



A PALOTA-HOLDING ZRT.

2026. ÉVI ÜZLETI TERVE

2026. január 20.

Vadász Bencéné Huber
Eszter
vezérigazgató

Az Ön környezete a mi küldetésünk

Kiinduló feltételek, alapvetések

A tulajdonos 2025. augusztus végével intézte társaságunkhoz a 2026. évre vonatkozó tervezési irányelveit körirat formájában.

A 2026. évi üzleti terv összeállításánál ennek megfelelően a következő **feltételekből** indultunk ki:

- figyelembe vettük az Önkormányzat takarékosági és költséghatékonysági elvárásait, az egyes tervsorok bázishoz viszonyított növekedését a tervezett áremelkedésen túl kizárólag feladat/naturália bővülés indokolja.
- szintén tulajdonosi elvárás, mely szerint a 2026. évi közszolgáltatási szerződés alapján a társaság által az Önkormányzat helyett és nevében ellátott **közfeladatok finanszírozását a 2025. évi tervvel egyezően vagy az alatt tervezze meg a társaság** úgy, hogy közben biztosítsa a stabil működéshez, folyamatos fizetőképességhez szükséges feltételeket a közfeladatok jelentős színvonalcsökkenése nélkül.
- az **alkalmazott infláció** mértékét a dologi kiadások (típustól függetlenül) tekintetében 3,6%-ban határozta meg a tulajdonos.
- a személyi jellegű ráfordítások esetében a tulajdonos a kormányzati reálbér emelési szándékok és tények figyelembevételének mellőzésével nem határozott meg béremelési mértéket, így **általános béremelést az üzleti terv nem tartalmaz.**
- a **lakásokkal kapcsolatos bevételek** esetén (lakbér bevételek) 5%-os emeléssel kalkulálunk az önkormányzati rendelet 74. sz. §-ban rögzítettek szerint.
- a **helyiségekkel kapcsolatos bevételek** esetében jellemzően a tulajdonos által megadott inflációs szorzóval kalkuláltunk, időarányosan. 2025. szeptemberétől a helyiség bérleti díjakat és a kapcsolódó közös költséget ÁFA-val terheltlen számlázzuk ki a bérlők felé.
- a **közterületi feladatellátás** tekintetében 2026. egész évében már a PALOTA-HOLDING Zrt látja el a feladatokat az Önkormányzat teljes közigazgatási területén.
- a Gazdasági Működtetési Központ (GMK)- **tól átvett tevékenység vonatkozásában** a PALOTA-HOLDING Zrt. a közszolgáltatási feladatkörébe tartozó feladatok ellátáshoz szükséges költségvetési forrásokat - szemben a 2025. évvel - már a társaság tervezte (a 2025. évi forrásokat nem meghaladó korláttal).
- A tervezés időszakában kezdődtek a tulajdonosi egyeztetések a 2026. évi közszolgáltatási szerződéssel kapcsolatban. Szignifikáns változás nem a közszolgáltatási feladattal, de a fejlesztési feladatokat szabályozó vállalkozási szerződéssel kapcsolatban történt, megszüntetve az alkalmazott eklektikus gyakorlatot a lakás/közterület és intézmény fejlesztési feladatok elvégzésének gyakorlatában az egységes szerződési feltételek bevezetésével és megrendelési folyamat tisztázásával. Szintén fontos változás, hogy rögzítésre került az egyes fejlesztési típusokban **az önkormányzati költségvetésben rendelkezésre álló forrás %-os mértéke**, így a **2026. évi tervben már ezekkel az értékekkel kalkuláltunk.**

Szintén fontos változás a tervezés szempontjából, hogy a fejlesztési tevékenység esetében az eddig felszámítható 5% bonyolítási díj alkalmazásának gyakorlata megszűnt. A tulajdonossal kötött megállapodás szerint az első negyedév végén revízió alá kerül az



intézmények közül a sportlétesítmények/táborok stb. karbantartási jellegű feladatainak egyedi vállalkozási szerződés keretében történő, adminisztrációigényes eljárásrendje.

A közszolgáltatási szerződés pár kisebb jelentőségű ponton módosításra került.

- az üzleti terv készítése jellemzően 2025. október-november havi információ bázison zajlott. Az azóta eltelt időszak változásai nyilván árnyalják a terv több pontját.

Vezetői összefoglaló

A XV. kerületi vállalkozásfejlesztési koncepció alapján már eddig is több lépésben történt meg az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok tevékenységeinek felülvizsgálata, az általuk folytatott párhuzamos feladatellátások megszüntetése, egy gazdasági szervezet vagy cégcsoport alá szervezése a hatékonyság javítása érdekében.

Az elmúlt évek konszolidációs, redundancia megszüntetésére vonatkozó önkormányzati lépései a szakértői anyagok javaslata mentén megvalósultak.

