



NYÍREGYHÁZI
SPORTLETESÍTMÉNYEKET
ÜZEMELTETŐ KFT



NYSÜ Nyíregyházi Sportlétesítményeket Üzemeltető Korlátolt Felelősségű Társaság

2024. évi Üzleti terv

2024. február 29.

NYSÜ Nyíregyházi
Sportlétesítményeket Üzemeltető Kft.
4400 Nyíregyháza, Géza utca 8-16.
Adószám: 10731785-2-15
OTP: 11744003-20612823
Hajnal Gusztáv
ügyvezető

NYSÜ Nyíregyházi Sportlétesítményeket Üzemeltető Korlátolt Felelősségű Társaság

ÜZLETI TERV

2024. ÉVRE

2024. február 29.

NYSÜ Nyíregyházi 1.
Sportlétesítményeket Üzemeltető Kft.
4400 Nyíregyháza, Géza utca 8-16.
Adószám: 10731785-2-15
OTP: 11744003-20612823



.....
ügyvezető

Tartalomjegyzék

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2. A TÁRSASÁG BEMUTATÁSA	6
2.1. A TÁRSASÁG ADATAI	6
2.2. A TÁRSASÁG FELADATAI	6
2.3. A TÁRSASÁG ÜZEMELTETÉSÉBEN LÉVŐ LÉTESÍTMÉNYEK	7
3. PIACELEMZÉS, MARKETINGCÉLOK, MARKETING STRATÉGIA	11
4. MŰKÖDÉSI ÉS FEJLESZTÉSI CÉLOK	13
5. HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS	15
6. PÉNZÜGYI TERVEK	20
6.1. BEVÉTELEK TERVEZÉSE	20
6.2. KÖLTSÉGEK, RÁFORDÍTÁSOK TERVEZÉSE	25
6.3. BERUHÁZÁSI ÉS KÖZBESZERZÉSI TERV	31
6.4. PÉNZFORGALMI BECSLÉSEK	33
<i>1. sz. melléklet</i> Bevételi terv 2024. évre	34
<i>2. sz. melléklet</i> Költségek, ráfordítások terve 2024. évre	35
<i>3. sz. melléklet</i> Eredményterv 2024. évre:	36

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A 2024-es év az NYSÜ Nyíregyházi Sportlétesítményeket Üzemeltető Kft. negyedik és egyben a harmadik teljes üzleti éve lesz. Sajátos és a korábbiaktól kissé eltérőnek mutakozó üzleti év áll előttünk abból a szempontól, hogy az első három évünk az indulásról, a szervezet kialakításáról, valamint a két sportlétesítmény, a Nyíregyházi Atlétikai Centrum és az Eissmann Városi Uszoda működésének beindításáról szólt. A 2024-es év a kialakított rendszer stabilizálását, az elért piaci pozíciók megtartását, erősítését helyezi fókuszba. Ez elsősorban a folyamataink letisztítását, átvizsgálását, finomhangolását jelenti. A dinamikus növekedés időszakában kialakult üzemméret és állandósult struktúra híján nem lehet az optimális működési folyamatokat kialakítani, hiszen a szervezet folyamatos változásban van. Árbevételünk eddig dinamikusan nőtt, a nulláról indulva mostanra elértük a normál üzletmenethez kapcsolódó bevételi szintet, és a növekedés üteme várhatóan lassul. Az üzleti tervet az elmúlt három év stabil, eredményes gazdálkodására építve, a jelenleg rendelkezésre álló piaci folyamatokra, a gazdasági környezet várható tendenciáit figyelembe véve állítottuk össze.

A piaci pozíciókat tekintve, az elmúlt időszakban létesítményeink nem csak a térségben, hanem országos szinten is elismert sport turisztikai bázissá váltak. Kilépvé a nemzetközi piacra, egyre nagyobb számban fogadunk külföldi sportolókat, sportegyesületeket, akik a felkészülésükhöz városunk kimagasló sportinfrastruktúráját választják.

Ezzel együtt működésünk egyre kiszámíthatóbb és tervezhetőbb, az elmúlt évek gazdasági folyamataihoz igazodva a 2024-es év üzleti tervének összeállításakor a működést meghatározó három alapfeltételt rögzítettünk:

- Az energiaárak 2024-ben várhatóan a jelenlegi, kedvező szinten maradnak. Az energiaárak most is képesek lehetnek kiszámíthatatlan mozgásra, de nagy valószínűséggel az árak nem lesznek magasabbak a tavalyinál, így a tervben a 2023. év végi értékekkel számoltunk. Fontos megjegyezni, hogy az energiaköltségek esetében nem csak az *energiaár* a meghatározó szempont, figyelembe kell venni a *felhasznált mennyiségét* és harmadsorban a bonyolult *jogi környezetet* is. A három tényező közül a fogyasztást tudjuk egyedül aktívan befolyásolni, ezt segíti a tény, hogy mindkét létesítményünk modern, relatíve energiatakarékos, így az aktívan vezérelt energiabeállításokkal optimális fogyasztást tudunk elérni. A jellemzően világpiaci árhoz igazodó energiaárakra nincsen befolyásunk, és nehezítő tényező a szolgáltatókkal sok esetben nehézkes, lassú az ügyintézés. Terveink szerint az energiaárak 2024-ben megfizethető és egyenletes szinten maradnak, épületbezárásra, korlátozásra, forgalomkiesésre nem számítunk. Az energiaárak csökkenő tendenciáját tekintve kivételt képeznek a víz- és csatornadíjak, ahol az áremelés hatása 2024-ban gyűrűzött be. Mivel a vízdíjak csak az Atlétikai Centrumban jelentnek közvetlenül költséget, ez a növekedés nem befolyásolja markánsan a költségek szintjét.
- A Társaság a két és fél évet felölelő működése óta takarékos szemléletben, a költségek

lehető legalacsonyabb szinten tartása mellett működött. A takarékoság mind az anyagjellegű ráfordítások visszafogásában, mind a beruházások ésszerű halasztásában, de különösen a humán erőforrás gazdálkodásban mutatkozott meg. 2024-ben a kulcstényező, amely működésünkre a legnagyobb hatással lesz, a humán erőforrás és annak költsége. A személyi állományunk az alacsony létszám miatt szűk keresztmetszetet képezhet. A gazdálkodásunk, működésünk folyamatos és zavartalan volt az elmúlt időszakban, de a meglévő állomány megfeszített munkája kiemelten szükséges volt annak érdekében, hogy folyamatosan, eredményesen tudjuk megvalósítani feladatainkat. Egy esetleges betegség, kiesés jelentősen veszélyeztethette volna gazdálkodásunkat, ezért a létszám minimális mértékű bővítése és a helyettesíthetőségek fejlesztése mindenképpen szükséges. A létszámon túlmenően a bérszint a meghatározó a költségek szempontjából. Az elmúlt két évben az átlagos bérszint jelentősen emelkedett, ezért a munkavállalóink megtartása érdekében nekünk is törekednünk kell a bérek vásárlóértékének megőrzésére. 2023. decemberében megtörtént a minimálbér és a garantált bérminimum emelkedése. Ez azért bír számunkra nagy jelentőséggel, mert a dolgozóink béreinek nagy része a minimálbérhez vagy a garantált bérminimumhoz van kötve. A bérek versenyképességének megőrzéséhez minden dolgozó esetében szükséges a differenciált bérfejlesztés végrehajtása.

A Társaság 2024. évi bevételeinek, költségeinek és várható eredményének alakulása:

Az elmúlt években az árbevétel dinamikusabban növekedett, és az üzleti évek mindegyike eredményesen zárult. 2024-ben a bevételek kismértékű, lassuló növekedésével számolunk, valamennyi bevételi jogcím nagyságrendje igazodik az előző évihez. A költségoldalon a személyi jellegű ráfordítások összege az üzleti tervben részletezett okok miatt növekszik. Az anyagköltségek és az igénybe vett szolgáltatások összege várhatóan az előző évi infláció hatására szintén emelkedik. Ezzel szemben a tervezett költségnövekedést várhatóan ellensúlyozza az energiaárak előző évinél jóval alacsonyabb összege, valamint az árbevétel bővülése. 2024-ben az önkormányzattól származó források szinten tartása mellett eredményesen tudunk gazdálkodni, és várhatóan az előző évihez hasonló mértékű pozitív eredménnyel zárjuk az üzleti évet.

2. A TÁRSASÁG BEMUTATÁSA

2.1. A TÁRSASÁG ADATAI

Cégnév: NYSÜ Nyíregyházi Sportlétesítményeket Üzemeltető Korlátolt Felelősségű Társaság

Rövid név: NYSÜ Kft.

Székhely: 4400 Nyíregyháza, Géza utca 8-16.

Telephelyek: 4400 Nyíregyháza, Tiszavasvári út 4. (Nyíregyházi Atlétikai Centrum)

4400 Nyíregyháza, Bujtos utca 4. (Nyíregyházi Városi Uszoda)

Levelezési cím: 4400 Nyíregyháza, Géza utca 8-16.

Adószám: 10731785-2-15

Cégjegyzékszám: 15-09-061434

Statisztikai számjel: 10731785-9311-113-15

Törzstőke: 6 000 000 Ft

Tulajdonos: Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata 100 %

Képviselő: Hajnal Gusztáv ügyvezető

Könyvvizsgáló: Támcsuné Salamon Magdolna, SM GARANCIA Könyvvizsgáló Kft.

Fő tevékenységi kör: 9311 Sportlétesítmény üzemeltetése

Statisztikai létszám: 21 fő (2024. február)

2.2. A TÁRSASÁG FELADATAI

A Társaság elsődleges feladata Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata tulajdonában lévő, két nemzetközi színvonalú sportlétesítmény, a Nyíregyházi Atlétikai Centrum (AC) üzemeltetése, valamint az Eissmann Nyíregyházi Városi Uszoda üzemeltetése társüzemeltetőként.

Az Atlétikai Centrumban a Társaság legfontosabb feladatai a következők:

- A nyíregyházi lakosság kulturált sportolási igényeinek kielégítéséhez szükséges helyszín és infrastruktúra biztosítása;
- A Nyíregyházi Sportcentrum Nonprofit Kft. által működtetett utánpótlás szakágak edzéseire a helyiségek, valamint az iroda és mellékhelyiségek biztosítása;
- Az Atlétikai Centrumba szervezett városi szabadidős rendezvények helyszínének biztosítása;

- Az atlétikai, a tollaslabda, a judo és a vívás sportágakban edzőtáborok és versenyek szervezése, megrendezése;
- A létesítmény sportcélú és egyéb bérlet útján való hasznosítások koordinálása.

Az Eissmann Nyíregyházi Városi Uszodában a Társaság legfontosabb feladatai a következők:

- A nyíregyházi lakosság kulturált sportolási igényeinek kielégítéséhez szükséges helyszín és infrastruktúra biztosítása a Városi Uszodában;
- A városi sportegyesületek edzései és versenyei, valamint vízilabda mérkőzések helyszínének biztosítása;
- Iskolai úszásprogramok, kiemelten az Úszó Nemzet Program helyszínének biztosítása;
- A Városi Uszoda vagyontárgyainak szakszerű, higiéniai, közegészségügyi előírásoknak megfelelő üzemeltetése, karbantartása a vonatkozó jogszabályok, a hatósági, műszaki, tűzvédelmi, munkavédelmi, környezetvédelmi előírások alapján.

