



AQUAPALACE Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelőségű Társaság

V8 Uszoda Sport és Szabadidőközpont Szentendre

Uszoda, Wellness, Mester Szauna, Teremgarázs, Postás Strand, SPAR szökőkút

V8 Bowling – Biliárd – Büfé - Étterem

Madách Táncművészeti Stúdió, Szilvanilla Süti Bár, Szolárium,
DentálHáz fogászat, Fogszabályzás szakrendelő, Masszás, Fitnessz

*„V8 Uszoda Szentendre,
ahol élmény a sportolás és a szabadidő eltöltése”*

2026 éves üzleti terv



**Szentendre
2026**

Készítette:

Dr. Juhász László Ph.D. AQUAPALACE Kft Ügyvezető

Nagy Katalin AQUAPALACE Kft V8 Uszoda-Wellness Vezető



Tartalom

| | |
|---|----|
| Bevezetés..... | 3 |
| 2 Vezetői összefoglaló..... | 4 |
| 3 Társaság általános bemutatása | 5 |
| 4 Marketing terv | 6 |
| 5 Bevételek terve és alakulása | 12 |
| 6 Szervezeti felépítés | 14 |
| 7 Költségterv és eredménykimutatás | 16 |
| 8 Műszaki tájékoztató, fejlesztési terv | 18 |
| 9 Pénzügyi és mérleg terv | 20 |
| 10 Kockázatelemzés | 21 |
| 10 Zárszó, összegzés | 22 |



Bevezetés

Az előző évekhez hasonlóan „önálló és felelős, a törvényszerűség, a célszerűség, az eredményesség, a hatékonyság követelményei szerinti gazdálkodás¹” vezérli a Társaság vezetését és munkatársait.

AQUAPALACE 2026 évi terv eredménykimutatása

A táblázat tartalmazza a 2026 évi terv és az előző két év mutatószámait.

| Aquapalace Kft | | | | | | | |
|--|----------------|-------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
| adatok ezer Ft-ban | 2025. évi terv | 2025. I-XII. tény | 2026 terv | 5v / 5t % | 5v - 5t diff | 6t / 5v % | 6t - 5v diff |
| I. Értékesítés nettó árbevétele | 236 900 | 239 703 | 256 015 | 1,18 | 2 803 | 6,81 | 16 312 |
| Ebből: Váci Tanker | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 |
| II. Aktivált saját teljesítmények értéke | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 |
| III. Egyéb bevételek | 255 000 | 260 700 | 256 000 | 2,24 | 5 700 | -1,80 | -4 700 |
| Ebből: Önkormányzattól kapott kompenzáció, támogatás | 255 000 | 255 000 | 250 000 | 0,00 | 0 | -1,96 | -5 000 |
| BEVÉTELEK ÖSSZESEN (I+II+III) | 491 900 | 500 402 | 512 015 | 1,73 | 8 502 | 2,32 | 11 613 |
| 5 Anyagköltség | 114 429 | 106 212 | 129 820 | -7,18 | -8 217 | 22,23 | 23 608 |
| 6 Igénybe vett szolgáltatások értéke | 209 800 | 188 125 | 205 791 | -10,33 | -21 675 | 9,39 | 17 666 |
| 7 Egyéb szolgáltatások értéke | 4 044 | 5 659 | 6 020 | 39,94 | 1 615 | 6,37 | 361 |
| 8 Eladott áruk beszerzési értéke | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 |
| 9 Eladott szolgáltatások értéke | 1 116 | 4 117 | 4 320 | 268,91 | 3 001 | 4,93 | 203 |
| IV. Anyagjellegű ráfordítások értéke (5+6+7+8+9) | 329 389 | 304 112 | 345 951 | -7,67 | -25 277 | 13,76 | 41 839 |
| 10 Bérköltségek | 113 346 | 131 484 | 137 996 | 16,00 | 18 138 | 4,95 | 6 512 |
| 11 Személyi jellegű egyéb kifizetések | 3 284 | 3 056 | 3 240 | -6,95 | -228 | 6,02 | 184 |
| 12 Bérjárulékok | 10 689 | 11 599 | 12 084 | 8,52 | 910 | 4,18 | 485 |
| V. Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12) | 127 319 | 146 140 | 153 320 | 14,78 | 18 821 | 4,91 | 7 180 |
| VI. Értékesítési leírás | 7 200 | 7 918 | 8 323 | 9,97 | 718 | 5,12 | 405 |
| VII. Egyéb ráfordítások | 26 400 | 7 692 | 3 120 | -70,86 | -18 708 | -59,44 | -4 572 |
| KIADÁSOK ÖSSZESEN (IV+V+VI+VII) | 490 308 | 465 862 | 510 714 | -4,99 | -24 446 | 9,63 | 44 852 |
| ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I±II+III-IV-V-VI-VII) | 1 592 | 34 541 | 1 301 | 2 069,65 | 32 949 | -96,23 | -33 240 |
| VIII. Pénzügyi műveletek bevételei | 0 | 1 303 | 0 | 0,00 | 1 303 | -100,00 | -1 303 |
| IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai | 0 | 72 | 0 | 0,00 | 72 | -100,00 | -72 |
| B PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX) | 0 | 1 231 | 0 | 0,00 | 1 231 | -100,00 | -1 231 |
| E ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±C±D) | 1 592 | 35 771 | 1 301 | 2 146,94 | 34 179 | -96,36 | -34 470 |
| Létszám (hónap utolsó napján) | 20 | 20 | 21 | 0,83 | 0 | 4,13 | 1 |

- Értékesítési bevétel növekedési terve 6,8%. A 2026 évi tervezett az infláció² 4,0%-os mértékét közel három százalékponttal haladja meg a terv.
- Az anyagi jellegű ráfordítások növekedése 13,8%, ebben meghatározóak az energia költségei. Az energia költség (211.411 e Ft) továbbra is meghatározó költség az értékesítés bevétel 82 %-a és az anyagi jellegű ráfordítások 61%-a az energia.
- Önkormányzati támogatás mértéke csökken a tervben 5.000.000 forinttal, az előző évhez képest és 46.625.000 forinttal 2024 évhez képest.
- Az összes bevétel összege a terven 512.015 e Ft a növekedés mértéke 2,32%.
- A személyi jellegű ráfordítások összegének növekedése 13,8%³. Tulajdonosi elvárásra nincs tervezett alapelőrelézés az üzleti tervben.
- Minden tényezőt figyelembe véve a tervezett eredmény pozitív 1.301 e Ft.

¹ Alaptörvény 38 cikk <https://www.parlament.hu/irom39/02627/02627.pdf>

² 2024 évre 3,7% és 2025 3,2% <https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-digitalis-25.pdf>

³ Önkormányzati elvárás



2 Vezetői összefoglaló

Dr. Juhász László⁴ ügyvezető 2020.12.01. naptól látja el a megbízatást. A 2009 évi nyitástól, 11 év alatt a jelenlegi ügyvezető a tizenharmadik személy, aki ezt a pozíciót betöltötte. Az ügyvezető megbízatás 2026 januárban megszűnt.

AQUAPALACE Szabadidőközpont küldetése

Élmény legyen a sport és a szabadidő eltöltése a létesítményben.

Társaság feladata

Szentendre Város Önkormányzat ifjúsági és sport közfeladatainak részbeni átvállalása, ellátása, valamint a lakosság egészséges életmódjához való hozzájárulás figyelembe véve a Város Sport Konceptióját.

2025 év kiemelt kihívásai, eseményei

A kiemelt iskolai és óvodai úszás, valamint a szülői kísérek és részben az úszás oktatás napi átlagos 12 belépéssel csökkent, a tervhez képest -7% és az előző évhez képest -5%. A lakossági belépések száma az előző évhez képest -1% és tervhez képest -3%-kal csökkent. A wellness különösen a szauna használat növekedése tompította az uszoda használat lakossági csökkenését, ez komoly kihívás a vezetésnek. Az iskolai foglalkozások értékesítési árbevételét Tankerközpont ebben az évben sem támogatta, ez nem változott az elmúlt két évhez viszonyítva. Az energia költségek közül a víz és csatorna költség egységára növekedett közel három szorosára és így a költség is nőtt hét százalékkal.

Elkészült a kútengedélyezés 2025 évig. A Társaság átvette a SPAR szökőkút kezelését.

A 2025 évben az EU és a hazai CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) követelményeinek a minimális alapjait belefoglalta a gazdálkodásába a Társaság. Az ESG direktívák fő célja a környezeti fenntarthatóság előmozdítása, a társadalmi felelősségvállalás erősítése, valamint a felelős vállalatirányítási elvek biztosítása, melynek hazai szabályozása törvényi szintű.⁵

2026 év kiemelt kihívásai és várható eseményei

Korszerűsítési program elkészült 2026. évre a várható újabb TAO (Bankadó) felhasználásra ötvenhat millió forinttal a KOPÉ egyesület, az Önkormányzat, valamint a V8 együttműködésével. A fejlesztésekben kiemelten az energiaprogram és a biztonság jelenik meg. A négy prior fejlesztés részprogram összege (56.011 e Ft) ennek a megvalósulása várható.

Folytatódik a komplex energetikai geotermikus közbeszerzési program.