Az önkormányzati lakásgazdálkodási koncepció, illetve az elfogadott 2024-2029. évekre vonatkozó gazdasági program több irányú feladatot is megfogalmaz a társaság számára. Ezek a feladatok fókusz váltást ugyan eredményeznek a társaságnál, de nem járnak sem horizontális sem vertikális feladat váltással, feladat bővüléssel.

Mindez a társaság számára a külső környezet viszonylagos állandósulása mentén a társaságon belüli konszolidációt fogja eredményezni.

A fentiekből kifolyólag a meglévő tevékenységek konszolidálását tervezzük az üzleti évben végrehajtani, mivel a megelőző évben az egyidőben jelentkező nagyarányú változás szervezeti és folyamat racionalizálást, eredményesebb erőforrás felhasználást, hatékonyság növelést igényel. Vagyis a tevékenységben leginkább hangsúly eltolódás lesz jellemző, nem az újszerűség.

A tevékenységek főbb irányai:

Lakásgazdálkodással összefüggően: Alapvető cél, hogy a bevételt nem hozó és költséget termelő üres lakás portfólió csökkenjen. Az Önkormányzat pályáztatási intenzitásának növelése mellett célunk, hogy azon társasházban található lakásokat, - illetve azon 100 %-os önkormányzati tulajdonú ingatlanokat, amelyeknek a rossz állapotából adódóan gazdaságtalan lenne a felújítása, elidegenítésre kerüljenek. Azokban a társasházakban, amelyekben már csak kevés számú lakott lakással rendelkezik az Önkormányzat magas költségráfordítású műszaki állapotú lakásokkal, javasolt a bérlők átköltöztetése, majd a lakások értékesítése.

Az elidegenítés tekintetében 2026-tól kezdődő időszakra vonatkozó, elidegenítéssel kapcsolatos terveinket a társasházi portfólió tisztítása mentén valósítanánk meg, fókuszálva az alacsony önkormányzati tulajdonnal rendelkező társasházakra, a kiadhatatlan, nagy alapterületű helyiségekre, ahol a szükséges felújítási és állagmegóvási munkák költségei jelentősek, illetőleg olyan ingatlanokra, intézményekre, telkekre, melyek hasznosítása nagy összegű beruházást igényelne.

Vagyongazdálkodás: Alapvető célkitűzés a helyiségállományunk adatbázisának letisztázása, kategóriák pontosítása. Ezeken belül megcélozzuk a kiadható helyiségek kihasználtságának maximalizálását, a nem kiadható és költséget termelő ingatlanok értékesítését vagy felajánlását a társasházaknak közös költség fejében.

Mindeztől a működési költségek csökkentését és a bevételi potenciál növelését várjuk.



A csekély számú kiadható helyiségek tekintetében a társasházaknak átadott helyiségek egy részének visszavétele és hasznosítása növelné társaság bevételeit. A kiadható helyiségek népszerűsítésére marketing kampányok vannak tervbe véve (honlap, közösségi média, helyi hirdetések, kiadó táblák készítése). Csupán néhány üres helyiség felújítása indokolt a könnyebb hasznosítás érdekében.

A kiadott helyiségek nem tervezünk rövidtávon felújítást, mivel az nem növelné számottevően a kiadhatóságot.

Problémás, nem kiadható ingatlanok (pl. légópincék) jellemzői a használhatatlan, bérbeadásra nem alkalmas állapot, jelentős fenntartási költség mellett. Ezeknél az ingatlanoknál az elidegenítést tervezzük.

Közterület fenntartási feladatok 2026-ban az önkormányzat teljes közigazgatási területén megvalósulnak. A 2025-ben bevezetett tesztidőszak során világossá vált, hogy a 2025-re felállított, 5 területre osztott brigád-modell nem tartható fenn hosszú távon. A kerületet a hatékonyabb munkaszervezés érdekében négy fő részre tervezzük osztani, 4 brigádos modellel. Ezen felül egy specializált brigád kizárólag a játszóterek, kutyafuttatók és sportpályák karbantartásáért felel. Létrehozni tervezünk egy mozgó brigádot, amely rugalmasan bevethető bármelyik területen: akár teljes csapatként, akár egyénenként beugróként a hiányos brigádok kiegészítésére.

A köztisztasági feladatok elkülönítése fog megtörténni önálló brigádok kialakításával.

Lakás karbantartásoknál nagyjából a 2025. évi intenzitással számolunk (karbantartási darabszám és érték), ennek megfelelően terveztük a vonatkozó előirányzatot.

Intézményi/költségvetési szervek karbantartási feladatainál szintén a bázis év intenzitásával számolunk. 2025. évben megtakarítást sikerült elérni a kapott forráshoz képest, 2026-ban további 5%-os megtakarítást céloztunk meg.

Az üres lakások, 100%-os épületek **felújítási tevékenysége** enyhén a tavalyi évi tervet meghaladó szintre tervezett. Intézményi felújítás a tavalyi év során 164 m Ft nagyságrendben történt, 2026-ban a 2025. évben megvalósult fejlesztési volumentől és különösen a tényleges intézményi igényektől messze elmaradva valósulhatnak meg ilyen jellegű beruházások.