2.3. A TÁRSASÁG ÜZEMELTETÉSÉBEN LÉVŐ LÉTESÍTMÉNYEK

Nyíregyházi Atlétikai Centrum

A Nyíregyházi Atlétikai Centrum a Modern Városok Program keretében létesült. A projektnek köszönhetően Közép-Európában egyedülálló, elsősorban atlétikai célra optimalizált épület komplexum készült el. Fő elemei az Atlétikai Csarnok, a szabadtéri versenypálya és a dobó edző pálya. Az Atlétikai csarnokot két részre tudjuk bontani, a fejépületre és a küzdőtérre. A létesítmény egyfelől biztosítja a város atlétáinak felkészülését, edzeshelyszíneit, másrészt kielégíti az edzőtáborozó vendégsportolók igényeit. Mindezekon túlmenően alkalmas rangos, nemzetközi versenyek megrendezésére is, továbbá a hazai és a szomszédos országok atlétáinak edzőtáboroztatási helyszínéül is szolgálhat. Az elmúlt években a Nyíregyházi Atlétikai Centrum adta a helyszínét a fedettpályás országos bajnokságnak, de több rangos nemzetközi verseny is lebonyolításra került az épület falai között.

Az épületben kaptak helyet a vívás, cselgáncs, tollaslabda szekciótermei. A tollaslabdaterem átalakításra került oly módon, hogy az tökéletesen megfelel a röplabda sportág edzéseinek, így a tavalyi évben már több utánpótlás torna helyszínéül is szolgált a helyiség. A 2023. év eleji energiaválság idején a röplabdatermünkben zajlott a helyi röplabdacsapatok edzéseinek jelentős része is. A két sportág edzésidőpontjait úgy hangoltuk össze, hogy a kihasználtság optimális legyen.

Termeinkben az utánpótlás és felnőtt sportolók számára a mindennapi felkészülésre és versenyeztetésre nyílik lehetőség.

A Mozdulj Nyíregyháza programjai közül a „Családi tollas”, a „Tartásjavító torna”, a „Kölyök atlétika” és a „Közösségi futás” is az Atlétikai Centrumban valósul meg.

A World Athletics (WA) 2 minősítésű fedett Atlétikai Centrum épületének nettó alapterülete közel 12 ezer m², amelynek részleteit az alábbi felsorolás tartalmazza:

- **Küzdőtér:**

A fő verseny terület 6 sávós 200 méteres és egy 8 sávós 60 méteres futópályával rendelkezik. Kialakításra kerültek a magas-, távol- rúdugrás és súlylökés pályafelületei is. A lelátó befogadó képessége 570 fő. A versenyek lebonyolítását a versenyiroda, a célfotó helyiség, a stúdió, valamint a televíziós közvetítő helyek segítik. A felkészülésben az edzőtáborok során a sportmozgások elemzését a multimédiás konferencia termekben végezhetik el a sportolók és edzőik.

- **Szekció termek:**

Megtalálhatóak az edzések és versenyek lebonyolítására alkalmas edzőtermek a vívás, a tollaslabda, a röplabda és a cselgáncs sportágak számára. A dobóatléták sportág specifikus felkészülését fedett dobópálya, erősítő, kondicionáló helyiségek szolgálják. Ki kell emelnünk, hogy az üzemeltetési terület számára szükséges tárolók és raktárak is rendelkezésre állnak. A dobóteremben a diszkoszvetés gyakorlására alkalmas védőhálót alakítottunk ki, amely nagymértékben növeli a dobóatléták téli felkészülési lehetőségeit.

- **Rekreációs helyiségek:**

A mai modern sport kiemelkedő innovációs területe az edzések közötti pihenőidők lerövidítése, melynek eszköze a testi és mentális rehabilitáció. Ezt segítik elő az orvosi pszichológiai-, fizioterápiás rendelők, a wellness helyiség, mely finn-, és infrasaunával, jakuzzival is felszerelt.

- **Sportszálló:**

Befogadó képessége 48 fő, 2 ágyas szobákban, melynek felszereltsége alapján 3*-os minősítést kaptunk 2022. márciusában. Ezt a szekciót a sportolók számára csapatértekezlet tartására alkalmas helyiséggel, videóelemző szobával, teakonyhával és közösségi térrel, valamint külön használható éttermi-konyha egységgel kapcsolták össze.

Az épületen kívül kialakításra került részletek:

- **Szabadtéri Atlétikai pálya:**

A 8 sávós, rekortán borítású, a topatlétikai sportokra is alkalmas, WA minősítésű szabadtéri atlétikai pálya rendelkezik versenyvilágítással, mely nem csak edzésekre optimalizált,

hanem esti versenyekre is. A fedett lelátón 570 fő foglalhat helyet. A pályához tartozik a versenyek lebonyolításához szükséges klimatizált versenyirányítási torony.

- Bemelegítő, kocogó kör:

A szabadtéri sportpálya körül 1 sávós, 508 m-es futókör található. Funkciója kettős. Egyrészt a versenyek alkalmával a sportolók itt végzik a bemelegítő futást, másrészt a nyíregyházi lakosok minden nap 06.00-20.00 között díjmentesen sportolhatnak. A pályatestet térvilágítás veszi körül. A szabadidős sportolást tovább erősíti, hogy pályázati forrásból, a Nyíregyházi Sportcentrum segítségével, kiválóan felszerelt szabadidős kondipark is létesült 2022-ben, amelynek egyre nő a népszerűsége a lakosság körében.

- Dobó gyakorló pálya:

A dobóatléták számára egy 60x100 m-es szabadtéri, élőfüves atlétikai edzőpálya épült. A késő őszi és kora tavaszi időszakokra tekintettel, edzésszintű térvilágítással rendelkezik. Hasonlóan a „center pályához” ez a terület is öntöző rendszerrel ellátott.

A kialakított Atlétikai Centrum a fentieknek köszönhetően kiválóan alkalmas arra, hogy azon sportágaknak, melyeknek helyet ad, magas színvonalú edző- és felkészülési munkát biztosítson a sportolók részére, és ezzel együtt nemzetközi versenyek házigazdái is lehetünk.

Az Atlétikai Centrum használatáért Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata szolgáltatási átalánydíjat fizet Társaságunknak. Az ingatlant használó sportegyesületek pályahasználati, ill. terembérleti díjat fizetnek.

Eissmann Nyíregyházi Városi Uszoda

A sportuszodában két medence és a szükséges kiszolgáló helyiségek találhatóak.

- 50 m-es versenymedence, átlagos víz hőfok: 27 °C:

Mérete 50/25 méter, 10 pályás, 2,20 m vízmélységű, mely kereszt irányban is kötelezhető. A versenymedence center pályán kialakítható egy hitelesített OB I-es vízilabda pálya. A medencefejen elhelyezett padlőhüvelyek alkalmassá teszik, hogy a magasabb kihasználtság jegyében több utánpótlás csapat is végezzen edzőmunkát párhuzamosan. A versenymedence 25 m széles keresztirányában 3 db ifjúsági – utánpótlás vízilabda edzésekre alkalmas pálya alakítható ki, edzőkapukkal, lövő falakkal. A versenymedence alkalmas nemzetközi úszóversenyek lebonyolítására. A versenymedence jelenleg főként a Sportcentrum úszóedzéseinek, valamint az AQUA SE vízilabda edzéseinek ad otthont, de az elmúlt év végétől más egyesületek, iskolai csoportok, és természetesen a lakosság is egyre nagyobb számban használja a medencét.

2022. őszétől, az energiaválság kezdete óta uszodánk a régió legjelentősebb bázisává vált, mivel fél évig több vízilabdacsapat, köztük a Debrecen OB1-es vízilabda csapata is nálunk

játszotta mérkőzéseit, emellett a régióban zajló úszóversenyeknek is uszodánk ad otthont. A létesítményben lehetőséget biztosítunk a városlakóknak sportolásra, minden hétköznap 06.00-14.00 között, a Mozdulj Nyíregyháza programjainak szombaton délelőttöként. A városi lakosság aránya folyamatosan növekszik.

- 25 m-es tanmedence, vízhőfok: 31-32 °C:

Mérete: 25/11 méter, 4 pályás, 0,80-1,30 m változó vízmélységű, mely kereszt irányba is osztható. Egy órában a maximális befogadó képessége magas, 50 fő, melyet a kiváló vízgépészeti berendezések tesznek lehetővé. Ez azt jelenti, hogy egy időben több óvodás vagy kisiskolás csoport, osztály úszásoktatása lehetséges. Az uszoda tanmedencéje az Úszó Nemzet Program (ÚNP) legfőbb bázisa, 2022. februártól hetente közel 2000 kisiskolás és óvodás gyermek sajátítja el a vízbiztonság és az úszás alapjait. A medence az ÚNP mellett egyéb iskolai úszásprogramoknak, a sportegyesületek délutáni edzéseinek köszönhetően gyakorlatilag 100%-os kihasználtsággal üzemel.

- Üzemeltetési helyiségek:

A versenyek, rendezvények kiszolgálásra versenyirányítási helyiséget, játékvezetői és úszómesteri öltözőket és orvosi szobát is találunk az Intézményben. Az edzés és oktatási programokat valamint a közönség úszást a 6 db öltöző segítségével tudjuk kiszolgálni az alábbi bontásban:

- közönségforgalmi férfi öltöző 50 fő
- közönségforgalmi női öltöző 50 fő
- kisiskolás csoportos fiú öltöző 35 fő
- kisiskolás csoportos lány öltöző 35 fő
- csoportos férfi öltöző 35 fő
- csoportos női öltöző 35 fő

Ez utóbbiak a délelőtti program során szintén iskolai öltözőként funkcionálnak.

A Városi Uszoda helyszínt biztosít a „Mozdulj Nyíregyháza!” vízi programjainak, melynek hatására a program időtartama alatt bővítettük nyitvatartási időnket a szombati nappal.

Tekintettel arra, hogy az NYSÜ Kft. az Uszoda társüzemeltetője, Nyíregyháza Önkormányzata üzemeltetési hozzájárulást fizet a Társaságnak. Bevételeink származnak továbbá a sportegyesületek által fizetett pályabérleti díjakból, az iskolai úszásprogramokból, valamint a belépőjegy értékesítésből.

3. PIACELEMZÉS, MARKETINGCÉLOK, MARKETING STRATÉGIA

A 2021. júniusától 2022. végéig eltelt időszak a marketing szempontjából a Társaság induló, kezdeti szakasza volt. Anyagi ráfordítások nélkül, pusztán a korszerű létesítményekre és a magas színvonalú szolgáltatásra alapozott termékmarketinggel, továbbá a szakembergárdánk ismeretségére alapozva mindkét létesítményben sikerült egy stabil, jelentős vevőkört kialakítani. Az ismertséget a kezdeti időszakban nagyban növelték a létesítményeinkben megtartott versenyek is. Az előző évben már tudatosabb, a piacot elemző és proaktívan a piacot befolyásoló marketingtevékenységet indítottunk be. Ennek a bevételre gyakorolt hatását már az év végén éreztük, különösen a külföldi sportegyesületek részéről. Ez az erősödés a 2024-es év elején töretlenül folytatódik.