V8 Sport Egyesület nem alakult meg, ami részben gátja volt a további évek értékesítési bevételek növekedésének és a V8 Uszoda fejlődésnek, az ÚNP programhoz való csatlakozásnak, ugyanakkor a sport felé való nyitás további bevétel növekedést eredményez a tervek szerint 2026 évben is.

⁴ Közgazdasági tudományok doktora (Ph.D), MTA köztestületi tagja. Szálláshely és fürdő szolgáltatási szakértő és szaktanácsadó.

⁵ 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezeti adatok, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról.

Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2300108.tv>



3 Társaság általános bemutatása

Társaság adatai

társaság neve: AQUAPALACE Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelőségi Társaság

társaság címe: 2000 Szentendre, Kálvária u 16/c

társaság bejegyzési dátuma: 2006. június 21.

társaság fő tevékenysége: 9311 (TEÁOR) sportlétesítmény működtetése

társaság adószáma: 13753069-2-13

KSH szám 13753069

cégjegyzékszám: 13-09-108616

bankszámlaszám: 11784009 - 22234395

- számlavezető bank OTP bank (2021.01.04-től)
- gazdasági társaság könyvvizsgálója:
Két Calculus Könyvvizsgáló és Pénzügyi Tanácsadó Kft (2023 - 2025 év)
- számviteli és bérszámfejtési szolgáltatója: Perfect Account Kft. Könyvelő Iroda
- gazdasági társaság jogi képviseletét ellátó cég/személy neve: Dr. Székely Marianna
- társaság alapítói: Qualiteam Kft 70% - VSZ Zrt. 30%
- társaság tulajdonosa: Szentendre Város Önkormányzata 100%, 2010.02.05.
- társaság törvényes képviselője: Dr. Juhász László ügyvezető 2020. december 1-től
- felügyelő bizottság: 2025.01.01-től Dévai Antal elnök, Kisérdi György, Pocsikai Norbert 2029.12.31-ig

Társaság tevékenységei

V8 uszoda, sport és szabadidőközpont üzemeltetése

V2 - Uszoda és Wellness

V8 Uszoda

33 méteres úszómedence és tanmedence

V8 Wellness részleg

mester szauna, merülő medence, élménymedence, pezsgő fürdő

gőz kabin, szaunák (finn, infra, bio), élmény zuhanyok, jégszoba, só szoba

Tetőterasz, Napozó kert

V8 teremgarázs

Dunapart Postás Strand⁶

SPAR szökőkút

AQUAPALACE üzlethelyiségek bérbeadása (9 bérlemény)

1. Masszázs
2. Szilvanilla SütiBár
3. DentálHáz Fogászat
4. Bodrog Dentál Fogsabályozási szakrendelés
5. Dorfan Solárium
6. Vodafone Antenna – Vantage
7. OTP terminál
8. *V8 Art Bowling Büfé - Étterem szerződéssel és a 5+5 éves kiírás folyamatban*
9. *Work Solar – Fitneszterem szerződés nélküli használó per alatt a kiüritési eljárás folyamatban*
10. *Városi Fűtőmű ügyfélszolgálati iroda folyamatban*

⁶ <https://strand.hu/strand/postas-strand-527>



4 Marketing terv

Piaci cél 2026

„Az éves üzleti tervben meghatározott tevékenységek és szolgáltatások zökkenőmentes ellátása és a versenyképesség⁷ növelése.”

A sportlétesítmény versenyképessége számos tényezőtől függ, amelyek befolyásolják az üzemeltetés gazdaságosságát, a szolgáltatások minőségét, valamint a vendégek és tulajdonos elégedettségét. A legfontosabb tényezők, amelyek javíthatják a létesítmény versenyképességét⁸:

1. Keresletképes minőségi szolgáltatások
2. Ügyfélkapcsolatok – közösségi marketing
3. Hatékony energiagazdálkodás
4. Fenntarthatósági szempontok (ESG)⁹
5. Műszaki fejlesztések és innováció
6. Közösségi események
7. Pénzügyi és stratégiai menedzsment

Minőségi szolgáltatások

- A vendégélmény növelése érdekében a következő területekre fókuszál a vezetés. Tiszta és biztonságos környezet. Rendszeres karbantartás és takarítás, az egészségügyi előírások betartása. Az elmúlt években minden havi és eseti víz vizsgálat pozitív volt, beleértve a Postás Strandot is. 2024 év végétől vendégelégedettségi kérdőív kerül bevezetésre, ahol a válaszadók nagy többsége elégedettségét fejezte ki az uszoda és wellness szolgáltatásaival, minőségével.
- A V8 extra szolgáltatásai a Wellness, a Mester szauna, masszázs kínálata. Ide sorolhatók a vadvízi sportkajak edzések. A MVLSZ kötött szerződés szerint a Hobby Vízilabda Liga bázis uszodája a V8 Uszoda.
- A versenyképesség fenntartása érdekében a rugalmasság az időbeosztásban meghatározó ezért alkalmazzuk a hétfégi és iskolaszüneti nyitva tartásokat vagy például igény szerint a késő esti uszoda és wellness zárást a programok igénye szerint.
- Minőségi szolgáltatást és vendégelégedettséget növeli a már alkalmazott medencevíz hőmérséklet kivetítése digitálisan.

Marketing és ügyfélkapcsolatok

- A digitális jelenlét a professzionális weboldal és aktív közösségi média jelenlét, hírlevelek, face book, instagram oldalak elengedhetetlenek. A társaság kommunikációs munkatársat alkalmaz az Instagram erősítésére és az Önkormányzattal koherens kommunikációs stratégia érdekében. Ennek a területnek a hatékonysága kiemelt feladat 2026 évre is mert nem tökéletes.
- Akciók és ajánlatok, kedvezmények, bérletek, promóciók széles skáláját használja a Társaság.

Hatékony energiagazdálkodás

⁷ A sportlétesítmény versenyképessége alapelemei hatékony energiagazdálkodás, a minőségi ügyfélszolgálat és az innovatív megoldások alkalmazása. A fejlesztések nemcsak költségcsökkentést eredményeznek, hanem hozzájárulnak a pozitív ügyfélmény kialakításához és a fenntarthatósági célok, a versenyképesség eléréséhez.

⁸ Versenyképesség fogalma: eredményesen előállítani keresletképes szolgáltatásokat közép távon.

⁹ 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2300108.tv>



- A Társaság vezetése és tulajdonosa kezeli az energetikai közbeszerzést, valamint a heti és havi fogyasztások kontrolját. A távhő követésére saját hőmennyiség mérőt helyezett üzembe.

Fenntarthatósági szempontok (ESG)

- EU ESG (Environmental, Social, Governance) direktíva meghatározza azokat a követelményeket és standardokat, amelyek célja a fenntarthatósági szempontok integrálása az üzleti gyakorlatba.

Műszaki fejlesztések és innováció

- A korszerűsítési koncepció „*AQUAPALACE V8 Uszoda 2021 évi általános felújítási és korszerűsítési programja a vízilabdasport és szinkronúszás, úszás sport biztonságának, komfortjának és edzések, oktatások, mérkőzések megtartásának megbízhatóságának növelésére*” a program 11 részprogramot tartalmazott, ebből hat került elfogadásra 2024 évben, 52.363 e Ft értékben. A korszerűsítési program következő üteme 2026 évben kerül megvalósításra.

Közösségi események

- A V8 uszoda helyszínt biztosít úszóversenyek, nyári edzőtáborok vagy egyéb közösségi programok részére, beleértve a kulturális programokat kiállításokat¹⁰, amelyek jó példái az innovatív megoldások alkalmazásának.
- Az új technológiák alkalmazása növelik a hatékonyságot. A Társaság lecserélte az öltöző szekrényeket integrált áramkörös zárral a korábbi elemes megoldás helyett. Az automatizált beléptetőrendszerek gyorsabb és egyszerűbb ügyfélkezelést és követést tettek lehetővé. A digitális medencevíz hőmérséklet kivetítő a vendég bizalmát erősíti, hogy a víz hőfoka megfelel a hatósági előírásnak.

Pénzügyi és stratégiai menedzsment

- A Társaság rendelkezik koncepcióval, stratégiai tervvel és éves üzleti tervvel. A tulajdonosi jog gyakorlója és megbízottja heti – kétheti egyeztetéseken kap tájékoztatást a Társaság működtetésével és gazdasági helyzetével kapcsolatban.
- A pénzügyi és ellenőrzési bizottság havonta megkapja a könyvelés által elkészített önkormányzati pénzügyi jelentést és negyedévente a beszámolást a Társaság gazdasági helyzetéről az éves tervhez viszonyítva.
- A Társaság felügyelő bizottsága is megkapja a havi pénzügyi jelentést és negyedévente az üléseken véleményezi a Társaság gazdaság helyzetét.

