökkenő áram- és gázdíjaknak köszönhetően rezsidíjaink azonos működés mellett kisebbek lesznek.
- Diáksportbajnoki rendszerünk átalakításával (50 helyett 5 versenynap) és rendezvényeinken bevezetett további kiadáscsökkentő intézkedésekkel jelentős megtakarítást tervezünk elérni.

További megtakarítást tudunk még elérni 2026-ban az alábbiak szerint:

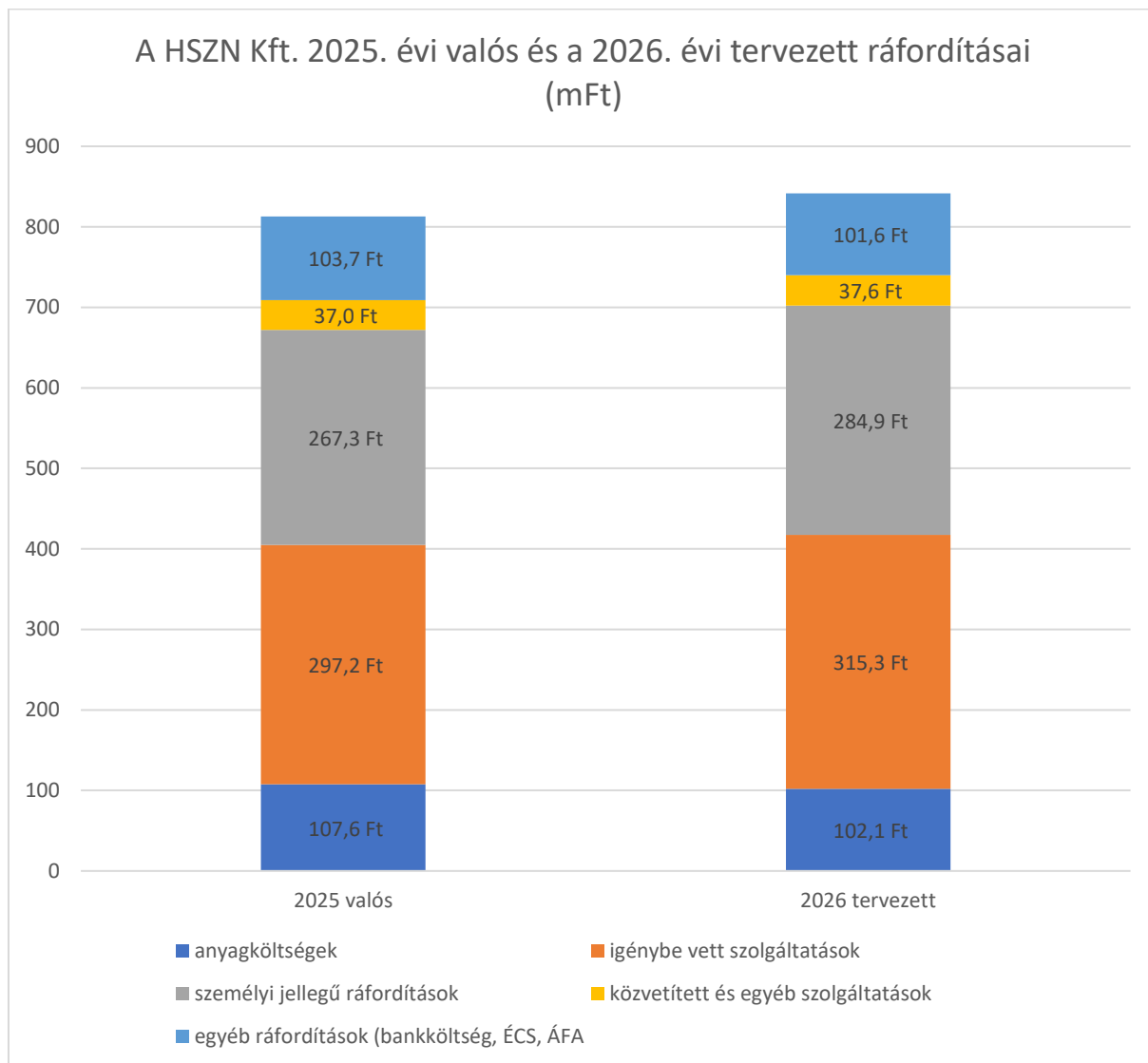
- A 2023/24-es gázévben üzembe helyezett új energetikai rendszer a vártnál jelentősen magasabb megtakarítást eredményezett a gázfogyasztásunkban, így a fel nem használt gázmennyiség miatt 3,3 M Ft-os kötbért kellett fizetnünk 2025-ben a szolgáltató felé. A valós



fogyasztási adatok alapján a későbbi szerződéseinkben pontosabban tudtuk becsülni a várható fogyasztást.

- Diáksportbajnokságunk átalakításával az iskolák részére kifizetendő eredményességi juttatást jelentősen csökkentettük.

3. ábra A HSZN Kft. 2025. évi valós és a 2026. évi tervezett ráfordításai (mFt)



A növekvő bérköltségeket és az inflációs hatásból származó általános kiadásnövekményt tehát várhatóan a fenti költségcsökkentő hatások mérséklék majd Társaságunknál, így összes ráfordításunk összege terveink szerint 841 M Ft lesz 2026-ban. Amennyiben a saját tevékenységünkéből származó bevételek esetében is tartani tudjuk terveinket, úgy a 2025-ös évhez hasonlóan idén is pozitív üzleti eredménnyel zárhatjuk az évet. Ahhoz, hogy ezt a pénzügyileg stabil működést idén is biztosítani

tudjuk, az üzleti tervet szükség esetén felülvizsgálni, módosítani kell majd az említett kockázatok figyelembevételével.

## Mellékletek:

1. 2026. évi pénzügyi terv
2. Önkormányzati beruházási terv

HEGYVIDÉKI  
SPORT