Szervezeti szinten az elmúlt évek az SZMSZ változások éveinek is tekinthetők. Ez részben összefüggésbe hozható a tevékenység módosulásával, a növekedéssel. 2026-ban a szervezet olyan finomhangolását célozzuk elvégezni, ami hosszabb távra stabil környezetet biztosít.

Ezzel párhuzamosan megvalósítjuk az ugyan tervezett, de elmaradt teljesítmény értékelés rendszerének kidolgozását és implementálását, a munkakörök konszolidációját, a felelősségi rendszer konzekvens alkalmazását.

A munkavállalói fluktuáció adottság, együtt kell vele élni, annak előnyei/hátrányaival. Mindazonáltal a működés stabilitását a stabil munkaerő háttér tudja biztosítani. Munkaerő megtartó intézkedésként a leginkább kritikus bérszinttel rendelkező fizikai állomány tekintetében a mozgóbér – részleges – alapbéresítését tervezzük a kedvezményes adózású munkavállalói juttatások mértékének emelésével párhuzamosan.

A munkakörnyezettel összefüggésben folytatni kívánjuk az alapvetően tevékenység által diktált fejlesztéseket a meglevő forráslehetőségek keretein belül. Telephelyek vonatkozásában 2025. évben nagyon jelentős beruházások valósultak meg. Elkészült a kertészeti telephely, a szakipari műhely. A közterületi irodai kollegák is külön telephelyen folytatták ez évtől a munkát. Így összességében a társaság 6 telephelyen végzi tevékenységét.

A központi telephely irodai környezetének részleges átalakítása és a tető felújítása, nyílászárók cseréje napirenden kell legyen az elkövetkezendő években, szakaszolt megvalósításban. Egyrészt,



mivel a széttagolt irodai struktúra nem szolgálja a hatékony munkavégzést, másrészt az energiafelhasználás optimalizálása. A társaság irattárának biztonságos elhelyezése szintén meg kell kezdődjön a 2026. üzleti évben.

Informatikai vonalon továbblépést célzunk a beruházási források (amortizáció, eredmény) rendelkezésre állásának függvényében. Az eredetileg ingatlan nyilvántartásra igénybe vett rendszer továbbfejlesztése történik a közterületi eszközök nyilvántartásával kiegészítve (játsszóterek/játsszóteri elemek, a közterületi vízórák, intézményi fakataszter) illetőleg tervben van a papír alapú munkalapok elektronikussá tétele is a rendszerben. Erősíteni kell az elektronikus ügyintézésre való átállást, a társaság papír alapú munkavégzése átlagon felüli.

Informatikai eszközök amortizációs cseréje, asztali eszközök mobil eszközre cserélése szintén a beruházási források függvényében tervezett.

A társaság működésének átláthatósága és jogszabályi megfelelése érdekében az egyik kiemelt cél **a belső szabályozottság és kontrollrendszer további erősítése**. Ennek keretében fókuszba kerül mindazon működési területek szabályozása, amelyek a gyakorlatban már alkalmazott, de jelenleg nem, vagy csak részben dokumentált folyamatokban érintettek. E lépések célja a szervezeti működés egységességének, követhetőségének és a jogszabályi megfelelésnek biztosítása.

További feladat a már kiadott, jelenleg is hatályos szabályzatok teljes körű felülvizsgálata és – szükség esetén – aktualizálása, szabályzat felülvizsgálati naptár alkalmazása mentén. Mindenképpen cél egy korszerű, koherens és egymásra épülő szabályzati struktúra kialakítása, amely hosszú távon támogatja a felelős és hatékony működést.

A 2026. üzleti év főbb tevékenységeinek bemutatása

I. Ingatlan gazdálkodás

Társaságunk egyik, közszolgáltatáson alapuló feladata az önkormányzati tulajdonú lakások, lakóépületek és az Önkormányzat tulajdonában álló költségvetési szervek üzemeltetése, fenntartása. Ennek keretében az érintett ingatlanoknál karbantartást és – közszolgáltatáson kívüli tevékenységként - felújítást végzünk.

Alapvető célunk:

- üres lakások mielőbbi újra hasznosítása
 - felújítással,
 - önállóan nem kiadható, szomszédos lakások csatolásával,
 - amennyiben a felújítás gazdaságtalan, elidegenítéssel
- a meglévő lakásállomány korszerűsítése
 - elektromos hálózat felújítás,
 - nyílászáró csere,
 - gázkészülékek korszerűsítése,
 - erkélyek felújítása
- 100 %-os önkormányzati tulajdonú épületek felújítása
 - külső homlokzat,
 - tető,