A társaság adottságait és a környezeti hatásokat az alábbiakban egy SWOT-analízisben foglaljuk össze:

B e l s ő t é n y e z ő k	Erősségek <ul style="list-style-type: none"> • Ingatlanok felszereltsége, kiváló műszaki állapota • Kedvező elhelyezkedés • Elkötelezett vezetőség és munkavállalók • Dinamikus, a kihívásokhoz gyorsan alkalmazkodó csapat • Jó személyes kapcsolatok a sportági szövetségekkel, egyesületekkel • Tulajdonos elkötelezettsége a sport irányába • Gyorsan kialakult, és gyorsan bővülő vevőkör 	Gyengeségek <ul style="list-style-type: none"> • Kis létszámú munkavállalói létszám, betegség, egyéb kiesés esetén helyettesíthetőség hiánya • Fiatal rendszer, még nincs minden lényeges folyamatra megfelelő folyamatszabályozás • A parkolási lehetőségek mindkét létesítményben korlátozottak • Kevés a megújuló energia aránya az uszoda épületének energiaellátásában, ezért jobban ki van téve az energiaárak emelkedésének • Az uszoda energiaköltségei magasak a távfűtés miatt
K ü l s ő t é n y e z ő k	Lehetőségek <ul style="list-style-type: none"> • Új, elsősorban külföldi egyesületek megkeresése, behozása a létesítményekbe • Az Atlétikai Centrum egyéb helyiségeinek szabad kapacitásának értékesítése • Szállodai kapacitás értékesítése nem csak a sportszervezetek részére • Kulturális, egyéb rendezvények szervezése 	Veszélyek <ul style="list-style-type: none"> • Háborús helyzet • Energiaárak esetleges emelkedése a tavalyi kedvező árak után • Sportra fordítható források csökkenése, sportegyesületek anyagi helyzetének romlása • Megfelelő színvonalú munkavállalói kínálat szűkülése • COVID-19 és újabb járványok terjedésének megelőzése miatti korlátozások

A Társaság fő feladatai a marketing terén, fókuszálva az Atlétikai Centrumra

1. Vevőkkel, piaccal szemben alkalmazandó stratégiai koncepció

- közösségi médiafelületek kialakítása, frissítése (Facebook, Instagram, Youtube) - *folyamatban*
- weboldal mérések beállítása, elemzése (analitika) - *meglévő, folyamatos*
- weboldal fejlesztések (fogalási rendszer kialakítása, jegyértékesítés) - *meglévő, folyamatban*
- az épület arculatának kialakítása (motivációs üzenetek, megállító táblák, interaktív tájékoztató konzol az előtérbe, ajtófeliratok, terelő feliratok) – *március- május*
- Kapcsolódó feladat: városi terelő táblák kihelyezése

2. Reklámstratégia (mit, hol, kinek, mennyiszer, mennyiért)

- A létesítmény kapacitás növelése érdekében az egységes arculati elemek használatával **bel-, és külföldi egyesületek részére** kidolgozott reklámkampányok, a kiválasztott marketing eszközök igénybevételével. - *március- május*
- A létesítmény kapacitás növelése érdekében az egységes arculati elemek használatával a **lakosság részére** kidolgozott reklámkampányok, a kiválasztott marketing eszközök igénybevételével (Atlétikai Centrum és Városi Uszoda) – *március-szeptember*

3. Kiválasztott marketing eszközök

- Google ads - *június, július, augusztus*
- Facebook követők gyűjtése - *június, július, augusztus*
- Helyi médiafelületek vásárlása
- EDM hírlevelek

4. PR tevékenységek

- Sajtóközlemények küldése az aktuális rendezvényekről - *meglévő, folyamatos*
- Sajtótájékoztatók a létesítménnyel kapcsolatos változások bemutatására - *meglévő, folyamatos*
- Látogató csalogató kiállítások, nyílt rendezvények szervezése

5. Promóciós kampányok vázlatos terve

- promóciók bemutatása meglévő és új szakosztály vezetőknek, edzőknek - *március-december*
- lakossági szolgáltatásokkal kapcsolatos kommunikáció - *március-december*
- belföldi és külföldi egyesületekkel való kapcsolatfelvétel és kapcsolattartás a hotel kapacitásának növelése érdekében- *március-december*
- csomagajánlatok kidolgozása, értékesítése (edzőtáborok) - *március-szeptember*
- szponzorációs lehetőségek - *március-december*
- előadások szervezése - *május-december*

4. MŰKÖDÉSI ÉS FEJLESZTÉSI CÉLOK

A Társaság 2024. évi működését az előző évek növekedési pályáját követően a stabilizálás jegyében tervezzük. Vállalt, tervezett feladatainkat az elmúlt években minden esetben teljesíteni tudtuk, de a stabil, kiszámítható és tartós növekedéshez elengedhetetlen az is, hogy tökéletesítsük folyamatainkat a lehető legmagasabb szintű feladatellátás érdekében.

Elsősorban a következő területek fejlesztésére kell fókuszálnunk:

- Kulcsfolyamatok szabályozása, a meglévő sportcélú lekötések és a beérkező új vevői igények minél magasabb szintű kielégítése, a vevői elégedettség növelése érdekében. Az elmúlt két év tapasztalatai alapján azt látjuk, hogy nagyon magas a visszatérő vendégek aránya, célkitűzésünk az, hogy ezt az arányt még jobban növeljük, figyelembe véve természetesen a vevők pénzügyi lehetőségeit is, akár egyedi árképzéssel is, igazodva a vevők rezervációs árához.
- Sportlétesítmények folyamatos műszaki irányítása, a sportpályák karbantartása és sportrendezvények kiszolgálása. Ezen a téren egyértelműen pozitív visszajelzéseket kapunk, ennek ellenére elengedhetetlen, hogy folyamatosan tökéletesítsük a szabályozást, mert sok esetben csak a meglévő stáb az elvárhatót is meghaladó, megfeszített munkájával tudunk egy-egy rendezvényt, sportversenyt a szokásos magas színvonalon megvalósítani. Szükséges a munkakörök, munkaidőbeosztások még rugalmasabbá tétele, maximálisan igazodva az ellátandó feladatokhoz.
- Gazdasági és adminisztrációs folyamatok javítása. A gazdasági folyamatok, események, bizonylatok száma az utóbbi időszakban rendkívül megnövekedett. A megnövekedett dokumentációs igény strukturálása, a prioritások kialakítása elengedhetetlen. Mivel egyre több a külföldi vevő, a folyamatok komplexitása is növekedett, sok adminisztrációt, levelezést, számlázást gyakran idegen nyelven folytatjuk le. Ez a jelenlegi létszámmal már nem kivitelezhető, ezért szükséges a területhez rendelt létszám bővítése.
- Az előző ponthoz szorosan illeszkedik, de egyre növekvő jelentősége miatt külön is kiemelendő, hogy az adatvédelmi szabályozásunkat is fejleszteni szükséges, hiszen rendelkezünk ugyan a jogszabályoknak megfelelő GDPR szabályozással, de a speciális szakértelmet igénylő adatvédelmi terület szükségessé teszi adatvédelmi megbízott, tisztviselő bevonását is a napi folyamatainkba. Tekintetbe véve, hogy nagyon magas számú ügyféllel rendelkezünk, különösen a szálloda és önmagában a sport révén sok szenzitív adatot kell kezelnünk.

Fentiek miatt az előző évek visszafogott létszámgazdálkodása után a *humán erőforrás gazdálkodás* fejezetben részletezett kisebb mértékű létszámbővítés nem halasztható tovább.

Műszaki fejlesztések, beruházások:

A létesítményeink korszerűek, azokat minden funkcióra kiterjedően használjuk. Modern létesítményekről lévén szó, jelentősebb fejlesztésre továbbra sincs szükség. Az újonnan érkező vendégek elégedettségét mérve igyekszünk a felmerülő vevői igényeket kielégíteni, és az

általuk jelzett kisebb fejlesztéseket megvalósítani, mert jó eséllyel ezek a visszatérő vendégek révén az árbevételben megtérülnek. Amennyiben ezek az igények kis összegűek, a rendelkezésre álló keretünkből soron kívül végrehajtjuk, mert sok esetben egy-egy ilyen beszerzés egy komplett edzőtábor megvalósításához szükséges.

A fejlesztések nem minden esetben eszközök beszerzését jelentik, hanem a szolgáltatás bővítését. Példának okáért a külföldi vendégek számának növelése érdekében már alkalmazunk egy idegen nyelven beszélő szállodai munkatársat. 2024-ben azt látjuk, hogy erősödik a külföldi érdeklődés a szolgáltatásaink iránt, így ennek a szolgáltatásnak a kiépítése, rendezvényekhez, edzőtáborokhoz kapcsolása szükségessé válik.

Városi Uszoda fejlesztései:

Az Uszoda meglévő, jól kialakult vevőkörrel, és nagyjából állandó, tervezhető feltételekkel működik, és alapfunkcióját tekintve már jelenleg is olyan magas a kihasználtsága, hogy további fejlesztések nem szükségesek, itt is a meglévő folyamatok optimalizálására kell helyoznünk a hangsúlyt.

5. HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Az előző évben megindult egy folyamat, amely a Társaság működésében a jelenleg leginkább szűk keresztmetszetet jelentő humán erőforrás racionalizálására irányult. A folyamat lényege az volt, hogy felmértük az egyes munkaterületeket annak érdekében, hogy a feladatvégzés és a gazdasági szempontok optimumát megtaláljuk. Az egyes tevékenységek tekintetében megvizsgáltuk, hogy milyen hozzáadott értéket képvisel az alkalmazotti és az igénybe vett szolgáltatás formájában megvalósított feladatellátás, és mekkora azok költségvonzata. A helyzetelemzés eredményeként a portaszolgálat esetében saját munkavállalóra váltottunk. Ez a változtatás a szolgáltatásunk színvonalának emelése mellett gazdaságilag sem hátrányos, mivel az igénybe vett szolgáltatások árának megemelkedésével a korábbi kereten belül tudtuk végrehajtani a módosítást. A Városi Uszodában éppen ellentétes folyamat zajlott le: az úszómesterek esetében külső szolgáltatóra, diákmunkaerő-kölcsönző cégre váltottunk.

2024-ben az Atlétikai Centrum takarítása esetében racionalizálást tervezünk az idei évtől részben saját munkavállalóval, részben külső szolgáltató bevonásával látjuk el a feladatot.

Az utóbbi évek tendenciái alapján megállapítható, hogy a humán erőforrással való gazdálkodás jelentősége évről évre egyre nő, a megfelelő képzettséggel és szakképzettséggel rendelkező munkaerő bevonása, majd a Társaság folyamatait megismerő, „betanult” dolgozó megtartása nem könnyű feladat. Mindkét létesítményre igaz az, hogy a szolgáltatásaink jellege igényli a minőségi élőmunkaerőt. Látható, hogy a munkavállalók egyre mobilisabbá válnak, mivel egyre nő a munkaerő iránti kereslet a sok újonnan betelepülő vagy bővülő termelőegységeknek köszönhetően, és ez nagy kihívások elé állítja a munkáltatói oldalt. A piaci szféra bérszínvonalával nem könnyű lépést tartani, így a munkaerő megtartása egyre nehezebb feladat. Amennyiben olyan dolgozó hagyja el a Társaságot, akinek az ismeretei, adott területre vonatkozó szakértelme elengedhetetlen a zavartalan működés szempontjából, a pótlás, az új dolgozó betanítása nagyon idő- és energiaigényes folyamat. Emiatt minden munkavállaló esetében kiemelten fontos a bérfejlesztés. Lényeges szempont továbbá, hogy a minimálbér és a garantált bérminimum emelkedése a többi dolgozó bérére is felhajtó hatással bír, ha csak a törvényben előírt béremeléseket (minimálbér, garantált bérminimum) hajtjuk végre, az óhatatlanul bérfeszültséget generál a cégen belül, amelyet nehéz kezelni.

Létszámfejlesztési stratégia: A 2024-es évben további kismértékű létszámmódosításra lesz szükség a növekvő mennyiségű feladatellátás színvonalának megtartása, ill. növelése érdekében. Társaságunkra – fiatal, növekvő cégről lévén szó - egyértelműen jellemző, hogy a munkaerő állományt egy az egyben az elvégzendő feladatokhoz, és azok mennyiségéhez szabjuk. Emiatt a létszám folyamatosan, az elvégzendő feladatokkal arányosan, a 2021. májusi 1 főről 2023. decemberére 21 főre nőtt. (Emellett 3 fő van részmunkaidőnek megfelelő megbízási jogviszonyban.) A munkavállalók felvételére minden esetben csak akkor kerül sor, amikor a munkaerőhiány állandósul, egyéb esetekben jellemzően csak egyszerűsített foglalkoztatás vagy egyszeri megbízási szerződés keretében vonjuk be a hiányzó munkaerőt.