V8 uszoda-wellness 2026 évi ár struktúra

- **belépők** növelésének átlaga a V2 (Uszoda és wellness) 6%, 2026.03.01. naptól lesz az emelés. A tervezett uszoda 6% és wellness 6% emelésével az uszoda belépő 3.700 Ft és Wellness belépő 4.800 Ft.
- **éves bérlet** 2022. évben eladott bérletszám: egy (1) darab. 2023 évben hat darab éves bérletet és 2024 évben 12 és 2025 évben 11 éves bérletet vásároltak a lakosok. Nem tervez a Társaság

¹⁰ 2024 év sikeres eseménye volt Art Weekend Szentendre, valamint 2025 évi KarArtika galéria nyitás a 2025 évi Art Weekend művészeti programok.



meghatározó volumen növekedést 2026 évre, volumenben, az éves bérlet (80 alkalom és 180 nap) ára a lista ára¹¹ 200.000 Ft

- **tíz alkalmas bérlet** (-10% kedvezmény) 60 napos felhasználási idővel elérhető, cél a gyors zökkenőmentes beléptetés, eladott bérletek 2025 évben, felnőtt 704 és nyugdíjas 345 darab. Ár a listaár -50% kedvezmény 23.500 Ft.
- A bérlet kedvezmények versenytársi átlaga 19%.

Kedvezményes jegyek

A maximum adható kedvezmény 50% gyerekjegy és időszakos akciós áraknál.

- uszoda, wellness és úszowellness záró jegyek zárás előtt két (2) órával (-40%),
- wellness nyugdíjas délután 14:00 – 16:00 óra között (-40%).

Akciós jegyek

- Az uszoda vezetése az akciós jegyeket a kereslet alakulásának megfelelően változtatja, hétvégeken, ünnepeken és egyéb akciók estében rövid időszakokra, akár 50%-os kedvezményekkel. Ilyen lehet például az időszakos hétvégi uszoda belépő. A szentendrei közalkalmazotti és pedagógus kedvezmény 30%-os kedvezménnyel nem hozta a tervezett belépés növekedést (éves szinten 30 belépés), de a Társaság megtartja 2026 évre is a kedvezményt. Az OMSZ kötött szerződés kiterjeszti a -10%-os kedvezményes kört.

A Szentendrei lakosok belépő jegyeinek kedvezménye (-20%) további -5%-kal növekedhet a Szentendre Város Applikáció használatával.

V2 vendégforgalom és kihasználtság

A vendégforgalom az előző években

2019–87.000, 2020–85.000, 2021–60.000, 2022–98.000, 2023–100.142, 2024 102.681, 2025 évben 100.514 és 2026 101.000 a tervezett belépés stagnál így +0,5%.

A 2026. évi tervezet vendégforgalom kétharmada csoportos, amelyből 28% sport és 25% iskolai foglalkozás, amelynek 90%-a Szentendre Város Önkormányzatának iskolai úszás támogatása.

A sávórák tervezett száma 10.650 órasáv, 2025 évben 10.400 és 2024 évben 10.800 volt, ez 250 sávval és +2%-kal több a 2025 évi volumennél.

Az uszoda (úszómedence, tanmedence) hétköznapi kihasználtsága 75%. A kritikus időszakban 15.00-19.00 között 80%, 19.00-21.00 este 60%, napközben 20% és reggel 5%.

| Vendégforgalom | 2 023 | 2 024 | 25 terv | 25 várható | 26 terv | 6t/5v % | 6t-5 dif |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------|---------------|
| Uuszoda | 18 136 | 18 865 | 18 900 | 17 842 | 18 200 | 2,0 | 358 |
| Wellness | 15 623 | 18 489 | 18 600 | 18 654 | 19 044 | 2,1 | 390 |
| Lakosság | 33 759 | 37 354 | 37 500 | 36 496 | 37 244 | 2,0 | 748 |
| Wellness - Uuszoda | 11 833 | 13 439 | 13 708 | 13 503 | 13 776 | 2,0 | 273 |
| Mester Szauna | 3 790 | 5 050 | 5 151 | 5 151 | 5 268 | 2,3 | 117 |
| Bérlet | 6 892 | 11 625 | 11 858 | 12 715 | 12 975 | 2,0 | 260 |
| Uuszoda - bérlet | 11 244 | 7 240 | 7 043 | 5 127 | 5 225 | 1,9 | 98 |
| Iskola | 26 103 | 28 298 | 28 864 | 26 488 | 25 488 | -3,8 | -1 000 |
| Sportoló | 16 191 | 15 810 | 16 000 | 20 110 | 20 444 | 1,7 | 334 |
| Oktatás | 24 089 | 21 219 | 21 636 | 17 420 | 17 824 | 2,3 | 404 |
| Csoportos belépések | 40 280 | 37 029 | 37 636 | 37 530 | 38 268 | 2,0 | 738 |
| Vendégforgalom | 100 142 | 102 681 | 104 000 | 100 514 | 101 000 | 0,5 | 486 |
| Lakosság | 33 759 | 37 354 | 37 500 | 36 496 | 37 244 | 2,0 | 748 |
| Csoportos | 66 383 | 65 327 | 66 500 | 64 018 | 63 756 | -0,4 | -262 |
| Vendégforgalom | 100 142 | 102 681 | 104 000 | 100 514 | 101 000 | 0,5 | 486 |
| Lakosság | 33 759 | 37 354 | 37 500 | 36 496 | 37 244 | 2,0 | 748 |
| Csoportos | 66 383 | 65 327 | 66 500 | 64 018 | 63 756 | -0,4 | -262 |
| Összes | 100 142 | 102 681 | 104 000 | 100 514 | 101 000 | 0,5 | 486 |

¹¹ A tulajdonos döntése alapján az éves 180 napos bérlet 180.000 Ft, -71% kedvezménnyel voltl. Szükséges a bérletek árának növelése legalább a szolgáltatási árindex nagyságával.



Hétvégeken és ünnepnapokon az úszómedence kihasználtsága 15%. Reggel 6.00-7.00 között az uszoda használata átlagosan két fő, reggel 10-ig a szauna használható. A reggeli sportúszók átigazoltak a budapesti egyesületekhez.

Versenytárs elemzés

Négy versenytárs esetében a bérlet kedvezmény átlag 19%, a V8 40% kedvezmény irreális a

| Versenytárs elemzés 2025 december | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|------------------|--------------|---------------|--------------------------|
| | <i>felnőtt</i> | <i>nyugdíjas</i> | <i>záró</i> | <i>bérlet</i> | <i>bérlet kedvezmény</i> |
| Leányfalu | 4 300 | 3 000 | 2 800 | 3 685 | -14 |
| Vác | 4 000 | 2 200 | 2 200 | 2 840 | -29 |
| Göd | 4 000 | 2 700 | 2 200 | 3 000 | -25 |
| Csillaghegy | 4 200 | 3 500 | 3 000 | 3 912 | -7 |
| | 16 500 | 11 400 | 10 200 | 13 437 | -19 |
| Átlag | 4 125 | 2 850 | 2 550 | 3 359 | -19 |
| | | -31 | -38 | -19 | |
| V8 | 3 500 | 2 500 | 1 700 | 2 100 | -40 |
| | -15 | -12 | -33 | -37 | |

szakmában. Tulajdonosi elvárás volt. Javasolt az átlag 20% első lépésben 30% kedvezmény alkalmazása.

A V8 belépő a legolcsóbb a régióban -15% a 2026 évi emelés lehet 10%.

A nyugdíjas belépő lehet olcsóbb. A versenytársak 31% kedvezményével szemben A V8 csak 12% kedvezményt ad.

A záró jegy esetében elfogadott a szakmai kedvezményhez a V8 kedvezménye. Figyelembe véve az uszoda volumen részarányát 25% elmarad a többi szegmenstől. Az uszoda lakossági látogatottsága átlag 30 fő a reggeli órákban ez négy fő.

Wellness

A wellness forgalom az értékesítés bevétel 22%-a. Wellness négy alapelve a pszichés állapot javítása (kezelések), fizikai állapot fenntartása (könnyű testmozgás), egészséges táplálkozás (ételkínálat), környezettudatos életvitel, amelynek nincs direkt víz igénye.

Elvárt a csend, a nyugalom, a pihenés és meditálás lehetőségének biztosítása. 2026 évben a tervezett belépések száma (+2%) növekszik, részben a családi wellness idejének kiterjesztése, részben a szaunaprogramok miatt.

A mester szauna (50 fő kapacitás) látogatottsága magas, maximum 45 fő/alkalom az eladható jegyek száma a komfort biztosítása érdekében. Kedd, péntek és vasárnap esténként vannak szauna programok. Nagyon sikeres és keresett ez a szolgáltatás. A programokat 5.151 fő látogatta 2025 évben és 2024 évben 4.886 fő. A 2026 évi terv 5.268 fő így a vendégforgalma +2,3%-kal haladja meg az előző évit. A szauna programok látogathatóak a szentendrei lakosoknak is.

Postás Strand

Szentendre Dunaparti Postás Strand a vízisportnak és Szentendre lakosainak nyújt természetes vizű ingyenes fürdözést, napozást közel egy millió forint költséggel nyáron, (2025 évben a 100 napból 90 napig üzemelt) hétköznap 50 és hétvégén jó időben 120 fő volt a használók száma. Összesen közel 5.000 fő látogatta a Dunaparti Postás Strandot, napi átlag 63 fő. A Postás Strand bemutató a természetes vizű városi strand Urban Blue Health Interreg Central Europe program pályázatban és tagja Szentendre várossal és Aquapalace Kft-vel, az NNGYK¹² által alapított „Természetes fürdővíz munkacsoportnak”.