- elektromos hálózat,
 - kapuk
- 100 %-os önkormányzati tulajdonú épületek környezetének rendezése
 - külső, romos tárolók elbontása,
 - udvari járdák javítása,
 - udvarok kertészeti rendezése,
 - kerítések, kertkapuk felújítása
- új lakások építése a tulajdonos bevételektermelő képességének növelése okán alapvető cél, azonban a 2026. évben a korlátozott forráslehetőség okán nem reális
- intézményi fejlesztések
 - Kavicsos főzőkonyha jelenlegi főzőkapacitásának bővítése, diétás konyha kialakítása
 - Fejlesztési keret függvényében történő egyéb fejlesztések

Önkormányzati bérlakások karbantartása

A karbantartási tevékenységet viszonylag nehéz prognosztizálni – az év során a tervezettnél több ingatlan volt érintett karbantartással, a társaság saját kivitelezési erőforrás felhasználása is jelentősebb volt a tervezettnél, az építőipari inflációs hatások is negatívan hatottak az éves teljesítményre.

2025-ben a 550 db lakás karbantartásával terveztünk. Az év során beérkező kb. 1500 db bejelentésre végeztünk kisebb-nagyobb karbantartási feladatokat munkalap felvétele mellett. Az éves előirányzat nettó 209, 5 m Ft volt.

A feladatellátással érintett lakásállomány 2026. évben várhatóan nem változik, ezért alapvetően a 2025. évi tény adatokat figyelembe véve tervezzük a jövőbeni karbantartási intenzitást. A 2024. évhez viszonyítottan a bejelentésszámban több mint 80%-os növekmény volt tapasztalható 2025-ben, azonban a 2026-os évre vonatkozóan már nem kalkulálunk ekkora – ugrásszerű - növekménnyel. Figyelembe véve a feladatellátással érintett ingatlanállomány korát és műszaki állapotát, a karbantartási tevékenység viszonylag nehezen tervezhető, hiszen adódhatnak rendkívüli helyzetek, de alapvetően a 2025. évben jelentkező kiadásokkal számolunk, az erre tervezett előirányzatot csak a premisszában rögzített inflációs növekménnyel korrigáltuk.

A munkák jelentős részét a saját állományban lévő munkatársaink kivitelezik ebben az üzleti évben is. A szakipari állományról elmondható, hogy a csoportban lévő szakmák megfelelő arányban vannak jelen, ezért a 2026-os évre vonatkozóan a személyi állomány bővítését nem tervezzük. A szakipari csoport összetételének véglegesítésével 2026-ban a tevékenységek hatásfokának javítására fókuszálunk.

2026. év során a bejelentések alapján, valamint az előzetes ellenőrzések során feltárt hibák karbantartási keretre történő elhárítását a következők szerint tervezzük:

Keretszerződésre:

- Lomtalanítás, takarítás, extrém takarítás, zöldfelület karbantartás,
- Tető, bádogos javítás, veszélytelenítés, kémény javítás,
- Vízóra csere,
- Gázkészülék javítás, karbantartás
- Alpinista munkák,
- Dugulás elhárítás, csatorna tisztítás, fedlapok cseréje.



Saját kivitelezésben:

- villanyszerelés,
- víz-, csatornaszerelés,
- kőműves, burkoló munkák
- festő, mázoló munkák
- asztalos munkák.

Folytatjuk a korábban elindított folyamatot a bérlakás állomány műszaki színvonalának emelésére, mely szerint a bejelentések mellett néhány területen előre tervezetten végzünk ellenőrzéseket és ezek alapján tervezzük a következő időszak karbantartásait, felújításait.

Ilyen kiemelt területek:

- elektromos hálózat,
- gázkészülékek,
- szennyvízhálózat,
- tető és ereszcsonna

A tulajdonossal történő előzetes egyeztetések alapján a bérlakások és a 100%-os tulajdonú épületek karbantartására tervezett keretösszeg a 2025. évben meghatározott szinten tervezhető inflációs növekménnyel korrigálva, ezért társaságunk a terület működésének racionalizálásával, hatékonyabb intézkedéssel és a meglévő személyi állomány munkájának minőségi javításával tervezi. Összességében a jövő év során sem a naturália (karbantartással érintett ingatlanok darabszáma) sem a személyi állomány bővítésével nem kalkulálunk.

2026-ban a bérlakás/épület karbantartási terv nettó 210 m Ft-os szinten prognosztizálható.

Intézmények/költségvetési szervek ingatlanjainak karbantartása, üzemeltetése

2025-ben társaságunk alapfeladata kibővült az Önkormányzat irányítása alatt álló intézmények (költségvetési szervek) és más szervezetek által használt ingatlanok műszaki működtetési, üzemeltetési feladataival. A feladatellátás karbantartási részét a saját állományban lévő szakipari területtel, illetve egyes esetekben, alvállalkozó bevonásával végezzük, az ingatlanok üzemeltetési feladatait pedig saját állományban lévő gondnokaink útján látjuk el.

2025. évben az intézményi területre cca. 1900 db bejelentés érkezett. Az intézményi szakipari kollégák számában, valamint a gondnoki területet érintően is jelentős fluktuáció volt tapasztalható. Ennek ellenére, a szervezeti egységeink működésének átszervezésével, valamint az időnkénti csökkentett létszámmal is elláttuk alapfeladatainkat.