Az alkalmazásra több esetben először csak részmunkaidőben kerül sor, és akkor növeljük

teljes munkaidőre a foglalkoztatást, amikor a munkavállaló által teljesített feladatok ezt szükségessé teszik, és kiöltik a teljes munkaidőt. A fizikai állomány esetében – a kapacitáslekötés időbeli, ill. szezonális egyenetlenségeinek kiegyensúlyozása érdekében - most már teljes mértékben munkaidőkeretet alkalmazunk, ezzel is igazodva a versenyekhez, edzőtáborokhoz, szállodai kihasználtságához. A takarékos, tudatos gazdálkodáshoz az is hozzátartozik, hogy az új dolgozók bevonása során, ahol lehetséges volt, a létszámbővítéshez kapcsolódóan munkaerő-támogatást is igénybe vettünk, így az elmúlt két évben összesen közel ötmillió Ft-ot tudtunk a működésünk finanszírozásába bevonni.

A feszített létszámgazdálkodásnál elsősorban két terület jelenthet gondot. Az egyik a szabadságok kiadása, mert ilyenkor a helyettesítésről gondoskodni kell, amely vagy túlórához vezet, vagy egyszerűsített foglalkoztatással oldjuk meg a kérdést. Természetesen a túlórák kifizetése még mindig olcsóbb megoldás, mint ha egy kihasználatlan munkaerőt alkalmaznánk. A másik, és ennél is nagyobb gondot egy esetleges betegség miatti kiesés jelent. Eddig ez a probléma kezelhető volt, de egyes kulcspozícióban lévő munkavállalók pótlása egy elhúzódó betegállomány esetén nagy gondot jelenthet.

Tervezett létszámbővítés 2024-ben (az alkalmazottak felvételére év közben kerülne sor):

Létesítmény	Hiányzó létszám	Munkakörök	Indokoltság
Nyíregyházi Atlétikai Centrum	2 fő	karbantartó: 1 fő takarító: 1 fő	Hétféligi, éjszakai, rendezvényekhez kapcsolódó munkavégzés Az AC-ban a takarítást részben saját alkalmazottal, részben külső munkaerővel látnánk el
Városi Uszoda	1 fő	jegypénztáros (4 órás)	A hétféligi rendezvények miatt közel állandó lett a hétféligi pénztári nyitva tartás
NYAC – Városi Uszoda:	1 fő	portás	1 további saját létszám felvétele szükséges az ellátandó munkaidőkeret miatt
Központi irányítás	1 fő	pénzügyi ügyintéző	A megnövekedett forgalom, gazdasági események száma, a pénzügyi dokumentációs igény teszi szükségessé.

A hiányzó létszámot terveink szerint fokozatosan, az I. negyedév végére tölténék fel.

2024-re tervezett állományi létszám *:

<p>Tevékenység, költséghely: Központi irányítás: 3 főről 4 főre változik</p> <p>2024-re tervezett létszám: szellemi munkavállalók: 4 fő</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gazdasági vezető • Titkárságvezető • Pénzügyi-számviteli ügyintéző (4 órás) • Pénzügyi ügyintéző (8 órás) <p>Megbízási jogviszonyban lévők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ügyvezető • Bérszámfejtő
<p>Tevékenység, költséghely: Atlétikai Centrum: 11 főről 13,5 főre változik.</p> <p>2024-re tervezett létszám: 13,5 fő</p> <p>Szellemi: 3 fő</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üzletpolitikai szervező • Szállodai referens • Energiagazdálkodó <p>Megbízási jogviszonyban lévők:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sportszakmai referens <p>Fizikai: 10,5 fő</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 fő karbantartó, anyagmozgató, kertgondozó • 1 fő karbantartó (meghibásodások, szálloda, rendezvények ügyelete) • 3 fő portás • 0,5 fő portás • 2 fő szállodai szobaasszony (év közben GYED-ről visszaérő munkavállalóval együtt) • 1 fő takarító
<p>Tevékenység, költséghely: Városi Uszoda: 7 főről 8,5 főre változik</p> <p>2024-re tervezett létszám: 8,5 fő</p> <p>Szellemi: 1 fő</p> <ul style="list-style-type: none"> • uszoda koordinátor <p>Fizikai: 8 fő</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 fő uszoda gépész • 1 fő portás • 0,5 fő portás • 1 fő jegypénztáros (4 órás) • 1 fő jegypénztáros (4 órás)

* normál betűvel a meglévő létszám, **dőlt, vastag betűvel a bővítéssel érintett létszám**

Természetesen a hirtelen, egy-egy rendezvényhez, feladathoz szükséges, egyenetlen eloszlású munkaerőhiányt 2024-ben is elsődlegesen egyszerűsített foglalkoztatással kezeljük csakúgy, mint a portaszolgáltatnál hiányzó létszámot.

Személyi jellegű ráfordítások és a béremelés hatásainak kimutatása

Bérfejlesztés tervezett összege és költségnövelő hatása:

	2023-ban	2024-ben	Változás (hó)
Havi átlagos bérköltség (meglévő állományra)	7.797 e Ft	8.642 e Ft	845 e Ft
Új dolgozók miatti növekedés		1.585 e Ft	1.585 e Ft
Havi bértömeg 2024-ben	7.747 e Ft	10.182 e Ft	2.430 e Ft

Szellemi és fizikai dolgozók átlagbérének és béremelésének kimutatása:

Megjegyzés: A változást a 2023. novemberi és decemberi bérhez viszonyítva is bemutatjuk, mivel a minimálbér és a garantált bérminimum előrehozott emelése miatt decemberben már végre kellett hajtani az alkalmazottak egy részénél a béremelést.

	Átlagbér			Változás	
	2024 (Ft)	2023. december (Ft)	2023. november (Ft)	2023. decemberhez viszonyítva (%)	2023. novemberhez viszonyítva (%)
Szellemi - 7 fő (megbízásosok nélkül)	434 286	377 143	377 143	15,2%	15,2%
Fizikai - 14 fő	344 186	318 357	301 571	8,1%	13,4%
Összesen - 21 fő	374 219	337 952	326 762	10,5%	14,5%

Cafetéria tervezett összege:

Az előző évekhez hasonlóan bruttó 270.000 Ft/fő juttatást tervezünk - SZÉP kártya juttatás formájában, amely már tartalmazza a fizetendő adókat is. 2024-ben ezen felül valamennyi állományban lévő dolgozó részére egyszeri nettó 100.000 Ft értékű juttatást tervezünk.

Jutalom tervezett összege:

A korábbi évek gyakorlatához hasonlóan valamennyi munkaviszonyban lévő dolgozó részére az év során, két részletben, plusz egy havi juttatást tervezünk, melynek keretösszege bruttó 8.515 e Ft.

A személyi jellegű ráfordítások költségnemenkénti tervezett alakulása:

	2023. évi terv (e Ft)	2023. évi várható tény (e Ft)	2024. évi terv (e Ft)	Változás előző évi tervhez (%)	Változás előző évi várható tényhez (%)
Béreköltség	107 987	106 419	130 499	120,85%	122,63%
Személyi jellegű egyéb kifizetések	6 881	11 642	10 996	159,80%	94,45%
Bérfelrakások	10 890	11 521	14 964	137,41%	129,88%
Személyi jellegű ráfordítások összesen	125 758	129 582	156 459	124,41%	120,71%

6. PÉNZÜGYI TERVEK

6.1. BEVÉTELEK TERVEZÉSE

A Társaság bevételei és kiadásai terveink szerint a bázis évvel megegyező nagyságrendben alakulnak. Az előző évben elért, 20%-ot meghaladó összegű növekedés után kb. 4%-ra lassul a az árbevétel bővülésének mértéke. Ez legfőképpen abból adódik, hogy az indulás után három évvel a Társaság gazdálkodása egy optimális szintre áll be. A menedzsment ezzel együtt is folyamatosan keresi piaci bevételek bővítésének lehetőségét, de fontos, hogy a meglévő feladatainkra, vevőinkre kellő figyelmet, energiát fordítsunk, és az új utak keresése ne érintse hátrányosan meglévő partnereinket. Az idei év elsősorban a konszolidációról, az elért eredmények megtartásáról, a kialakított rendszerünk, erősítéséről, javításáról kell, hogy szóljon elsődlegesen. Úgy tervezzük, hogy valamennyi területen megtartjuk vagy kismértékben növelni tudjuk a tavalyi évben elért bevételeket.

Nagyon fontos a bevételek szempontjából, hogy energia- ill. járvány miatti korlátozással nem számolunk, terveink szerint a létesítményeink az egész év során folyamatosan és zavartalanul üzemelni fognak.

A bevételek esetében az önkormányzattól érkező források szinten tartásával terveztünk, ugyanez érvényes legjelentősebb partnerünk, a Nyíregyházi Sportcentrum részére történő sportcélú értékesítésre is. A szállodai bevételek, az atlétikai pályahasználat és a bérleti díjak esetében kismértékű bővüléssel számolunk.

Az értékesítés árbevétele alapvetően a két sportlétesítmény valamelyikéhez kapcsolódik, az ott zajló tevékenységek értékesítéséből származó ellenérték. A részletes „Bevételi terv” az 1. sz. mellékletben, található. Az alábbi pontokban a bevételek alakulásának meghatározó tényezőit mutatjuk be.

A bevételek alakulása létesítményenként:

Nyíregyházi Atlétikai Centrum: Az Atlétikai Centrum az alig hároméves működése alatt gyorsan bővült, és hamar megközelítette az optimális szintet, az atlétikai szekció kihasználtsága az edzőtáborok és a versenyek révén egyre magasabb, és lassuló ütemben, de még mindig erősödik. Ami nagy változás az elmúlt két évhez, hogy a hazai, az atlétikai szövetség által finanszírozott edzőtáborok száma érezhetően visszaesett. A hazai sportegyesületek lekötése ugyanakkor növekedett, és egyre több a visszatérő vendég, akik az év során akár 4-5 alkalommal is edzőtáboroznak nálunk. Összességében a hazai kereslet szinten maradt, a növekedés elsősorban a külföldi terjeszkedés eredménye. Rendkívül fontosnak ítéljük meg az atlétikai versenyeket, mivel a harmadik éve nálunk megtartott fedettpályás országos bajnokság, a Nyíregyházi Sportcentrum által januárban rendezett nemzetközi nyílt versenyek, a júniusi bronzligás meghívásos verseny, kiegészítve egy intenzív marketingkampánnyal jelentősen növelte a külföldi ismertséget. Ennek köszönhetően már a 2024-es év elejére több, mint 1300 vendégéjszakánk van lekötve külföldi sportegyesületek részéről. A bevétel növelését az egyes célcsoportokra szabott promócióval tervezzük elérni.

A tollaslabdázók, a judosok és a vívók esetében változatlan volumenű használatlalt terveztünk. Örvendetes, hogy 2024-ben több olyan úszó edzőtábor kezd körvonalazódni, melyek során az egyesületek az Eissmann Városi Uszodában edzenek, az étkezésre és a szállásra az Atlétikai Centrumban kerül sor.

Eissmann Városi Uszoda: A Városi Uszodát az NYSÜ Kft. 2021. szeptembertől vette társüzemeltetésbe, és már a második évben kimagasló kihasználtsággal működött. A 2023-ban indult Úszó Nemzet Program jelenti a legjelentősebb bevételi forrást az uszodában. A tavalyi év egészében a Honvédelmi Minisztérium közüzemi költségtámogatásban részesítette az üzemeltető önkormányzatot, így a működésre további jelentős forrást sikerült bevonni. A tanmedence továbbra is 100%-os kihasználtsággal üzemel, és az a helyzet állt elő, hogy már nem tudjuk kiszolgálni a környező iskolák igényeit. Ezzel párhuzamosan a versenymedence leterheltsége is emelkedett. A lakossági felhasználók száma, valamint a jegy- és bérletértékesítésből származó bevétel ütemesen növekszik. A tavalyi évben a versenyekre, vízilabda-mérkőzésekre bevezetett látogatói jegy is hozzájárul a működési költségeink fedezetéhez.