Szakmai Program

V8 Uszoda - Wellness szakmai programja 2026

A V8 Uszoda 5* (ötcsillagos) üzemeltetője a köztulajdonú Aquapalace Kft. Az üzemeltető Társaság tulajdonosa Szentendre Város Önkormányzata, az üzemeltetési szerződés 2032.12.31. napig tart.

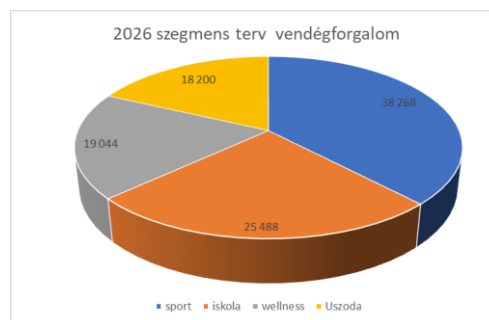
¹² Nemzeti Népegészségügyi és Gyógyszerészeti Központ



A V2 struktúrája 2026 évre is kimutatja, hogy

- **sportuszoda** jelleg erősödik és meghatározó (38%).
- **tanuszoda** eredeti cél, elsőbbsége csökkent, NUP és V8 Sportegyesület elutasítása miatt (25%),
- **wellness**, mint kiegészítő rekreációs szegmens erősödik (19%),
- **városi uszoda** jelleg a legkisebb volument képviseli (18%).

A lakossági szegmens 37% és a csoportos belépések együttesen 63% volument jelentenek.



Az uszoda szakmai programjának alapjai:

- **Szentendre város ifjúsága**

Az ifjúsági közfeladatok ellátását szolgáló intézményrendszer működési feltételrendszerének egyik alapköve az uszoda. Az egészséges fejlődéséhez hozzájárulás az óvodai és iskolai úszás oktatás helyszínének biztosítása. A délelőtti órákban az iskolai úszás foglalja le a sávokat. A szentendrei és Szentendre kistérségből érkező iskolák és óvodák használják a sávokat, magas foglaltsággal. Van lehetőség erre az időszakokra az Úszó Nemzet Program fogadására is. Az uszoda nem vesz részt az Úszó Nemzet Programban, de készen áll fogadni az ÚNP foglalkozásait. A foglalkozások a délelőtti órákban vannak 8.00-14.00.

- **Utánpótlás nevelés**

A Magyar Úszó-, Vízilabda-, Szinkronúszó-szövetség tagegyesületeinek utánpótlás nevelés, edzések és versenyek lebonyolításának biztosít helyszínt. AV8 Uszoda kilenc egyesületnek biztosít edzési és foglalkozási lehetőséget. Minden egyesület tagja az adott egyesületi sportág szövetségének. A KOPÉ UVSE és Dunakanyar SSZ kiemelt stratégiai partnere az uszodának. Vízilabda edzést tartanak a KOPÉ utánpótlás korosztályos csapatai. Továbbá Szentendrei Egészséges Fiatalok Se, Római Szinkronúszó Se, Iron Swim Se egyesületek oktatói tartanak úszásoktatást és szinkronúszó edzést. Rendszeresen vízilabda tornák kerülnek megrendezésre hétvégeken a KOPÉ szervezésében. A tornák három vagy akár hat mérkőzést is magukba foglalnak, ilyenkor a nézők száma is magas.

- **Szenior sport**

A MVLSZ Hobby Vízilabda Liga egyesületei tartanak edzéseket 20.00-21.00 óráig és adott hétvégeken mérkőzéseket. A Liga kiemelt stratégiai partnere az uszodának a MVLSZ együttműködésével.

- **Szervezett úszásoktatás**

Az uszoda biztosít helyszínt az egyesületeknek foglalkozások megtartására. Délután 15.00 – 20.00 óráig közel teltházasan a sáv kihasználtság.

- **Szabadidős úszás**

A lakossági szabadidős sportolók részére a nyitva tartási idő alatt mindig van legalább két úszósáv biztosítva, kivéve 15.00-17.00 között, amikor teljes medencés vízilabda edzés van összevont korosztályoknak. Hétvégeken és iskolai szünetekben hat-nyolc sáv áll a lakosság rendelkezésére. szabadidős úszók száma napi átlagos 30 fő, reggeli órákban három fő. A többség zárójeggyel jön.

- **Rekreáció**

A lakosság részére a wellness részleg biztosít 14.00-21.00 óráig rekreációs lehetőséget. Kiemelt a mester szauna program.

- **Technikai háttér**



A V8 Uszoda 33-as medencéje és tanmedencéje minden hétköznap 6.00-21.00 óráig tart nyitva. A medencék hőfoka 26 +-2C és a tanmedence 31 +-2C. A Wellness részlegben mesterszauna, élménymedence, sókamra, illatruhany, finn-, bio-, infra szauna áll érhető el.

- **Finanszírozás**

A vendégforgalom megoszlása 65% szervezet, csoportos szegmens az értékesítési árbevétel nagysága 36%. A lakossági volumen arány 35% és árbevétel részarány 65%. Az uszoda részarány volumen 28% és bevétel 18%. Határozottan eltér a kettő arány, ez ellentétes a wellness estében 72% és 82%.

Értékesítés kiemelt feladatai 2026 évben

- Értékesítési bevétel elérése 256.015 e Ft, +6,8%, (+16,312 e Ft), az értékesítési először haladja meg az önkormányzati üzemeltetési támogatás összegét.
- Lakossági uszoda belépések stagnálása (+2%), wellness és szauna belépések növelése, kiemelten a bérletek +10%, stratégiai cél a 20%-os kedvezmény elérése.
- Cél az együttműködés a szövetséggel MVLSZ, eladott sávok számának további növelésére.
- Fenntartani Szentendre Város vezetésével közösen az iskolai és óvodai úszás támogatást, valamint lehetőség szerint a Váci Tanker Központ megnyerése, hogy más városokhoz hasonlóan a szentendrei iskolák tantervi úszásának támogatására, ahogy az a korábbi évek gyakorlata volt.
- Közösségi média erősítése és a gyakoriság növelése, kiemelten a kommunikáció és vendégkapcsolatok erősítése, megbízással ellátott tevékenység.



5 Bevételek terve és alakulása

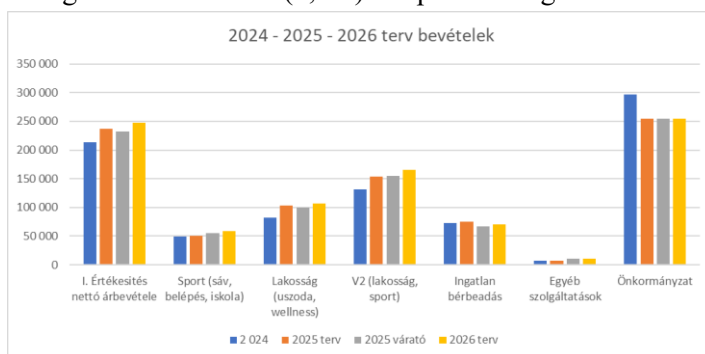
V8 Uszoda – Wellness¹³ a V2¹⁴ (Uszoda – Wellness) tervezett bevétele (171.175 e Ft, +8,1%). Meghatározó alaptevékenység a V2 (uszoda és wellness részleg), együttesen adják az értékesítési bevétel kétharmadát¹⁵ (67%), 2026 évben a tervek szerint, az értékesítés összes bevétele 256.015 e Ft.

| ezer Ft | 2025 terv | 2025 1-12 | 2026 terv | 5v / 5t % | 5v - 5t diff | 6t / 5v % | 6t - 5v diff |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| Váci Tankerület Központ | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 |
| Sávbérlet+úszásoktatás | 50 600 | 58 852 | 61 320 | 16,31 | 8 252 | 4,19 | 2 468 |
| Uszodajegy + wellness | 103 620 | 99 626 | 109 855 | -3,85 | -3 994 | 10,27 | 10 229 |
| V2 (Lakosság, sport) | 154 220 | 158 478 | 171 175 | 2,76 | 4 258 | 8,01 | 12 697 |
| Ingatlan bérbeadás | 75 000 | 68 275 | 72 060 | -8,97 | -6 725 | 5,54 | 3 785 |
| Egyéb szolgáltatások | 7 680 | 12 949 | 12 780 | 68,61 | 5 269 | -1,31 | -169 |
| Értékesítés nettó árbevétele | 236 900 | 239 703 | 256 015 | 1,18 | 2 803 | 6,81 | 16 312 |

Az értékesítési bevétel 6,8%-os növelését tervezi a társaság. Nagy kihívást jelent a lakossági bevételek növelése (10,27%) a nem tervezhető 2026 éves társadalmi hatások miatt, amelyeknek a csökkenése már érzékelhető volt 2025 évben is, úgymint sávbérlet, úszásoktatás, kísérőjegyek és szabadidős úszás szegmensek bevételei.