A 2026-os évre vonatkozóan további hatékonyságnövelést tűztünk ki célul, ezért nem tervezünk a 2025-ös évben mért tényköltségek bővülésével, vagy a korábbi költségkeret növelésével. Tekintettel arra, hogy az intézményi karbantartási feladatokra kapott 2025. évi forrást társaságunk ésszerű költséggazdálkodás mellett nem merítette ki, így összességében a 2025. évre kapott 670,2 m Ft előirányzati forrással szemben 2026-ra 647,4 m Ft forrásfelhasználással tervezünk, melyben a dologi kiadások esetén csupán inflációs növekménnyel számolunk, a támogatás keretében finanszírozott személyi jellegű költségek esetében 5%-os megtakarítással tervezünk.

2026-os évre intézményi működtetési feladatok ellátására tervezett költségkeret (közvetlen+osztott költségek)

- anyag és szolgáltatás jellegű ráfordítása nettó 211 m Ft,
- bér jellegű támogatás 436, 4 m Ft

Ingatlan felújítási tervek

A felújítási tevékenység **nem tartozik a társaság közszolgáltatási feladatai körébe**, ennek forrása ezen kívül biztosított a tulajdonossal kötött vállalkozási szerződés keretében.

➤ Üres lakások felújítása

2025. folyamán 60 db üres lakás felújítását terveztük, nettó 280 m Ft összegben.

A 2026. évi felújítási feladatokat alapvetően a rendelkezésre álló források mennyisége befolyásolja, így szerényebb feladatmennyiséggel és költséggel kalkulálunk.

A tulajdonossal történt többkörös egyeztetést követően a 2026. évi lakásfelújításokat a következőképp tervezzük **a felújítási alap terhére**:

Lakásfelújítások			
Cím	Átlagár	db	Becsült összeg (nettó)
Teljes felújítás (70-100%)	9 000 000 Ft	5	45 000 000 Ft
Részleges felújítás (30-70%)	5 000 000 Ft	25	125 000 000 Ft
Részleges felújítás (0-30%)	2 000 000 Ft	20	40 000 000 Ft
Mindösszesen:		50	210 000 000 Ft
Egyéb felújítások			
			Becsült összeg (nettó)
Elektromos hálózat			15 000 000 Ft
Nyílászárócsere			20 000 000 Ft
Fűtőkorszerűsítés			15 000 000 Ft
Mindösszesen:			50 000 000 Ft

Jelentős kockázatot hordoz, hogy a tervezett átlagárak a 2025. évi átlag áraknak megfelelően lettek beállítva.

Üres lakások egy részénél az ismételt kiadás előtt elvégzendő feladatok nem felújításként kerülnek elszámolásra azok tartalma miatt, ezt a karbantartási költségekben tervezzük.

➤ **100 %-os tulajdonú épületek felújítása**

2026. évre a 100 %-os önkormányzati lakóépületek tervezett felújítási költségét az alábbiak szerint becsültük. Ezen épületek felújítását **szintén a 2026. évi lakásszámla terhére** tervezzük, a tulajdonos ezirányú jóváhagyásával.

100%-os tulajdonú épületek felújítása:		
Széchenyi tér 9.		59 000 000 Ft
Erdőkerülő 34.		30 000 000 Ft
Gubó u. 2-4.		6 000 000 Ft

- Széchenyi tér 9.
 - tető felújítása - tetőszigetelés felújítása a régi elbontásával
 - homlokzat felújítása – hőszigetelés és színezés
 - lakások homlokzati nyílászárónak cseréje
 - lépcsőház felújítása - lépcsőház festése és korlátok javítása, mázolása
 - lépcsőházi bejárat és lépcsőházi ablakok cseréje
 - piceablakok cseréje
 - 2 db erkély burkolása
- Erdőkerülő utca 34.
 - elektromos hálózat részleges felújítása
- Gubó utca 2-4.
 - szennyvíz aknák és szennyvíz gerinchálózat részleges felújítása

➤ **Intézmények, költségvetési szervek ingatlanjainak felújítási terve**

Az említett létesítmények 2026. évi felújítási tervét a következő táblázat foglalja össze. A tervezett feladatok többszöri egyeztetést követően véglegeződtek.

Kiemelt feladat a Kavicsos főzőkonyha jelenlegi főzőkapacitásának bővítése. Az ellátott létszám növekedése miatt – mind korosztályomként, mind étlap szerinti – főzőkapacitás bővítése szükséges a volt gondnoki lakás csatolásával.

A tervezetetés 2025. év végi indulásával, tervek szerinti 2026-os kivitelezéssel, majd 2026. szeptember 1-i átadással számolunk.