Értékesítés árbevétele jogcímenként:

(A zárójelkben a 2023. évi várható tényadat szerepel ezer Ft-ban)

Értékesítés árbevétele: 379.022 e Ft (2023: 364.502 e Ft)

- **Nyíregyházi Atlétikai Centrum szolgáltatási díjbevétele: 144.000 e Ft (2023: 144.000 e Ft)**

Az Atlétikai Centrumban a Társaság által nyújtott szolgáltatások ellenértékeként Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzata szolgáltatási szerződés alapján szolgáltatási átalánydíjat fizet. **A szolgáltatási átalánydíj összege 12.000 e Ft + ÁFA/hó, 2024-ben 144.000 e Ft + ÁFA, bruttó 182.880 e Ft.**

Ez megegyezik az előző évi összeggel.

- **Eissmann Városi Uszoda üzemeltetési hozzájárulása: 20.000 e Ft (2023: 20.000 e Ft)**

Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzatával megkötött társüzemeltetői és finanszírozási megállapodás alapján üzemeltetési hozzájárulást fizet a város. **Az üzemeltetési hozzájárulás összege tervezetten 5.000 e Ft + ÁFA/nyegyedév, 2024-ben összesen 20.000 e Ft + ÁFA, bruttó 25.400 e Ft.**

Ez megegyezik az előző évi összeggel.

Önkormányzattól érkező források összesen: 164.000 e Ft (2023: 164.000 e Ft)

- **Pályahasználatból, belépőjegy, bérletértékesítésből származó bevétel: 24.942 e Ft (2023: 21.744 e Ft).**

Atlétikai Centrum: pályahasználati díjak: 9.042 e Ft. (2023: 7.551 e Ft)

Az AC atlétikai szegmense közel egy éve magas kapacitáskihasználtsággal működik. Az Atlétikai Csarnokot és a külső atlétikai pályát alapvetően kétféle formában használják a sportolók. Vagy bérleti díjat fizetnek, vagy napi pályahasználati díjat. A legjelentősebb, napi gyakoriságú használatot a Nyíregyházi Sportcentrum atlétái adják. Az ő edzéseiket kell összehangolni az edzőtáborokra érkező, valamint a napi pályahasználatot igénybe vevő környékbeli sportolók igényeivel (Debrecen, Miskolc, Tiszaújváros). A hazai sportolók mellett a közelségnek köszönhetően szlovák és román atléták is járnak hozzánk edzeni, akár egy napra, akár rövidebb, néhány napos edzőtáborra.

A kihasználtság ugyanakkor továbbra is szezonális, az októbertől márciusig tartó fedettpályás csúcsszezont követően visszafogottabb tavaszi és csendes nyári szezonnal kalkulálunk. Az előző év tapasztalataiból kiindulva az olimpiai felkészülésre nem számolunk jelentős kereslettel. A 2024-es évben 9.042 e Ft pályahasználati díjat tervezünk.

Városi Uszoda jegy- és bérletértékesítés: 15.900 e Ft (2023: 14.193 e Ft)

A lakossági úszásból származó árbevétel a tavalyi évben megduplázódott, és a napi bevétel még mindig növekszik kis mértékben. Különösen a bérletértékesítés növekedett. 2024-ben kb. 12% mértékű növekedéssel számolunk az előző évhez képest.

- **Reklámtevékenység bevétele: 9.000 e Ft (2023: 9.000 e Ft)**

Az Eissmann Városi Uszoda névhasználati díjból származó bevétel.

- **Szállodai szolgáltatás bevétele: 34.790 e Ft (2023: 30.742 e Ft)**

Ezen a bevételi soron 2024-ben 13,1%-os növekedést várunk, amely elsődlegesen a külföldi sportolók számának növekedéséhez köthető. A külföldről érkező csapatoknak igen kedvezőek az áraink, ezért a szállodai díjak kismértékű emelését tervezzük, de annak érdekében, hogy az árérzékenyebb hazai sportegyesületeket is meg tudjuk tartani, kedvezmény programot tervezünk kiépíteni. A tavaszi és nyári, csendesebb időszak kihasználtságát mindenképpen növelni kívánjuk célzott internetes hirdetési kampánnyal, ettől azonban idén még jelentős vendégéjszaka növekedést nem várunk.

- **Éttermi szolgáltatás bevétele: 36.365 e Ft (2023: 35.113 e Ft)**

A szállodai kapacitás bővülésével párhuzamosan nő az éttermi szolgáltatás bevétele. Az étkezést önállóan nem, csak a szállással együtt, közvetített szolgáltatásként nyújtjuk, de ezen csak minimális árréssel kalkulálunk, mert a megnövekedett bekerülési költségek nem teszik lehetővé, hogy magasabb árréssel értékesítsük a szolgáltatást.

- **Sportversenyek szervezéséből származó bevétel: 5.200 e Ft (2023: 5.195 e Ft)**

Az AC egyedülálló infrastruktúrája biztosítja azt, hogy rangos nemzeti és nemzetközi atlétikai

versenyek helyszíne legyen. A versenyek esetében alapvetően bérbeadással terveztünk, 2024-ban a februári fedettpályás OB versenyszervezési bevétele mellett egy nyári szabadtéri bronz verseny bevételeivel terveztünk, az előző évvel azonos nagyságrendben.

- **Bérleti díjak bevétele: 80.686 e Ft (2022: 74.877 e Ft)**

A bérleti díjak kismértékű növekedésével számolunk. A Városi Uszodában az Úszó Nemzet Program már csak kismértékben bővül, hiszen tavalyhoz képest csak néhány csoporttal nőtt, és gyakorlatilag telítődött az iskolai időszáv. Az Atlétikai Centrumban 15%-kal tervezzük növelni a sportcélú bérbeadásból származó bevételeket.

Atlétikai Centrum 47.757 e Ft (2022: 45.072 e Ft)

Az Atlétikai Centrumban a bérleti díjbevételek túlnyomó része a Nyíregyházi Sportcentrum Nonprofit Kft. tevékenységeihez kapcsolódik. A vívó- és judo terem szinte kizárólagosan a Sportcentrum használja jelenleg, ezek leköttése változatlan marad, a tollaslabda terem röplabdateremmé alakítva nőtt a terem kihasználtsága. Öröndetes, hogy a lakosság és a helyi cégek is egyre nagyobb számban bérlik a termet mind tollaslabdázáshoz, mind röplabdázáshoz szabadidős sportolás céljára. Az épület legfontosabb egysége természetesen az atlétikai küzdőtér, hiszen ez jelenleg egyedülálló színvonalat képvisel országos szinten, így az atlétikai pálya bérbeadását magasabb óraszámmal terveztük az előző évhez képest.

Tervezett bérleti díjbevételek az egyes helyiségek tekintetében: 25.357 e Ft, *ebből a Sportcentrum részére történő bérbeadás: 18.397 e Ft + ÁFA, bruttó 23.364 e Ft*

Az Atlétikai Centrum bevételei között mutatjuk ki az egyéb rendezvényekhez kapcsolódó bérleti díjbevételek összegét is, az egyéb, nem sportcélú bérbeadásból származó bevétel összege: 22.400 e Ft

Városi Uszoda: 55.329 e Ft (2022: 51.805 e Ft)

A Városi Uszoda kihasználtsága a sportegyesületek használatával, az iskolai úszásprogramokkal, az Úszó Nemzet Programmal, nagyon magas, a tanmedence leköttése közelíti a 100%-ot. A 2023/2024-es tanévben már 56 kisiskolás és óvodás csoport közel 1600 kisgyerekekkel vesz részt a programban heti rendszerességgel.

Uszoda medencéinek, úszósávok bérbeadása a sportegyesületek részére: 15.286 e Ft, *ebből a Sportcentrum összege 5.940 e Ft + ÁFA, bruttó 7.544 e Ft*

Az Úszó Nemzet Program keretében, és egyéb iskolai úszásfoglalkozásokól 2024-ben 38 M Ft bérleti díjbevételel tervezzük, szemben az előző évi 33,8 M Ft-tal.

- **Egyéb árbevétel: 1.639 e Ft (2023:1.831 e Ft)**

Egyéb bevételek: 1.000 e Ft. (2023: 5.220 e Ft)

Az egyéb bevételek között alapvetően két jogcímen érkezik bevétel: egyrészt biztosító által fizetett kártérítésként, másrészt az újonnan felvett dolgozók munkaerő támogatása révén. A biztosítási kártérítés összege nehezen becsülhető, azt viszont valószínűsíthetjük, hogy 2024-ben bértámogatást a Foglalkoztatási paktum zárultával nem fogunk kapni, így ezzel nem terveztünk az üzleti évben.

Pénzügyi műveletek bevételei: 1.060 e Ft. (2023: 547 e Ft)

A pénzügyi műveletek bevételeinek nagyobb része kamatbevétel, amelyet a szabad pénzeszközeinkből lekötött betét után fizet a pénzintézet, kisebb mértékben a devizás ügyletekből származó árfolyamnyereség.

Nyíregyháza Megyei Jogú Város Önkormányzatától származó bevételek kimutatása:

Megnevezés	2023. évi terv	2023. tény	2024. évi terv	Változás előző évhez képest (%)
Szolgáltatási átalánydíj AC	144.000 e Ft + ÁFA, bruttó 182.880 e Ft	144.000 e Ft + ÁFA, bruttó 182.880 e Ft	144.000 e Ft + ÁFA, bruttó 182.880 e Ft	-
Uszoda üzemeltetési hozzájárulás	20.000 e Ft + ÁFA, bruttó 25.400 e Ft	20.000 e Ft + ÁFA, bruttó 25.400 e Ft	20.000 e Ft + ÁFA, bruttó 25.400 e Ft	-
Összesen	164.000 e Ft + ÁFA, bruttó 208.280 e Ft	164.000 e Ft + ÁFA, bruttó 208.280 e Ft	164.000 e Ft + ÁFA, bruttó 208.280 e Ft	-

6.2. KÖLTSÉGEK, RÁFORDÍTÁSOK TERVEZÉSE

A Társaság működése során egyre stabilabban tervezhetővé válnak a költségek, egyre csökken a bizonytalanság. A gazdasági környezet változásai némileg befolyásolják a gazdálkodás alakulását, de a kisebb változásokat a menedzsment tudja kezelni. Vannak olyan kulcsköltségek, amelyek semmiképpen sem kezelhetőek rutinszerűen, folyamatos felügyeletet és szükség szerint beavatkozást igényelnek. Az elmúlt másfél évben a legfontosabb ilyen tényező az energia és azzal való gazdálkodás volt. 2024-ben ugyanilyen fontosságúak és meghatározóak lesznek a bér- és a járulékköltségek is.