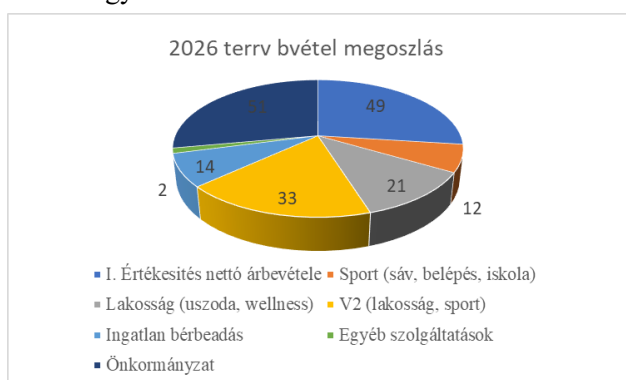
A táblázat szemlélteti, hogy a V2 üzletág bevétel növelése (8,1%). A sport üzletágban az eladott sávórák és a bevétel (6,9%) növelés a cél. A sport üzletág MVLSZ erősítése megadja a lehetőséget a bevétel növelésének.

Tervek szerint a lakossági bevétel növelése +10,27%, 2026.03.01-től lesz esedékes, az átlagos 10%-os lakossági bérlet áremelésnek, kedvezmények szakmai szintre történő visszaállításának és a belépőjegyek öt¹⁶ százalékos emelése 2026.03.01.naptól. Ez feltétele a tervezett lakossági uszoda – wellness bevételek elérésének.



Üzlethelyiség bérbeadás (értékesítési árbevétel 28%-a)

A tíz bérelt helyiség díja szerződésben rögzített. A várható emelés az infláció mértéke (4,1%). A bevétel dinamikus növelésére nincs lehetőség. Két bérlemény már több havi díjjal tartozik, az egyik perben vagyunk 2022 óta. Vezetés feladata a rezszi költségek (fűtés, klíma, légtechnika) elismertetése a bérlő felé általános rezszi díjként, erre megtörtént a lehetőség kidolgozása és árajánlat, illetve a kiírt közbeszerzés tartalmazza a hőmennyiség mérők elhelyezését a komplex energetikai program részeként, beleértve a beérkező távhő hőmennyiség mérését. Meghatározó problémát jelentenek a rendszeresen jelentkező beázások a bérlőknél minden földszinti és emeleti helyiségben. Ennek



megoldását a 2026 évi Bankadó program tartalmazza.

¹³ Az uszoda üzemmérete az egyidejű befogadó képessége 357 fő, wellness kapacitása 50 fő.

¹⁴ V2 Uszoda és wellness – lakosság és sport

¹⁵ Az adatok alapja a 2024 év várható bevétele alapján

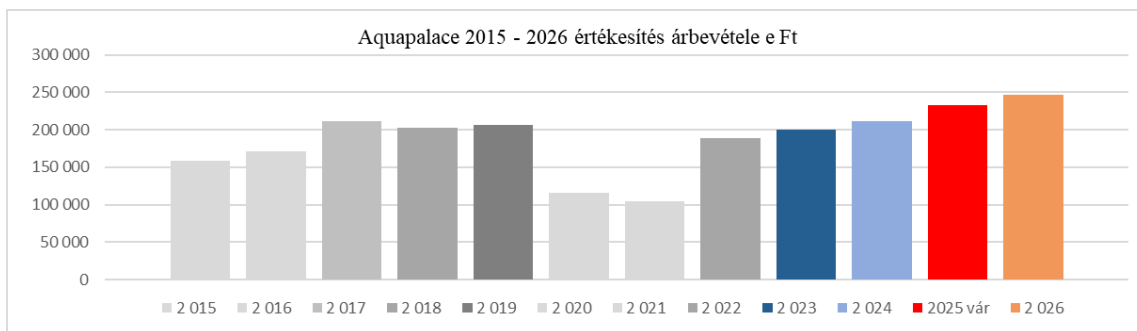
¹⁶ <https://www.startlap.hu/utazas/furdok-budapest-jegyarak-valtozas/>



Szentendre Város éves üzemeltetési támogatása

Az energia árak csökkenése (távhő egységár -3%), a hatékony energia és általános gazdálkodás megadta a támogatás csökkentésének lehetőségét a 2025 évben -41.625 ezer forinttal. Önkormányzati támogatás 2025 évben így várható 255.000 e Ft és a 2026 évi terv is ezt tartalmazza, csökken a terv szerint a támogatás összege ötmillió forinttal, 250.00 e Ft.

Az ábra mutatja az értékesítési bevételek alakulását az elmúlt években. 2015 - 2026 évben terv szerint. A 2024. évi értékesítési árbevétele már elérte COVID (2020-2021) előtti időszak 2019 árbevétel szintjét és 2026 évi terv 40 millió forinttal meghaladja, a 2019 évi értékesítési bevételt.



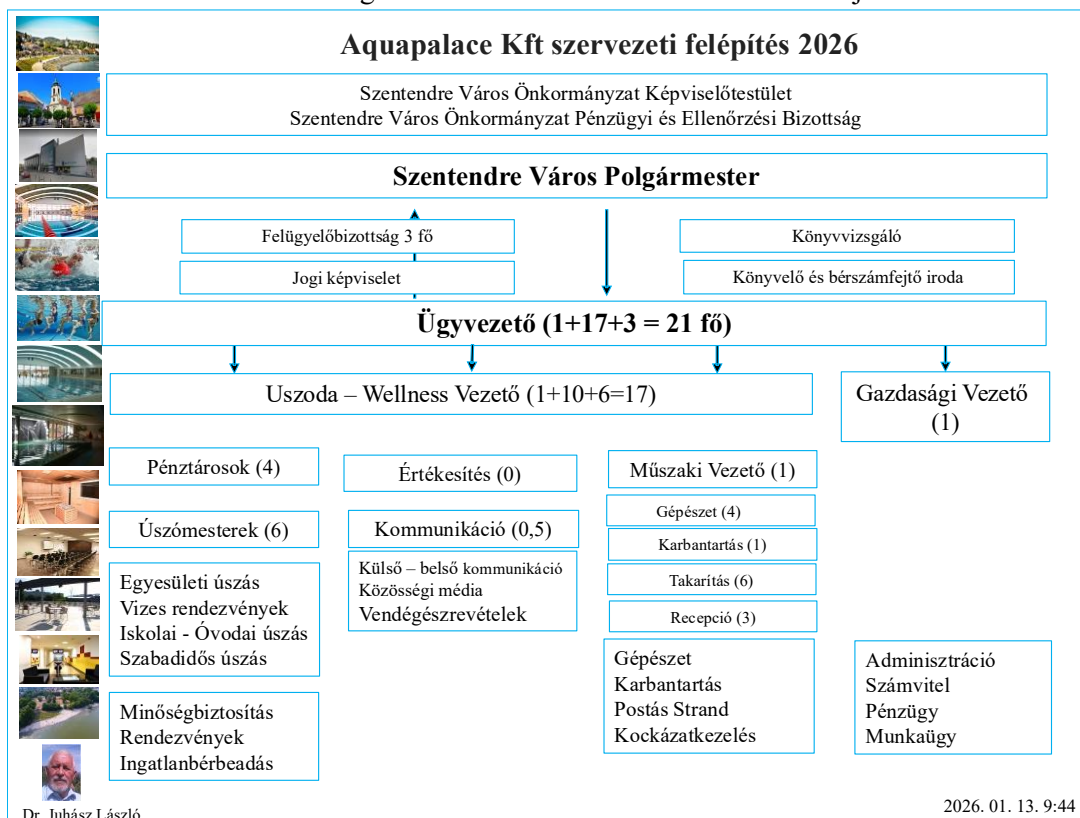
2020 és 2026¹⁷ közötti időszakban az árbevétel éves átlag 22 millió forinttal növekedett.

¹⁷ Dr. Juhász László ügyvezetése időszakában



6 Szervezeti felépítés

Az AQUAPALACE tevékenységeinek és a 101.000 vendégforgalmi szám ellátáshoz, a tervezett 256.000 e Ft értékesítési bevétel eléréséhez szükséges emberi erőforrás terv elemeit az élők munkaidőigény, a létszámterv és az élők munkaköltség tervezett mutatószámait tartalmazza a fejezet.



A fürdőüzemeltetésben vannak kötelező és elkerülhetetlen munkakörök, ilyenek a pénztáros (4), úszómester (6), gépész (5) összesen 15 fős alkalmazott létszám és 3 fős vezetői létszám, összesen 18 fő + 3 fő (FB), az 21 fő.

A sportlétesítmény építészeti adottsága miatt szükséges a recepció (diszpécser) munkakör (4 fő bérelt munkaerő) kialakítása, ezt és a takarítást (6 fő külsős) vállalkozás végzi.

Az úszómesteri munkakör a medencetér és wellness tér elkülönülése miatt kettős, ezt a költséget tompítja a nyári nyitva tartás és a wellness üzemóra száma, valamint a kettős¹⁸ munkakörök alkalmazása. A V8 munkaköri élők munkaidőigénye számítás alapján összesen 14 fő és három vezető beosztás az összesen 17 fő, plusz 3 fő FB-vel. A tervezett összes létszám 20 fő.

A felügyelőbizottság három fő éves díjazásuk 3.240 e Ft. A munkatársak bérszínvonala ezzel az emeléssel, 10% eléri a szakmai átlagot.