Fontos hangsúlyozni, hogy az üzleti terv készítésének időszakában már körvonalazódik annak kockázata, hogy a Kavicsos főzőkonyhára szánt forrás messze nem lesz elegendő a felújítás tervezett műszaki tartalmának elvégzésére. A kapott indikatív kivitelezési ajánlatok alapján az intézmény felújításra rendelkezésre álló éves forrás kb. 50%-át igényli ennek megvalósítása, így a többi feladat elvégzése kérdőjeleződhet meg.

Intézmény felújítási feladat	2026. évi terv (nettó)
Kavicsos konyha bővítése, átalakítása szükséges (testület által elfogadott)	20 000 000
Egyesített Bölcsődék (Nádastó park 1.) a telephelyen a régi elkorhadt, fanyílászárók cseréje a főbejáratnál, a hátsó bejáratnál, valamint a közösségi helyiségekben	32 636 000
Szövőgyár Székhelyóvoda (Szövőgyár u.) a földszinten automata szellőzőrendszer kialakítása (visszanyitás feltétele lehet)	2 000 000
Napsugár 1. Tagóvoda (Nádastó park 2.) bejárat lépcső teljes cseréje balesetveszély miatt (darabok letörtek), fölé esővédő előtető	4 870 000
Mozdonyvezető Tagóvoda a tálalókonyhában a feketemosogatók részben szellőzés kialakítása	650 000
Molnár Viktor Óvoda szennyvízcsatornaszakasz cseréje, elhasználódás miatt	3 000 000
GÁSZI Család- és Gyermekejélési Központ (Zsókaár u. 24-28.) az állandóan rossz hűtő/fűtőrendszer korszerűsítése/cseréje	12 000 000
Vasgolyó Sportcentrum parkolóhoz vezető bekötőút építése a hátsó területhez	3 200 000
Budai II Stadion hazai lelátó WC blokk teljes felújítása beázás és a csatornahálózat elavulása miatt, amely teljesen tönkretette a falburkolatot	4 500 000
Budai II Stadion sportszállás lapostető szigetelés felújítása	12 000 000
Kolozsvár utca 4/b - (akadálymentesítés)	1 500 000
Összesen:	96 356 000

Vagyongkezelt ingatlanok karbantartása, felújítása

A tulajdonos képviselő- testületének 321/2015. (V.28.) ök. számú határozatán alapuló, 2015. június 29. napján kelt 617/2015. számú Vagyongkezelési Szerződésének V/4. számú pontja értelmében a tárgyév december 31. napi összesített értéke és az érintett összes vagyon nyilvántartás szerinti nettó értéke közötti különbségeként képzett keretből – tárgyévi értékcsökkenési leírás összegéből- a vagyongkezelő köteles gondoskodni a vagyon (vagyongkezelésbe adott helyiségek) felújításával, vagy pótlólagos beruházásával a szerződéses érték megőrzéséről. Az amortizáció várható értéke 2026. évben 38 m Ft körüli, ezért a tulajdonos és a vagyongkezelő között fennálló szerződés értelmében a társaságunknak a 2026. évben ennek megfelelő összeget -kell fordítania a helyiségek felújítására. Nagyjából 25-30 m Ft összeget tervezünk a Drégelyvár 57-63 sz. ingatlan tető felújítására a kiadhatóság érdekében, a fennmaradó összeg a központi telephely régóta tervezett, de meg nem valósított tető felújítására és a Molnár Viktor utca III. sz ingatlanjának szükségszerű, irattár kialakítás okán felmerülő alapszintű felújítására tervezett. (2025. évben a vagyongkezelt portfólió felújítására a társaság az éves amortizáció nyolcszorosát költötte)

A 2026. évre vonatkozóan a vagyongkezelt portfólióban lévő helyiségek karbantartási és felújítási igényeiben jelentős változást nem látunk. A források felhasználása során elsődleges szempont a helyiségek hasznosíthatóságának javítása, valamint a műszaki állapotuk fenntartása, illetve

szükség szerinti javítása. A felújítások mértékét és költségét minden esetben a helyszíni műszaki felmérések és a jövőbeni bérbe adhatóság szempontjai alapján határozzuk meg.

A 2026. évre vonatkozóan a rendelkezésünkre álló forrásokat olyan helyiség(ek) felújítására, karbantartására tervezzük fordítani, amely a hasznosítás érdekében feltétlenül indokolt.

Ilyen a **Drégelyvár utca 57-63. alatti ingatlan**, mely 2026. februárban fog megüresedni (SPAR), ami közel 985 nm, az ebből származó havi bérleti díj nettó 1,7 m Ft, vagyis jelentős bevételi forrás. A helyiség kiadhatóságának feltétele, hogy az ingatlanon a lapostető felújítása megtörténjen. A műszaki költségbecslés értéke meghaladja a nettó 20 m Ft-ot.