Az energiaköltségeket tekintve, mivel létesítményeink modernnek, energiatakarékosak, ezért a kezdetektől kiemelt figyelmet tudtunk fordítani arra, hogy megtaláljuk az alacsony energiafogyasztás és a magas színvonalú sportszakmai munka optimumát. Épületeinkben napi rendszerességgel, az uszodában napi két alkalommal rögzítjük a fogyasztási adatokat, így akár napon belül is tudjuk állítani a szükséges energiafelhasználási profilokat, attól függően, milyen az épületek aktuális kihasználtsága és energiaszükséglete. Az elmúlt évben az energia piaci árszintje viszonylag kedvezően alakul, és úgy becsüljük, hogy ez a tendencia 2024-ben is megmarad. Tekintetbe véve azt, hogy mind az elektromos energiát, mind a gázt világpiaci árhoz kötötten kapjuk, természetesen nem zárható ki a világpiaci árak valamilyen okból történő megugrása. A tervezés során abból indultunk ki, hogy a jelenlegi árszínvonal marad. Az elektromos energiát a 2023-as évben magasabb áron kaptuk, de 2024-ben összességében 110 Ft-os átlagos kWh díjjal számolunk, amely kevesebb, mint a fele a 2023-as árhoz viszonyítva. Ami már most is biztosan látható, hogy a vízdíjak a két és félszeresére, a csatornadíjak több, mint a négyszeresére növekednek. Ennél is nagyobb mértékben nőnek az alapidíjak Ennek a Társaság gazdálkodására közvetlenül kicsi a hatása, mivel az AC vízfelhasználása alacsony, az öntözés fűrt kúttal történik.

Az Uszoda víz- és csatornadíjai közvetlenül nem a Társaságot terhelik. Természetesen ezzel együtt is kiemelt figyelmet fordítunk az uszodában a takarékos vízgazdálkodásra is.

A többi anyagköltség, igénybe vett szolgáltatás esetében átlagosan 10-15% mértékű emelkedéssel számoltunk, mivel a szolgáltatók zöme 15% körüli díjemelést alkalmazott az áraiban. Volt olyan szolgáltató is, aki ennél alacsonyabb mértékben emelt, vagy nem változtatott az árain.

A személyi jellegű ráfordítások összegét, ahogyan azt a „*Humán erőforrás gazdálkodás, személyi jellegű ráfordítások alakulása*” fejezetben is kifejtjük, két tényező határozza meg: egyfelől a létszámot kénytelenek vagyunk kismértékben növelni a feladatokhoz rendelt alacsony dolgozói létszám miatt, másfelől a meglévő állomány esetében is szükséges egy bérfejlesztést végrehajtani. Mindezek eredőjeként a személyi jellegű ráfordítások összege 24,4 %-kal növekszik, de ebből csak 14,45 %-ot tesz ki a meglévő állomány bérfejlesztése, a többit a létszám szükséges növelése okozza.

A „Költségek ráfordítások terve a 2024-es évre” a 2. sz. mellékletben található.

Költségek, ráfordítások terve költségnemenként:

Anvagiellegű ráfordítások: 213.071 e Ft (2023: 229.019 e Ft)

Anvaggöltségek: 70.040 e Ft (2023. évi terv: 110.128 e Ft, várható tény: 94.341 e Ft)

- Közüzemi költségek: 52.880 e Ft (2023: 80.217 e Ft)

Közüzemi költségek csak az Atlétikai Centrumnál merülnek fel, az Uszoda közüzemi költségei nem az NYSÜ Kft-t terhelik.

- Gázdíj: 15.614 e Ft. (2023. évi terv: 29.913 e Ft, várható tény: 14.567 e Ft)

A gázzal rendkívül takarékosan bánunk, sokkal alacsonyabb a fogyasztásunk, mint amelyet a tervezéskor kalkuláltunk. A tavalyi évben a világpiacon az ár csökkenése és az árfixálás kedvezően hatott a költségekre, hiszen a tényleges díj csak a fele lett a tervezettnél. Az idei évben hasonló nagyságrenddel terveztünk.

- Elektromos energia: 34.990 e Ft. (2023. évi terv: 64.060 e Ft, várható tény: 64.086 e Ft)

Az elektromos energia is nagyot csökkent az előző évben, de a szerződésünk alapján 2023-ban még magas egységáron jutottunk elektromos energiához. 2024-ben a kedvezőbb árak miatt feleakkora lesz az áramdíj, mint az előző évben. A felhasznált mennyiség továbbra is energiatudatos és –takarékos gazdálkodást mutat, de a nagyobb versenyek, rendezvények alkalmával használt versenyvilágítás jelentős energiaigénnyel bír, csakúgy, mint a nyári magas szállodai kihasználtság során a megnövekedett hűtési igény. Ezek az általánostól eltérő használatok jelentenek kilengést a felhasználás során, de az a fogyasztási adatainkból látszik, hogy az egyre nagyobb kihasználtság miatt kismértékben nő az energiafelhasználásunk. Az, hogy az elektromos energiát és a gázt közbeszerzési eljárás keretében szerezzük be a többi városi szervezettel közösen, mindenképpen kedvező az árakra nézve, mert sokkal jobban véd bennünket, mint ha csak a szabadpiaci viszonyok érvényesülnének az árban.

- Vízdíj: 2.276 e Ft. (2023: 1.564 e Ft)

A közüzemi költségekre jellemző csökkenő tendencia tekintetében egyedül a vízdíj képez kivételt. Összege a sokszorosára növekedik, de a Társaság költségei között viszonylag kicsi a részaránya, így a gazdálkodást lényegesen nem befolyásolja. A külső atlétikai pályák és park gyepének öntözéséhez a fűrt kutak vizét használjuk, ezzel jelentős költséget, 2024-ben közel 5 millió Ft-ot takarítunk meg.

- Munkaruházat, szerszámok, karbantartási anyagok: 2.640 e Ft (2022: 2.209 e Ft)

A folyamatos terhelt üzem következménye, hogy a kéziszerszámok, kisgépek, az öntözéshez és a kerti munkákhoz használt eszközök elhasználódása gyors ütemű. Ezzel párhuzamosan mind az uszodában, mind az AC-ban szükséges. Mindkét intézménynél folyamatosan szükség van az elhasználódott, törött elemek pótlására.

- Tisztítószer, vegyszerek, higiéniai eszközök beszerzése: 11.070 e Ft (2023: 8.919 e Ft)

Ezen a költségvetési soron az előző évhez hasonlóan ismét jelentős, 24 %-os növekedéssel

terveztünk, mivel a tisztítószer, vegyszerek, növényvédő szerek ára és felhasznált mennyisége is évről évre nő. Az uszodában a növekedés mértéke inflációközeli, de tapasztalati adataink alapján a szállodai szekció jóval nagyobb mennyiségű tisztítószer és papírárut igényel a nagyobb kihasználtság miatt.

- Üzemanyag beszerzés: 1.200 e Ft. (2023: 880 e Ft)
- Nyomtatványok, karbantartási és egyéb anyagok: 2.250 e Ft. (2023: 2.116 e Ft)

Igénybe vett szolgáltatások: 89.507 e Ft (2023: 77.665 e Ft)

Az igénybe vett szolgáltatások esetében kiemelt figyelmet fordítunk a takarékosagra. Ahol lehetett, lassítottuk a szolgáltatások igénybevételét, igyekeztünk a mennyiségeket csökkenteni, de szinte minden szolgáltató nagyjából 15%-kal növelte a nyújtott szolgáltatásai egységárát az inflációra és a bérköltségek növekedésére hivatkozva.

- Szállítási szolgáltatások: 1.870 e Ft (2023: 1.528 e Ft)

Elsősorban az uszoda esetében a savak és egyéb veszélyes anyagok speciális szállítási költségeit terveztük ezen a költségcsonton.

- Bérleti díjak: 3.306 e Ft (2023: 3.010 e Ft)

Ezen a soron terveztük a programok (Novitax rendszer) havi és egyéb ügyviteli rendszerek bérleti díjait, az Önkormányzatnak fizetett bérleti díjat az Atlétikai Centrum tekintetében. Ide soroljuk a társaság által megtartott rendezvényekhez szükséges eszközök alkalmankénti bérleti díjait, valamint az uszodai víz fertőtlenítéséhez szükséges speciális klórgázpalackok bérleti díját.

- Karbantartási költségek: 31.566 e Ft (2023: 29.130 e Ft)

A két létesítmény esetében vannak olyan karbantartások, amelyek a garanciához vagy jogszabályi előírások miatt kötelezőek, vannak olyanok, amelyek erősen ajánlottak, vagy általánódíjas szolgáltatásként kevesebbe kerülnek, mint eseti díjasként, és vannak olyanok, amelyet érdemesebb ad hoc szolgáltatásként, szükség esetén rendelni. Egyes egyszerűbb karbantartásokat a saját dolgozóink is el tudnak látni, de a speciális szakértelmet igénylőket már nem. A karbantartási költségeket évről évre egyre pontosabban tudjuk becsülni. 2024-ben a legtöbb szolgáltatás díja emelkedik, de a szükséges szolgáltatások felülvizsgálatával, a csökkentett mennyiséggel ezt részben ellensúlyozni tudjuk.

- Hirdetés, reklám-propaganda költségek: 7.950 e Ft (2023: 7.316 e Ft)

A Társaság a tavalyi évben eljutott oda, hogy kilépett nem csak a magyar, de a külföldi piacra is. A múlt év végén az intenzívebb marketingtevékenységnek köszönhetően megélnékült a külföldi atléták, egyéb csapatok érdeklődése, és ez a növekvő vendégszámban és lekötött vendégéjszakákban is megmutatkozik. Marketingtevékenységünk középpontjában arculattervezés, a honlapjaink, a közösségi oldalak folyamatos karbantartása, szükséges átstrukturálása, a sajtómegjelenések koordinálása, kampány- és eseményfotózás kerül. A marketingtevékenységet teljes mértékben külső szolgáltató bevonásával tervezzük, saját

marketingesünk egyelőre nincsen.

- Postai, távközlési költségek: 996 e Ft (2023: 862 e Ft)

A postaköltséget minimális szinten tervezzük, tekintve, hogy egyértelműen az elektronikus ügyintézészt preferáljuk. Az épületekben korszerű, költségtakarékos IP-alapú telefonközpont van telepítve, emellett a szükséges mennyiségben nagyon kedvező árú mobiltelefon- és mobil internet előfizetéssel rendelkezünk. Az internet szolgáltatást mindkét épületre nagyon kedvező áron vesszük igénybe.

- Számviteli, könyvvizsgáló, ügyvédi, közjegyzői díjak: 1.200 e Ft (2023: 1.116 e Ft)

A Társaságnál könyvvizsgáló működik, díjazása az alapító által megállapított összegben történik. Jogi és közjegyzői szolgáltatást eseti jelleggel vesszük igénybe.

- Takarítási, mosási-, szemétszállítási költségek, csatornadíjak: 16.667 e Ft (2023: 14.551 e Ft)

Jól látható, hogy az előző évben a tervezetthez képest nagyon alacsonyan tudtuk tartani ezeket a költségeket, tekintetbe véve az épületek méreteit. A takarítási díjak csökkennek azáltal, hogy az Atlétikai Centrumban egy fő takarítót saját állományba kívánunk venni, ugyanakkor a nagyobb leterheltség miatt a takarítás összóraszámát növelnünk kell. A szolgáltatások árában 15%-os növekedéssel kalkuláltunk.

A szemétszállítási díjak és a csatornadíjak esetében az épületben használt vízfogyasztással egyező mennyiségben kalkuláltunk. A csatornadíjak összege jelentősen emelkedik, de a fogyasztásunk viszonylag alacsony.

- Szakértői, közreműködői díjak: 7.908 e Ft (2023:6.872 e Ft)

Az informatikai, rendszergazdai szolgáltatást, amely a Társaság általános működtetéséhez használt számítógépek, az Atlétikai Centrumban és az Uszodában található szerverek, informatikai eszközök és informatikai vezérlésű rendszerek hatékony működtetéséhez elengedhetetlen, külső szolgáltató bevonásával havidíjas szolgáltatásként vesszük igénybe.

A tűz- és munkavédelmet a társaságnál szintén külső szakértővel biztosítjuk.

Tevékenységünk során az adatvédelmi szabályok betartására érdekében 2024-től adatvédelmi tisztviselőt vesszük igénybe.