Megbízási szerződéssel ellátott feladatok:

Könyvelés, bérszámfejtés - (Perfect Account Kft)

Könyvvizsgáló - (Két Calculus Kft)

Tűz-, munkavédelem - (Fire Work Kft)

Üzemorvos - (Jaroszlav Ilona – SZEI rendelő)

Jogi képviselet - (dr. Székely Marianna)

Takarítás és diszpécser szolgálat – Expert Service és Black Hawk Security

¹⁸ Gépész, úszómester



A tervezett állományi létszám 21 fő. Éves szinten a személyi ráfordítás tervezett összege 153.320 e Ft (+4,9%). Minden munkakörben szinte lehetetlen munkatársakat találni, nagy a kereslet irántuk, nem található úszómester-úszásoktató, pénztáros, gépész.

| Aquapalace Kft | | | | | | | | |
|----------------|---|----------------|-------------------|----------------|--------------|---------------|-------------|---------------|
| | adatok ezer Ft-ban | 2025. évi terv | 2025. I-XII. tény | 2026 terv | 5v / 5t % | 5v - 5t diff | 6t / 5v % | 6t - 5v diff |
| I. | Értékesítés nettó árbevétele | 236 900 | 239 703 | 256 015 | 1,18 | 2 803 | 6,81 | 16 312 |
| 10 | Béreköltségek | 113 346 | 131 484 | 137 996 | 16,00 | 18 138 | 4,95 | 6 512 |
| 11 | Személyi jellegű egyéb kifizetések | 3 284 | 3 056 | 3 240 | -6,95 | -228 | 6,02 | 184 |
| 12 | Bérfeladások | 10 689 | 11 599 | 12 084 | 8,52 | 910 | 4,18 | 485 |
| V. | Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12) | 127 319 | 146 140 | 153 320 | 14,78 | 18 821 | 4,91 | 7 180 |

A karbantartás tevékenység a gépészek feladata, de külsős szakcégek látják el a szakértői feladatokat. A versenytársak bruttó alapbérei 15%-kal haladják meg a V8 alapbéreit. A Társaság figyelembe veszi az egységes Tulajdonosi elvárást az alapbéremelésnél. Az egy főre jutó tervezett személyi költség 2026 évre 608 e Ft/hó, előző évben várhatóan 608 e Ft/hó, a növekedés mértéke 0%. A bértömeg növekedés oka plusz egy fő és a távozó ügyvezető törvény szerinti juttatása.

A szervezeti felépítés lefed minden tevékenységet és feladat ellátást. Minden munkatárs rendelkezik az elvárt végzettséggel és egészségügyi alkalmassági igazolással.



7 Költségterv és eredménykimutatás

Kiadások összesen 510.714 e Ft, a tervezett növekedés 9,6%.

Anyagi jellegű ráfordítások

AQUAPALACE Kft kiemelkedően magas anyagi jellegű ráfordítás szinttel (135%) képes csak működni és abból is kiemelkedik az energia költségszint (83%). Az anyagi jellegű ráfordítások 57 százaléka energia. Meghatározó energetikai fejlesztés folyamatban van a közbeszerzés kiírás szerint hőszivattyúkra, napelemekre és a lehetséges termálkútra geotermikus energia kiváltásra, valamint hőmennyiség mérésére a bérleményekre és a fő épület kiemelt részeire (medencetér, wellness).

| | adatok ezer Ft-ban | 2025. évi terv | 2025. I-XII. tény | 2026 terv | 5v / 5t % | 5v - 5t diff | 6t / 5v % | 6t - 5v diff |
|-----|--|----------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|-------------|---------------|
| I. | Értékesítés nettó árbevétele | 236 900 | 239 703 | 256 015 | 1,18 | 2 803 | 6,81 | 16 312 |
| 5 | Anyagköltség | 114 429 | 106 212 | 129 820 | -7,18 | -8 217 | 22,23 | 23 608 |
| 6 | Igénybe vett szolgáltatások értéke | 209 800 | 188 125 | 205 791 | -10,33 | -21 675 | 9,39 | 17 666 |
| 7 | Egyéb szolgáltatások értéke | 4 044 | 5 659 | 6 020 | 39,94 | 1 615 | 6,37 | 361 |
| 8 | Eladott áruk beszerzési értéke | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 |
| 9 | Eladott szolgáltatások értéke | 1 116 | 4 117 | 4 320 | 268,91 | 3 001 | 4,93 | 203 |
| IV. | Anyagjellegű ráfordítások értéke (5+6+7+8+9) | 329 389 | 304 112 | 345 951 | -7,67 | -25 277 | 13,76 | 41 839 |
| | KIADÁSOK ÖSSZESEN (IV+V+VI+VII) | 490 308 | 465 862 | 510 714 | -4,99 | -24 446 | 9,63 | 44 852 |

Az anyagi jellegű ráfordítások tervezett növekedés mértéke 4,7%, az összeg 14.118 e Ft. Az anyagi jellegű ráfordításokból az energia 61% és 211.411 e Ft.

Anyagköltség

A tervezett anyagköltség 129.820 e Ft és 9,4 százalékkal több a 2025 év várható költségnél. Az anyagköltség növekedés oka a karbantartási anyagok különösen a vegyszerek árának várható további növekedése 2026 évben, valamint az itt kimutatott áram és víz költség alakulása, ez eléri az értékesítési bevétel 51 százalékát. A kisebb karbantartások gyakoriságának és értékének oka a 17 éves eszközpark technikai elavulása. Az anyagköltségben az energia (áram, víz) részaránya meghatározó 76%. Az rögzített áram egységár mellett kiemelkedő a RHD összege.

Igénybe vett szolgáltatások értéke

Az igénybe vett szolgáltatásokban csatorna és távhő részaránya magas. A költségcsoport tervezett növekedése 9,39 %. Kiemelt növekedés víz minőség vizsgálat díjának növekedése a kormányrendelet¹⁹ hatására.

Energia

Energia költség (211.411 e Ft) az anyagi ráfordítások (345.951 e Ft) közel valamivel több mint a fele, közel harmada (61%).

| | adatok ezer Ft-ban | 2025. évi terv | 2025. I-XII. tény | 2026 terv | 5v / 5t % | 5v - 5t diff | 6t / 5v % | 6t - 5v diff |
|-------|------------------------------|----------------|-------------------|----------------|---------------|----------------|--------------|---------------|
| | Értékesítés nettó árbevétele | 236 900 | 239 703 | 256 015 | 1,18 | 2 803 | 6,81 | 16 312 |
| 51 | Villanyfogyasztás költsége | 85 200 | 74 441 | 83 580 | -12,63 | -10 759 | 12,28 | 9 139 |
| 51 | Vízdíj költsége | 15 429 | 7 122 | 21 640 | -53,84 | -8 307 | 203,85 | 14 518 |
| 52920 | Csatorna költség | 9 800 | 15 065 | 17 200 | 53,72 | 5 265 | 14,17 | 2 135 |
| 52919 | Meleg energia költség | 92 000 | 79 295 | 88 991 | -13,81 | -12 705 | 12,23 | 9 696 |
| | Energia költség | 202 429 | 175 923 | 211 411 | -13,09 | -26 506 | 20,17 | 35 488 |
| | <i>Energia szint %</i> | <i>85,4</i> | <i>73,4</i> | <i>82,6</i> | | <i>-12,1</i> | | <i>9,19</i> |

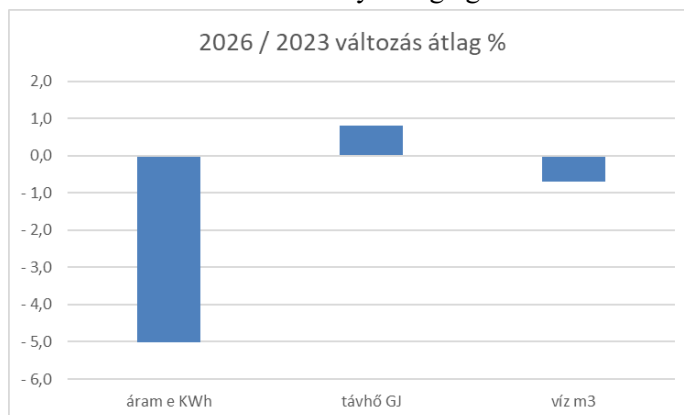
A tervben minden energia költség összesen plusz négy - öt százalék növekedéssel van tervezve. A volumenek értékében nem történik meghatározó változás.

¹⁹ 510/2023 számú rendelet



Hatékony energiagazdálkodás

2020 óta (energiaár robbanás) került a vezetés fókuszába a hatékony energiagazdálkodás. 2020-2026 évek átlagában a csökkenés mértéke -22%. A 2026 évi terv csak minimális -1% volumen csökkenést tartalmaz. 2021 bevezetésre került a távhő napi GJ felhasználás követése. Az ábra mutatja az energiagazdálkodás volumenének hároméves átlagos változásait. Kismértékben nőtt a távhő 0,8%, csökkent a víz -0,7% és az áram volumenén csökkent -5%-kal.