A 2026-os év során foglalkozni kívánunk több üresen álló nagyméretű vagyongezelt ingatlan hasznosítására üzleti terv összeállításával. Ilyenek:

- **Bocskai utca 30 (Dobó utca 29.)**
- **Szódliget utca 8. alatti ingatlan** tekintetében a helyiség bérbeadásának érdekében elengedhetetlen a tulajdonosi jogviszonyok rendezése.
- **Eötvös utca 45.** tekintetében 2026-ban célunk, hogy a területen található műszakilag rossz állapotú épületre készüljön egy részletes kivitelezési koncepció, amely az elbontás lehetőségeit vizsgálja, figyelembe véve a bontás műszaki és gazdasági szempontjait (a bontás várható költsége a mai ismeretek szerint 80 m Ft nagyságrendet tesz ki). A koncepció részeként javasolt továbbá a lakóépület feletti volt irodahelyiség teljeskörű felújítása, annak lakásként vagy irodaként történő hasznosításának lehetőségével. Ezzel együtt szükséges a 47. számú telekkel a korábbi tervek szerinti telekalakítás elvégzése.

Az elfogadott 2024-2029. évekre vonatkozó gazdasági program társaságunk számára kötelező feladatot rögzít, a hozzárendelt forrással együtt (1.7. Üres helyiségek hasznosítása bruttó 20 m Ft). 2026. évre ennek a feladatnak a terhére tervezzük megvalósítani a **Szódliget utca 8. alatti ingatlan** kiadhatóvá tételét, melynek becsült összege nettó 6 m Ft.

A működést támogató ingatlan fejlesztési feladatok tekintetében 2025. év folyamán a vagyongezelt ingatlan portfólión belül értéknövelő beruházásként elkészült és a társaság birtokba vette a szakipari műhelynek otthont adó Szentmihályi út 17. ingatlant, mely egy, már korszerű, a GMK munkatársakkal közös használatú műhely. Itt került kialakításra a hagyatéki raktár is.

Szintén megvalósult a közterületi divízió bővülő létszáma miatt (GMK-tól átvett létszámmal együtt), illetve a nagyobb gépjármű és munkagéppark bővülés elhelyezése miatt a Késmárk utcai telephelyen, önkormányzati ingatlanon szociális kiszolgáló és raktárterületének bővítése.

A közterületi divízió központi telephelyének a Molnár Viktor utcai épület egyik blokkját alakítottuk ki.

Mindezekből kifolyólag a szakmai feladatok elhelyezésének támogatása a tavalyi év során megvalósult.

A Száraznád utcában, a központi irodai elhelyezésnek szolgáló telephely folyamatos korszerűsítése 2026-ban tovább folytatódik a beruházási források terhére. Bizonyos épületszárnyak felújítása megtörtént az elmúlt években, de egy korszerű irodai környezet kialakítása több ponton még elmaradt. Elengedhetetlenné válik a folyamatosan beázó és ezáltal karbantartási költséget indukáló tető rekonstrukciója. Az ingatlan energetikai korszerűsítése a hosszabb távú költségmegtakarítás okán szintén várat magára, azonban erre a 2026. évben nem

teremtődik forrás, így maximum az ezt megalapozó szakértői vélemények beszerzésére nyílik lehetőség.

2026-ban meg kívánjuk valósítani a **telephelyi raktárak rendszerszerű kialakítását**. Logisztikai szempontok indokolják, hogy a központi raktár mellett az ingatlan szakipari és a közterületi feladatok végzése is hatékonyabb legyen azáltal, hogy a munkatársak készlettel való ellátása a azon a telephelyen tudjon megvalósulni, ahol a munkát felveszik és leteszik. Ennek előkészületei már a 2025. évben megtörténtek.

A társaság **irattárának elhelyezése** 2026-ban megoldásra vár. A Száraznád utcában elhelyezett iratanyagok a pincehelyiség vizesedésének okán sérülést szenvednek, így ennek megoldása elkerülhetetlen. A jogszabályok által előírt feltételeknek való megfelelés egyrészt megoldható az irattározási kötelezettségek szolgáltatás igénybevételének formájában vagy az iratanyag új környezetbe való átmozgatásával. Ez utóbbi esetben reális alternatívaként szerepel a Molnár Viktor utcai telephely III. sz. épületének hasznosítása, amelyen alapszintű átalakításokat kell végrehajtani az iratanyag biztonságos elhelyezése céljából.

Lakásgazdálkodási tervek

Az alábbi, 2026. évre tervezett bevételek/kiadások a 2025. őszi állapot alapján készültek. (összes lakás: 1710 darab, üres lakás: 87 darab)

- **Lakbérbevétel:**

A lakbérfelülvizsgálat eljárási rendje a 2025. január 1. napjával hatályba lépett 12/2023(IV.28.) rendeletmódosítást követően megváltozott. 2025. évben 1025 bérlő volt érintett a jövedelem-felülvizsgálatban.

A rendeletben meghatározott, minden év október 31. napjáig elvégzendő felülvizsgálat alapján, 2026. január 1. napjától 266 bérlőnek változik meg lakbérkategóriája, amiből a tulajdonos 237 db-ot hagyott jóvá. Kizárólag a jövedelemfelülvizsgálat pénzügyi hatását nézve, a kategória váltás közel havi nettó 3,5 m Ft bevételnövekményt eredményez.