A rendezvényekhez, versenyekhez egyéb szakértői szolgáltatások (pl. hangosítás, stúdió üzemeltetés, versenybírói díjak) szükségesek, de ezeket mindig az adott rendezvényhez kapcsolódóan biztosítjuk partnereinknek.

Az Uszodában folyamatosan szükséges az auditált vízvizsgálatok elvégzése, ezt is ezen a soron kalkuláljuk.

- Munkaerő-kölcsönzés: 14.470 e Ft (2023:8.695 e Ft)

A Városi Uszodában az úszómesteri szolgáltatást a 2023-as évvel ellentétben a teljes év folyamán munkaerő kölcsönzéssel, diák munkaerő bevonásával kívánjuk biztosítani. Ennek várható költségnövekménye közel 5,7 millió Ft.

- Portaszolgálat Atlétikai Centrum: 1.830 e Ft (2023: 2.953 e Ft)

Az Atlétikai Centrumban a portaszolgálatot az előző év februárjáig külső szolgáltatásként vettük igénybe. Az üzleti év egészében a portaszolgálatot saját alkalmazottal, ill. egyszerűsített foglalkoztatással oldjuk meg, kizárólag a rendezvényekre, versenyekre, mérkőzésekre veszünk igénybe külső őrzést igénybe vett szolgáltatásként. Az Uszoda épülete emellett távfelügyeleti rendszerbe van bekötve.

- Különbféle egyéb igénybe vett szolgáltatások díja: 1.744 e Ft (2023: 1.632 e Ft)

Ezen a soron a még előre nem látható szolgáltatások költségeit ill. a foglalkozás egészségügyi vizsgálatok, és a tűzjelző vonal fenntartási költségét terveztük.

Egyéb szolgáltatások: 3.394 e Ft (2023: 3.011 e Ft)

- Hatósági díjak (eljárási díjak, illetékek): 210 e Ft. (2023: 71 e Ft)

Cégbírószági eljárási illetékek, költségtérítések, egyéb hatósági díjak, pl. szállodához, egyéb engedélyköteles tevékenységekhez kapcsolódó hatósági díjak becsült összege.

- Pénzügyi szolgáltatási díjak (bankköltség): 2.134 e Ft (2023: 1.955 e Ft)

A tervezett pénzforgalom és az előző év utolsó hónap költségeinek figyelembe vételével becsült összeg.

- Biztosítási díjak: 1.050 e Ft (2023: 985 e Ft)

A gépjárműhöz kapcsolódó biztosítások, továbbá az épülethez és egyéb tevékenységekhez kapcsolódó felelősségbiztosítások tervezett összege.

Közvetített szolgáltatások: 50.130 e Ft (2023: 54.002 e Ft)

Ez az egyik legjelentősebb tétel a költségoldalon. A költségek legnagyobb része az edzőtáborokhoz kapcsolódóan igénybe vett étkeztetési szolgáltatás. Ennek tervezett összege 34.530 e Ft.

Az NYSÜ Kft. által nyújtott egyéb szolgáltatásokhoz, rendezvények szervezéséhez, bérbeadáshoz kapcsolódóan a közvetített szolgáltatások (bérleti díjak, egyéb rendezvényekhez kapcsolódóan igénybe vett szolgáltatások) tervezett költsége: 15.600 e Ft

Személyi jellegű ráfordítások alakulása: 156.459 e Ft (2023. évi terv: 125.758 e Ft, várható tény: 129.582 e Ft)

Az alkalmazottak munkabérét a munkaerőpiaci viszonyokhoz és a feladatok struktúrájához igazodva terveztük. Az előző évig a tevékenységünket nagyon feszítetten, a szükségeshez képest alacsonyabb létszámmal láttuk el, a dolgozók felvételét költségtakarékossági okokból szándékosan lassítottuk, és csak a minimálisan szükséges

létszámmal működtetjük létesítményeinket. Ez különösen nagy terhet jelent a meglévő állományra, egy esetleges kiesés, betegség, vagy kilépés esetén szűk keresztmetszetet eredményezhet.

A kapacitás bővülésével folyamatosan racionalizáltuk a dolgozók munkakörét, a munkaidő beosztását, igazítva az ellátandó feladatokhoz, néhány munkavállalónál vegyes munkaköröket alakítottunk ki. Ez a folyamat még nem ért véget, mivel az idei évben még 5 fővel tervezzük a létszám bővítését a feladatok lehető legmagasabb szintű ellátása érdekében. A dolgozók felvételére fokozatosan, az év első felében kerülne sor.

Az „5. Humán erőforrás gazdálkodás” fejezetben részletesen bemutattuk a munkaerő-összetételét, a szükséges bérfejlesztés és a létszám bővüléséhez kapcsolódó várható költségnövekményt.

Személyi jellegű költségek 2024-ben tervezett alakulása összesen:

	2023. évi terv (e Ft)	2023. évi várható tény (e Ft)	2024. évi terv (e Ft)	Változás előző évi tervhez (e Ft, ill. %)	Változás előző évi várható tényhez (e Ft, ill %)
Béreköltség	107 987	106 419	130 499	22 512 120,85%	24 080 122,63%
Személyi jellegű egyéb kifizetések	6 881	11 642	10 996	4 115 159,80%	-646 94,45%
Bérbírálatok	10 890	11 521	14 964	4 074 137,41%	3 443 129,88%
Személyi jellegű ráfordítások összesen	125 758	129 582	156 459	30 701 124,41%	26 877 120,74%

A személyi jellegű ráfordítások alakulása 2024-ben költséghelyenként:

	2023. évi várható tény (e Ft)	2024. évi tervezett összeg (e Ft)			
		Központ	Atlétikai Centrum	Városi Uszoda	Összesen
Bérből	106 419	27 811	64 382	38 306	130 499
Személyi jellegű egyéb kifizetések	11 642	1 752	5 907	3 337	10 996
Bérbírlások	11 521	3 404	6 781	4 779	14 964
Személyi jellegű ráfordítások összesen	129 582	32 967	77 070	46 422	156 459
Munkavállalói létszám (fő) (átl.)	21	4	13,5	8,5	26

Értékcsökkenési leírás tervezett összege: 3.640 e Ft. (2023: 2.757 e Ft)

Az általunk üzemeltetett intézményekben kizárólagosan a város és a Sportcentrum eszközállománya került aktiválásra, ezért a saját eszközök állománya, ennek következtében az elszámolandó ÉCS összege sem jelentős. Az értékcsökkenési leírás a működéshez elengedhetetlen kisértékű eszközök azonnali leírásából, és olyan eszközök beszerzéséből adódik, amelyek a projektben nem szerepeltek, vagy nem elszámolhatóak.

Egyéb ráfordítások tervezett összege: 5.742 e Ft (2023: 6.635 e Ft)

Ezen a soron a jelentősebb tételt az adófizetési kötelezettségek, a helyi iparüzési adó, a turizmusfejlesztési hozzájárulás és az innovációs járulék jelentik.

Pénzügyi műveletek ráfordításai: 375 e Ft (2023: 303 e Ft)

A devizás értékesítéshez kapcsolódóan elszámolt árfolyamveszteség összegét számoljuk ezen a soron.

6.3. BERUHÁZÁSI ÉS KÖZBESZERZÉSI TERV

Nagyobb értékű beruházást 2024-ben jelenleg nem tervezünk; kizárólag halaszthatatlan, biztonsági szempontból vagy árbevétel-kiesést megelőző beruházást hajtunk végre, amely a biztonságos, eredményes gazdálkodást nem veszélyezteti. A tavalyi évben a tervezett beruházásainkat végrehajtottuk, egyedül a Városi Uszodában a gépészeti tér szigetelése maradt el. Ez a beruházás energetikai szempontból indokolt, annak ellenére, hogy a légkezelők és a csövek le vannak szigetelve, de a medencetestet a gépészeti tér alulról hűti. A beruházás révén a fűtési energiát csökkenteni tudjuk. A tervezett beruházási érték kb. 3,2 millió Ft.

Közbeszerzési terv:

Közbeszerzés tárgya	Közbeszerzés tervezett mennyisége	Közbeszerzésre irányadó eljárási rend	Tervezett eljárás fajtája	Eljárás megindításának tervezett időpontja	Szerződés teljesítésének várható időpontja
Atlétikai Centrum gázbeszerzése a 2024.10.01-2025.09.30 gázévre	1 év	Uniós eljárásrend	Nyílt eljárás (Konzorciumban az Önkormányzattal és az önkormányzati cégekkel)	2024. július	2024.10.01-2025.09.30
Atlétikai Centrum elektromos energia beszerzése 2025. évre	1 év	Uniós eljárásrend		2024. július	2025. év

6.4. PÉNZFORGALMI BECSLÉSEK

Az Atlétikai Centrum magas működési költségei szükségessé teszik, hogy a Társaság likviditása stabil legyen. Az előző évek kimagaslóan jó eredménye nagyfokú likviditási biztonságot nyújt a Társaságnak. Nagyon fontos, hogy az önkormányzat által megfizetett szolgáltatási átalánydíj havi ütemezése biztosítja azt, hogy a bevételek meghatározott ütemben, tervezhetően folynak be. A bérleti díjbevételeinkben mutatkozik némi ciklikusság, téli-őszi erősebb és kissé lapultabb tavaszi-nyári bevételekkel, de ennek mértéke nem befolyásolja érdemben a likviditásunkat. Az uszoda üzemeltetési hozzájárulását negyedévente kapjuk, így a bevételeink túlnyomó részének likviditása tervezhető. Fontosnak tarjuk, hogy a sportegyesületekkel rugalmas, de mindkét fél számára előnyös és tartható fizetési kondíciókat alakítsunk ki, bár az eddigi tapasztalatok nagyon kedvezően, a sportegyesületek kevés kivételtől eltekintve fegyelmezetten, időben fizetnek. A rossz tapasztalatokat beépítjük a gyakorlatba, és ahol indokolt, a megrendelt szolgáltatás egy részét vagy akár egészét is előlegként beszedjük a vevőtől.

A költségoldalón is hasonló a helyzet az egyenletesség szempontjából. A személyi jellegű ráfordítások egyenletes eloszlásán túlmenően az igénybe vett szolgáltatások esetében is igyekeztünk, hogy ahol lehetséges, havi vagy negyedéves ütemezés legyen – a költségek eloszlásának „simítása” érdekében. A költségek esetében a közüzemi díjak és a szállodai-edzőtábori költség számlákban várunk nagyobb szezonalitást, de ennek szezonalitása éppen egyezik a bevételekével, ez likviditási szempontból előnyös, a többi költség eloszlása nagyjából egyenletes az év folyamán.

A Társaság a fizetőképességét folyamatosan meg tudja őrizni, így bármilyen nagyobb rendezvényteltség esetén teljes mértékben elő tudunk finanszírozni.