Fenntarthatósági mutatószámok

A fenntarthatóságot²⁰ is kiemelt tényezőnek tekinti az akadémiai szakirodalom és a Társaság vezetése is figyelembe veszi ESG EU direktívát. A következő kulcs mutatószámokat figyeli és elemzi a Társaság:

- egy vendégre jutó értékesítési árbevétel a 2025 évben várható 2.093 Ft, a mutatószám 2026 a tervezett bevételre vetítve 2.528 Ft a fejlődés mértéke 6,3%.
- egy vendégre jutó Önkormányzati támogatás a terv szerint 2.468 Ft 2026 és 2025 évi várható 2.530 Ft volt, a csökkenés mértéke -2,4%,
- Szentendre Mobil Applikáció használata a szentendrei uszoda jegyek 10,5%-a és a szentendrei wellness jegyek 4,6%-a,
- Szentendre és kistérsége lakosainak részaránya az uszodában 20% és a wellnessben 32%.

Eredmény

Az értékesítési bevételek 6,8%-os növelését tervezi a Társaság és az összes bevétel összege 512.015 e Ft, a növekedés mértéke 2,3% és 11.613 e Ft. Az összes kiadás tervezett növekedése 9,6%, a tervezett eredmény +1.301 e Ft.

²⁰ Lásd 6. oldal



8 Műszaki tájékoztató, fejlesztési terv

Műszaki fejlesztések és innováció²¹

Az új technológiák alkalmazása növelheti a hatékonyságot, az autós beléptető sorompó rendszer, az automatizált beléptető rendszerek, gyorsabb és egyszerűbb vendég kezelést biztosítanak. A vízminőség-ellenőrzés automatikus szenzorokkal történő folyamatos monitorozás és automatikus adagolás javítja a hatékonyságot. A Társaság az épület és a medencék folyamatos felújítását tartja napirenden minden évben, 2026-ben a medencetér szerepel a korszerűsítési programban.

Műszaki jelentés 2025

Kiemelt kockázat a beázások a földszinti helyiségek rendszeres beázása a dilatációs hézagokban. Az uszoda bármikor kerülhet abba a rendkívüli helyzetbe, hogy nem képes szolgáltatást nyújtani. Rendszeres a bérlők panaszai, a beázásokra. Ezeket szünteti meg vagy csökkenti a dilatációs korszerűsítés a 2026 évi TAO (Bankadó) – KOPÉ – V8 – Szentendre programban és egy területen sikerült megszüntetni a beázást az épület É-NY szárnyában.

Energetikai korszerűsítés

Az uszoda működtetése jelentős energiaköltségekkel jár. Az energiahatékonyság javítása hosszú távon komoly megtakarításokat eredményezhet. A megújuló energiaforrások használatára geotermikus hőszivattyúk telepítésére, napkollektoros ráségítéssel, a víz melegítéséhez megvalósításának közbeszerzési kiírás folyamatban van. A környezetbarát megoldások előtérbe helyezése nemcsak a költségeket csökkentheti, hanem vonzóbbá is teheti az uszodát a környezettudatos vendégek számára.

Fenntarthatósági szempont

Víztakarékos technológiák korszerűsítése minden évben megjelenik a tervekben. A Társaság vezetése és a gépészet meghatározó figyelmet fordít a vegyszerhasználat optimalizálására. Környezetbarát vegyszerek alkalmazása, valamint UV-s vagy ózonos fertőtlenítési technikák bevezetése szerepelt a koncepcióban, de jelenlegi fejlettségi szinten a megbízható üzemeltetés érdekében maradunk a megszokott vegyszer használat mellett.

2026 évi fejlesztési TAO – Bank program tervezett elemi nettó 50.419 e Ft.

Megvalósításhoz szükséges önrész 19.210 e Ft, az önkormányzat költségvetésében.

Ezek a fejlesztések kerülhetnek megvalósításra amennyiben az összeg biztosítható a támogatásból. A jelenlegi ismereteink szerint a fejlesztések megvalósítására van esély.

1. Álmennezet pótlás szigetelőanyag megóvása, esztétikai megjelenés és a világosság növelése.

| 2026 évi fejlesztés V8 Uszoda | nettó | bruttó |
|---|-------------------|-------------------|
| <i>Forint</i> | <i>50 900 109</i> | <i>64 643 138</i> |
| 1. Uszoda feletti álmennyezet pótlása | 14 877 348 | 18 894 232 |
| 2. Úszómedence feletti világítás cseréje | 8 134 136 | 10 330 353 |
| 3. Úszómedence körüli vízvezetés készítése | 6 888 625 | 8 748 554 |
| 4 Medencevíz szűrő tartályok (3) felújítása | 21 000 000 | 26 670 000 |
| Önrész 30% bruttóból | 19 392 942 | 19 392 942 |

2. A pótlással egy egyidőben a lámpák cseréje LED a mérkőzések LUX eléréséhez.

3. A vízvezető árkok szigetelése a beázások megszüntetése érdekében és vízforgatás fejlesztése.

4. A maradék három vízszűrő felújítása.

A program a medencetér megjelenésére, a világításra, a beázások elkerülésére és a még nem javított vízszűrők fejlesztésére fókuszál.

²¹ lásd 6. oldal



Kiemelt karbantartások 2026

Tapasztalható, hogy a tizenhét éves épület a visszafogott fejlesztések okán bevételkiesési és egyben nagy gazdálkodási kockázatot jelenthet a fenntartható üzemeltetésben. A tulajdonos felé rendszeresen a jelzések, ezeknek a korszerűsítési programoknak a tervezésére és a finanszírozására, az éves üzleti tervben történő elfogadására.

Az FB jelentése szerint szükséges lenne egy komplex statikai, energetikai és műszaki felemérés elkészítése, melynek összeg legalább 50.000 e Ft.

Kötelező NNGYK és rendelet szerinti elkerülhetetlen korszerűsítések, fejlesztések költsége a biztonságos üzemeltetés érdekében 16.000 e Ft, légtechnika és fan coil rendszer, rendeletben előírt vizesblokk) és általános egyéb gépészeti korszerűsítések szerepelnek a tervben.

Stratégiai fejlesztés 800 m Ft

- tetőterasz hasznosítása napozó terasz kialakítása (jakuzzi, mini szauna, zuhany, napágyak) 20 m Ft
- energetikai fejlesztés közbeszerzési programja 600 m Ft
- gépészeti berendezések fejlesztése 50 m Ft
- medencetér kövezet cseréje, felújítása 60 m Ft
- dilatációs beázások végleges elhárítása 70 m Ft
- statikai és gépészeti komplex felmérés 50 m Ft.

Összegzés

A kiadások szintjének inflációs mértékkel való növelése. A kötelező (NNGYK) és elkerülhetetlen kiemelt karbantartások költsége a biztonságos üzemeltetés érdekében megadja a lehetőséget a megbízható, fenntartható, versenyképes és eredményes üzemeltetésnek.



9 Pénzügyi és mérleg terv

Pénzügyi és stratégiai menedzsment²² bizonyítékokon alapuló alkalmazása része a versenyképességnek és fenntarthatóságnak.

A Társaság rendelkezik koncepcióval, stratégiai tervvel és éves üzleti tervvel. A tulajdonosi jog gyakorlója és megbízottja heti-két heti egyeztetéseken kapnak tájékoztatást a Társaság működtetésével és gazdasági helyzetével kapcsolatban. A pénzügyi és ellenőrzési bizottság havonta megkapja a könyvelés által elkészített önkormányzati pénzügyi jelentést és negyedévente a beszámolást a Társaság gazdasági helyzetéről az éves tervhez viszonyítva.

A Társaság felügyelő bizottsága is megkapja a havi pénzügyi jelentést.

Önfinanszírozás

A tervezett önkormányzati támogatás már három éve biztosítja a pozitív cash flow mutatószámot, azaz a Társaság önfinanszírozó képességét. A 2023 év minden hónapjában negatív volt a cash flow -17 m Ft és -97 m Ft közötti állományban, 2024 évben és 2025. és a terv szerint is évben majdnem minden hónapban pozitív cash flow-val számol a Társaság, köszönhetően az Önkormányzati támogatásoknak és a hatékony vezetői, gazdálkodási döntéseknek.

A Társaság vezetése azon van, hogy a legjobb tudásával kezelje az önfinanszírozási helyzetet és megtartsa fizetőképességét.

A mellékelt táblázat mutatja, hogy az előző év hasonló időszakához képest az összes követelés mínusz -64%-kal, -33.785 e Ft-tal, a szállítói tartozások -27%-kal, -17.129 e Ft-tal csökkentek.

A Társaság kintlévőség kezelésének hatékonyságának köszönhetően kedvezőbb helyzetben van a gazdálkodási évben.

A 2022 évi -17.088 e Ft saját tőke 2023 évben rendezésre került. A 2023 évi pozitív eredmény hatására a saját tőke pozitív állományban marad és kis mértékben növekszik. A 2024. évközi pozitív eredmény növeli a saját vagyont. 2024 évben másfél havi támogatásról való lemondással csökkent az önkormányzati támogatás összege. A pozitív eredmény növeli az eredménytartalék összegét, minden esetben.

| | 2024 | 2023 | v % | diff |
|---|----------------|----------------|--------------|----------------|
| Endelkezésre álló pénzeszköz 2024.12.31 | ezer Ft | ezer Ft | | |
| Záró pénzkészlet | 5 720 | 22 045 | -74,1 | -16 325 |
| Bankkegyenleg | 4 964 | 20 335 | -75,6 | -15 371 |
| Pénztár egyenleg | 756 | 1 710 | -55,8 | -954 |
| Rendelkezésre álló pénzeszköz | 5 720 | 22 045 | -74,1 | -16 325 |
| | | | | |
| Korosított vevőállomány 2024.12.31 | ezer Ft | ezer Ft | v % | diff |
| Összes követelés | 22 064 | 60 849 | -63,7 | -38 785 |
| ebből: | | | | |
| nem lejárt | - 1 264 | 9 463 | -113,4 | -10 727 |
| 0-30 napon belül | 6 133 | 7 793 | -21,3 | -1 660 |
| 31-60 napon belül | 1 951 | 5 423 | -64,0 | -3 472 |
| 61-180 napon belül | 4 104 | 2 567 | 59,9 | 1 537 |
| 181-365 napon belül | 6 971 | 4 156 | 67,7 | 2 815 |
| 365 napon túli (366-) | 4 169 | 31 447 | -86,7 | -27 278 |
| | | | | |
| Korosított szállítói tartozások 2024.12.31 | ezer Ft | ezer Ft | v % | diff |
| Szállítói állomány | 46 027 | 63 156 | -27,1 | -17 129 |
| ebből: | | | | |
| nem lejárt | 30 876 | 58 065 | -46,8 | -27 189 |
| 0-30 napon belül | 12 610 | 3 392 | 271,8 | 9 218 |
| 31-60 napon belül | 2 228 | 872 | 155,5 | 1 356 |
| 61-180 napon belül | 33 | 27 | 22,2 | 6 |
| 181-365 napon belül | 51 | 373 | -86,3 | -322 |
| 365 napon túli (366-) | 229 | 427 | -46,4 | -198 |
| | | | | |
| Övid lejáratú kötelezettségek 2024.12.31 | ezer Ft | ezer Ft | v % | diff |
| Szállítói tartozás | 46 027 | 63 156 | -27,1 | -17 129 |
| Átsorolt kötelezettség | - | 0 | 0,0 | 0 |
| Bér + fizetési kötelezettségek | 10 666 | 8 790 | 21,3 | 1 876 |
| Összesen | 56 693 | 71 946 | -21,2 | -15 253 |

A 2025 évben olyan gazdálkodási lépéseket tett a Társaság, amely biztosította a pozitív eredmény elérését és annak eredmény tartalékban helyezését, ezzel a Társasági vagyon növelését.

A 2026 évben tervek szerint a Társaság vagyona ebben az évben is növekszik a korábbi évekhez hasonlóan.

²² lásd 6. oldal



10 Kockázatelemzés

Kockázat elemzés rámutat a negatív hatással fenyegető események és lehetséges következmények, bekövetkeztének esélyére és annak gazdasági hatására. A kockázatot a veszély hozza létre, ezért szükséges a veszély jövedelemtermelő képességét befolyásoló hatásokat feltárni, hogy megfelelő alternatívák álljanak rendelkezésre a védekezés módjára, a kockázat elkerülésére, illetve negatív hatások csökkentésére.

Társadalmi kockázat

- Legnagyobb kockázat az egyesületek által tartott úszásoktatás belépési és sávbérlési volumen és bevétel szinten tartása, illetve növelése, mivel kérdéses a társadalmi helyzet alakulásának hatása az uszodai úszás oktatásra és a szabadidős úszás szegmensben is.

Hatás: bevételi terv csökkenése mínusz 3-5 millió forinttal

Megoldás: Lehetőség szerint a bevétel elmaradás pótlása más szegmensekből. A sport értékesítés és mesterszauna bevételek csökkentik az elmaradás nagyságát.

Pénzügyi kockázatok

- Az energiaárak és az infláció alakulása komoly hatással volt és lehet az üzemeltetési költségekre.

Hatás: negatív cash flow állományba süllyedés

Megoldás: Az elmaradás pótlása a Város támogatásának növelésével, illetve energetikai korszerűsítési program megvalósítása.

Műszaki kockázatok

A létesítmény műszaki helyzetjelentésekben kimutatott hibaforrások és azok részterületein bármikor történhet meghibásodás jelenleg kiemelten a beázások, fan col és légtechnika területén vannak komoly kockázati tényezők.

Hatás: kisebb meghibásodás leállás és javítás be nem tervezett költséget jelent a Társaság gazdálkodására és Tulajdonos költségvetésére (10-20 millió Ft)

Megoldás: éves rendszeres minimális kiemelt karbantartás és fejlesztés tervezése, csökkentve a kockázatot. Cél a rövidebb leállás és javítások elvégzése.

Hatás: nagyobb meghibásodás hosszabb leállás (25-100 m Ft)

Megoldás: 2025 évre az üzleti tervben szerepel kiemelt beruházás. 2026-2030 évekre nagyobb fejlesztés, felújítás megtervezése, ami szerepel a műszaki jelentésben.

Legnagyobb és kiemelt kockázatot jelent az energia költségek alakulása, a létesítmény műszaki állapota és a növekvő karbantartási költségek. Az FB tagok véleménye szerint a tulajdonosnak fel kell készülnie egy nagyobb összegű beruházásra, fejlesztésre, ami szerepel az éves tervben és a középtávú stratégiai tervben is.²³

A fejlesztések nemcsak költségcsökkentést eredményeznek, hanem hozzájárulnak a pozitív a vendégélmény kialakításához és a fenntarthatósági célok eléréséhez.

²³ 2024 02 05 FB ülés 2024/03 határozat.



10 Zárszó, összegzés

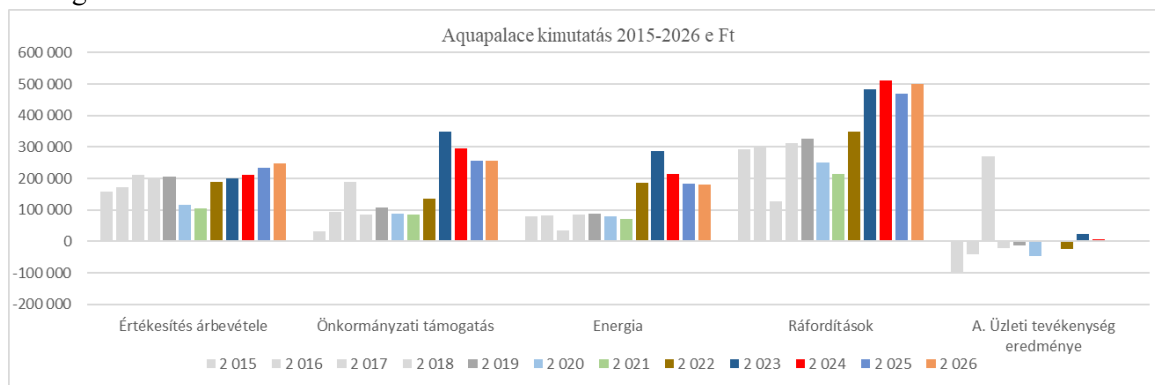
AQUAPALACE köztulajdonban álló Kft mindent megtesz az **önálló és független gazdálkodásával** a törvényesség, a célszerűség, hatékonyság és az eredményesség követelményei szerint, a zökkenőmentes színvonalas üzemeltetés érdekében, figyelembe véve a Társaság elkötelezettségét a versenyképesség és fenntarthatóság folyamatos biztosítására.

AQUAPALACE vezetésének és munkatársainak célja, a létesítménybe látogatók elégedettségének növelése, valamint az Önkormányzati éves üzemeltetési támogatás csökkentése.

AQUAPALACE Kft vezetésének célja az üzleti tervében megfogalmazott

- 247 m Ft értékesítési árbevétel elérése
vendégforgalom 101.000 belépéssel, V2 forgalom 165 m Ft és a nettó 1.664 Ft átlagár elérése
- 255 m Ft Önkormányzati működési támogatás hatékony felhasználása
 - o ÚNP²⁴ uszodacsoporthoz tartozás elérése - szinte lehetetlen küldetés az úszó sportegyesület (V8 úszó sportegyesület) hiánya miatt, amely sportegyesület lehetőséget ad támogatások megpályázására.
- 17+3 fős állományi létszámmal. a 153 m Ft személyi költséggel az üzemeltetési színvonal biztosítása
- 322 m Ft anyagi költséggel (57%-a energia), 500 m Ft összes kiadással, +1 m Ft eredménnyel teljesíteni a 2026 évi gazdálkodást
- a köztulajdonú Társaság vagyonának növelése.

AQUAPALACE Kft 2019-2025 mutatószámainak alakulása megerősítik, hogy a kidolgozott stratégia, koncepció és éves üzleti tervek alapján hozott döntések biztosítják a létesítmény fenntarthatóságát és versenyképességét, amennyiben a nem tervezhető külső hatásokra, kockázati tényezőkre megfelelő választ tud adni a Társaság Vezetése az Önkormányzattal együttes, közös összefogással.



Önkormányzati támogatás 2022 évben növekedett a magas energiaárak kompenzálására. 2024 évben és a 2025 évi tervben az Önkormányzati támogatás csökkent -42 millió forinttal, illetve 2025 és 2026 évben stagnál.

FB 2026.12.18. ülésén véleményezte a 2026 évi tervet.

Szentendre 2026 december 20.

Dr. Juhász László
Ügyvezető

²⁴ <https://musz.hu/programok/uszo-nemzet-program/>