Bevételi terv 2024. évre

ezer Ft-ban

Bevételek terve	Központi irányítás					Atlétikai Centrum					Városi Uszoda					Összesen				
	2023. évi terv	2023. évi várható tény	2024. évi terv	2023. évi terv százalékában	2023. évi várható tény százalékában	2023. évi terv	2023. évi várható tény	2024. évi terv	2023. évi terv százalékában	2023. évi várható tény százalékában	2023. évi terv	2023. évi várható tény	2024. évi terv	2023. évi terv százalékában	2023. évi várható tény százalékában	2023. évi terv	2023. évi várható tény	2024. évi terv	2023. évi terv százalékában	2023. évi várható tény százalékában
a)	b)	c)	d)	e)= d) / b) (%)	f)= d) / c) (%)	g)	h)	i)	j)= i) / g) (%)	k)= i) / h) (%)	l)	m)	n)	o)= n) / l) (%)	p)= n) / m) (%)	r)= b)+g)+l)	s)= c)+h)+m)	t)= d)+i)+n)	u)= t) / r) (%)	v)= t) / s) (%)
Szolgáltatási díj ill. üzemeltetési díj Nyíregyháza MJV Önkormányzatától						144 000	144 000	144 000	100,00%	100,00%	20 000	20 000	20 000	100,00%	100,00%	164 000	164 000	164 000	100,00%	100,00%
Jegy, bérletértékesítés, pályahasználati díjak						14 019	7 551	9 042	64,50%	119,75%	9 800	14 193	15 900	162,24%	112,03%	23 819	21 744	24 942	104,71%	114,71%
Sportpályák, sportlétesítmények bérbeadása						29 989	23 072	25 357	84,55%	109,90%	56 532	51 805	55 329	97,87%	106,80%	86 521	74 877	80 686	93,26%	107,76%
Egyéb bérleti díjak						13 310	22 000	22 400	168,29%	101,82%						13 310	22 000	22 400	168,29%	101,82%
Sportesemény szervezési bevételek						2 400	5 195	5 200	216,67%	100,10%						2 400	5 195	5 200	216,67%	100,10%
Reklámtevékenység árbevétele											9 000	9 000	9 000	100,00%	100,00%	9 000	9 000	9 000	100,00%	100,00%
Szállodai értékesítés árbevétele						39 050	30 742	34 790	89,09%	113,17%	0	0	0			39 050	30 742	34 790	89,09%	113,17%
Éttermi szolgáltatás árbevétele						37 340	35 113	36 365	97,39%	103,57%	0	0	0			37 340	35 113	36 365	97,39%	103,57%
Egyéb árbevétel						960	637	850	88,54%	133,44%	779	1 194	789	101,28%	66,08%	1 739	1 831	1 639	94,25%	89,51%
Értékesítés nettó árbevétele	0	0	0			281 068	268 310	278 004	98,91%	103,61%	96 111	96 192	101 018	105,11%	105,02%	377 179	364 502	379 022	100,49%	103,98%
Egyéb bevételek	0	0	0			1 369	3 411	500	36,52%	14,66%	0	1 809	500		27,64%	1 369	5 220	1 000	73,05%	19,16%
Pénzügyi műveletek bevételei	2	547	1 060	53000,00%	193,78%											2	547	1 060	53000,00%	193,78%
Osszes bevétel	2	547	1 060	53000,00%	193,78%	282 437	271 721	278 504	98,61%	102,50%	96 111	98 001	101 518	105,63%	103,59%	378 550	370 269	381 082	100,67%	102,92%

Költségek, ráfordítások terve 2024. évre

ezer Ft-ban

Költségek terve	Központi irányítás					Atlétikai Centrum					Városi Uszoda					Összesen				
	2023. évi terv	2023. évi várható tény	2024. évi terv	2023. évi terv százalékában	2023. évi várható tény százalékában	2023. évi terv	2023. évi várható tény	2024. évi terv	2023. évi terv százalékában	2023. évi várható tény százalékában	2023. évi terv	2023. évi várható tény	2024. évi terv	2023. évi terv százalékában	2023. évi várható tény százalékában	2023. évi terv	2023. évi várható tény	2024. évi terv	2023. évi terv százalékában	2023. évi várható tény százalékában
a)	b)	c)	d)	e)= d) / b) (%)	f)= d) / c) (%)	g)	h)	i)	j)= i) / g) (%)	k)= i) / h) (%)	l)	m)	n)	o)= n) / l) (%)	p)= n) / m) (%)	r)= b)+g)+l)	s)= c)+h)+m)	t)= d)+i)+n)	u)= t) / r) (%)	v)= t) / s) (%)
Gázdíj						29 913	14 567	15 614	52,20%	107,19%						29 913	14 567	15 614	52,20%	107,19%
Villamosenergia díj						64 060	64 086	34 990	54,62%	54,60%						64 060	64 086	34 990	54,62%	54,60%
Vízdíj						1 750	1 564	2 276	130,06%	145,52%						1 750	1 564	2 276	130,06%	145,52%
Üzemanyag, fűtőanyag						1 800	880	1 200	66,67%	136,36%						1 800	880	1 200	66,67%	136,36%
Munkaruha, szerszámok, karbantartási anyag						1 320	1 775	1 740	131,82%	98,03%	1 210	434	900	74,38%	207,37%	2 530	2 209	2 640	104,35%	119,51%
Tisztítószer						2 800	3 628	4 300	153,57%	118,52%	5 880	5 291	6 770	115,14%	127,95%	8 680	8 919	11 070	127,53%	124,12%
Nyomatványok, egyéb anyagköltség	330	765	600	181,82%	78,43%	750	835	1 150	153,33%	137,72%	315	516	500	158,73%	96,90%	1 395	2 116	2 250	161,29%	106,33%
Anyagköltség	330	765	600	181,82%	78,43%	102 393	87 335	61 270	59,84%	70,16%	7 405	6 241	8 170	110,33%	130,91%	110 128	94 341	70 040	63,60%	74,24%
Szállítási szolgáltatások						140	12	70	50,00%	583,33%	1 800	1 516	1 800	100,00%	118,73%	1 940	1 528	1 870	96,39%	122,38%
Bérleti díjak	399	440	570	142,86%	129,55%	1 556	1 716	1 716	110,28%	100,00%	468	854	1 020	217,95%	119,44%	2 423	3 010	3 306	136,44%	109,83%
Karbantartási díjak, épületfenntartási szolgáltatások						25 740	20 298	24 732	96,08%	121,84%	4 818	8 832	6 834	141,84%	77,38%	30 558	29 130	31 566	103,30%	108,36%
Hirdetés, reklámköltség	8 350	7 316	7 950	95,21%	108,67%	0	0	0			0		0			8 350	7 316	7 950	95,21%	108,67%
Postai, távközlési költségek	600	306	348	58,00%	113,73%	444	432	480	108,11%	111,11%	216	124	168	77,78%	135,48%	1 260	862	996	79,05%	115,55%
Számv., könyvvizsg., ügyvédi, közjegyzői díj	1 080	1 116	1 200	111,11%	107,53%	0		0								1 080	1 116	1 200	111,11%	107,53%
Takarítás-, szemetshozás-, csatorna díja						12 239	9 012	9 767	79,80%	108,38%	7 670	5 539	6 900	89,96%	124,57%	19 909	14 551	16 667	83,72%	114,54%
Szakértői szolgáltatások, informatikai szolgáltatás		243	1 100		452,67%	3 574	3 188	3 068	85,84%	96,24%	3 100	3 441	3 740	120,65%	108,69%	6 674	6 872	7 908	118,49%	115,08%
Munkaerő-kölcsönzés (úszómester)												8 695	14 470		166,42%	0	8 695	14 470		166,42%
Portaszolgálat, vagyoni védelmi szolgáltatások díja						10 166	1 716	1 290	12,69%	75,17%	1 539	1 237	540	35,09%	43,65%	11 705	2 953	1 830	15,63%	61,97%
Egyéb igénybe vett szolgáltatások	164	87	152	92,68%	174,71%	666	868	956	143,54%	110,14%	366	677	636	173,77%	93,94%	1 196	1 632	1 744	145,82%	106,86%
Igénybe vett szolgáltatások	10 593	9 508	11 320	106,86%	119,06%	54 525	37 242	42 079	77,17%	112,99%	19 977	30 915	36 108	180,75%	116,80%	85 095	77 665	89 507	105,18%	115,25%
Hatósági díjak	60	43	60	100,00%	139,53%	150	28	100	66,67%	357,14%	100	0	50	50,00%		310	71	210	67,74%	295,77%
Bankköltség	1 560	1 753	1 910	122,44%	108,96%	0	73	80	109,59%		48	129	144	300,00%	111,63%	1 608	1 955	2 134	132,71%	109,16%
Biztosítási díjak	160	555	560	350,00%	100,90%	420	359	400	95,24%	111,42%	90	71	90	100,00%	126,76%	670	985	1 050	156,72%	106,60%
Egyéb szolgáltatások	1 780	2 351	2 530	142,13%	107,61%	570	460	580	101,75%	126,09%	238	200	284	119,33%	142,00%	2 588	3 011	3 394	131,14%	112,72%
Közvetített szolgáltatások						45 350	53 155	49 630	109,44%	93,37%	300	847	500	166,67%	59,03%	45 650	54 002	50 130	109,81%	92,83%
Anyagjellegű ráfordítások	12 703	12 624	14 450	113,75%	114,46%	202 838	178 192	153 559	75,71%	86,18%	27 920	38 203	45 062	161,40%	117,95%	243 461	229 019	213 071	87,52%	93,04%
Bérek	23 341	22 493	27 811	119,15%	123,64%	41 276	49 254	64 382	155,98%	130,71%	43 370	34 672	38 306	88,32%	110,48%	107 987	106 419	130 499	120,85%	122,63%
Személyi jellegű egyéb kifizetések	1 244	3 902	1 752	140,84%	44,90%	3 316	5 634	5 907	178,14%	104,85%	2 321	2 106	3 337	143,77%	158,45%	6 881	11 642	10 996	159,80%	94,45%
Bérráfordítások	2 843	2 976	3 404	119,73%	114,38%	3 016	5 050	6 781	224,83%	134,28%	5 031	3 495	4 779	94,99%	136,74%	10 890	11 521	14 964	137,41%	129,88%
Személyi jellegű ráfordítások	27 428	29 371	32 967	120,19%	112,24%	47 608	59 938	77 070	161,88%	128,58%	50 722	40 273	46 422	91,52%	115,27%	125 758	129 582	156 459	124,41%	120,74%
Értékcsökkenési leírás	390	143	250	64,10%	174,83%	1 890	2 177	2 540	134,39%	116,67%	1 420	437	850	59,86%	194,51%	3 700	2 757	3 640	98,38%	132,03%
Egyéb ráfordítások	120	114	120	100,00%	105,26%	3 017	5 235	3 782	125,36%	72,24%	1 452	1 286	1 840	126,72%	143,08%	4 589	6 635	5 742	125,13%	86,54%
Pénzügyi műveletek ráfordításai	29	303	276	951,72%	91,09%										29	303	276	951,72%	91,09%	
Összes költség, ráfordítás	40 670	42 555	48 063	118,18%	112,94%	255 353	245 542	236 951	92,79%	96,50%	81 514	80 199	94 174	115,53%	117,43%	377 537	368 296	379 188	100,44%	102,96%

Eredményterv 2024. évre:

ezer Ft-ban

Ssz.	Eredménykimutatás sorai	2023. évi terv (e Ft)	2023. évi várható tény (e Ft)	2024. évi terv (e Ft)	2023. évi terv százalé- kában	2023. évi várható tény százalé- kában
a)	b)	c)	d)	e)	f)= e) / c) (%)	g)= e) / d) (%)
I.	Értékesítés nettó árbevétele	377 179	364 502	379 022	100,49%	103,98%
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	-	-
III.	Egyéb bevételek	1 369	5 220	1 000	73,05%	19,16%
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	243 461	229 019	213 071	87,52%	93,04%
V.	Személyi jellegű ráfordítások	125 758	129 582	156 459	124,41%	120,74%
VI.	Értékcsökkenési leírás	3 700	2 757	3 640	98,38%	132,03%
VII.	Egyéb ráfordítások	4 589	6 635	5 742	125,13%	86,54%
A.	Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye (I±II+III-IV-V-VI-VII)	1 040	1 729	1 110	106,73%	64,20%
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	2	547	1 060	53000,00%	193,78%
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	29	303	276	951,72%	91,09%
B.	Pénzügyi műveletek eredménye (VIII-IX)	-27	244	784	-2903,70%	321,31%
C.	Adózás előtti eredmény (±A±B)	1 013	1 973	1 894	186,97%	96,00%