2026. évi lakbérbevétel tervezésekor a rendelet alapján figyelembe vettük a lakbérkategóriák négyzetméter áraiban várható 5%-os emelkedést. Üres lakások esetén nem számoltunk bevétellel.

2026. évre nettó **828. 319. 935,- Ft.** bevételt terveztünk.

- **Közös költség bevétel:**

Társasházakban található önkormányzati lakások esetében a közös költséget a tulajdonos fizeti, viszont 2025. április 1. napjától hatályba lépett rendeletmódosítás alapján a szociális alapú lakbért fizetők kivételével, minden bérlő/lakáshasználó külön szolgáltatási díjként köteles a közös költség 80%-át megfizetni.

2026. évre nettó **133,7 m Ft.** közös költség bevételt tervezünk, amely a 2025. áprilisától kiszámlázott nettó közös költség átlagának a 3,6%-os inflációs rátával történő korrekciója.

- **Üzemeltetési költség bevétel:**

Az önkormányzati tulajdonú épületekben lévő lakások esetében a 2025. április 1. napjától hatályba lépett rendeletmódosítás alapján a külön szolgáltatások mértékét az előző évben ténylegesen felmerült felhasználás adatai, valamint a tárgyidőszakra érvényes árak alapján a

tulajdoni hányadok arányában – a nem lakás céljára szolgáló helyiségekre eső hányad figyelmen kívül hagyásával – állapítjuk/állapítottuk meg. A 2025 áprilisától kiszámlázott nettó üzemeltetési költség átlaga és annak 3,6 %-os inflációs emelése 2026. évre nettó **7,3 m Ft.** üzemeltetési bevételt eredményez.

- **Külön szolgáltatások bevétele:**

A lakbéreken felül a lakásokra külön szolgáltatási díj kerül kiszámlázásra a szociális alapú lakbérkategóriával rendelkező bérlők/lakáshasználók felé, ami lehet szemétdíj, kommunális vízdíj, víz- és csatornadíj, fűtés díj, felvonó díj és kaputelefon díj stb.

2026. évben a külön szolgáltatásokra nettó **15,5 m Ft.** bevételt terveztünk, a 2025-ben kiszámlázott havi átlag és a 3,6%-os inflációs emelés figyelembevételével.

- **Energetikai tanúsítványok:**

2026. évben lejáró lakásbérleti szerződéseink darabszámát, üres lakások számát és az elhunyt bérlők utáni jogviszony folytatások becsült számát vettük figyelembe.

233 darab lakás esetében, amennyiben díjmódosítás nem történik, a várható kiadás nettó **6,2 m Ft.**

Helyiséggazdálkodási tervek

Társaságunk vagyonkezelésében lévő önkormányzati tulajdonú helyiségek száma az elmúlt éveket tekintve nem változott jelentősen, a tervezés időszakában **389** darab ingatlan áll a PALOTA-HOLDING Zrt. rendelkezésére.

Állományi adatok 2025.10. hó			
	db	alapterület összes m ²	megoszlás
Pályázat útján kiadott	241	21 142	58%
Kedvezményesen kiadott	16	1 539	4%
Ingyenesen kiadott	19	3 387	10%
Hasznosított	273	25 511	70%
Kiadható	7	740	2%
Elidegenítésre kijelölt	17	3533	10%
Nehezen értékesíthető	22	4 796	13%
Üres	51	9 686	27%
Társasháznak átadott	67	1 238	3%
Összesen	389	36 375	100%

A potenciálisan kiadható 7 helyiség jelentős felújítást, vagy átalakítást igényel, egyes esetekben a tulajdonosi helyzetet kell rendezni.

Az elidegenítésre kijelölt 17 helyiség bérbeadásra nem hasznosítható.



22 helyiség tartozik a nehezen értékesíthető kategóriába, ezek többnyire rossz állapotú pincék, nagy alapterületű valamikori légó helyiségek.

Ezek felül 67 db, panelépületekben található, helyiségként funkcionáló albetét került átadásra társasházak részére határozatlan időre, közös költség fejében, így társaságunk részére nem jelentenek bevételi forrást. Ezek, az épületek földszintjén található kis alapterületű (6-29 m² között) helyiségek, nagy keresleti potenciállal rendelkeznek.

2025-ben a helyiségbérleti díjbevétel a tervezetthez képest várhatóan 3,5%-kal növekszik és meghaladja az 500 m Ft-ot. A bevételi terv kedvező alakulása történt úgy, hogy több, nagy alapterületű helyiségünk került az év során visszaadásra. A **Nyírpalota út 2–4.** szám alatti ingatlant egy vietnámi étterem részére adtuk ismételt bérbe, **nettó 500.000 Ft** havi bérleti díj ellenében. A **Zsókvár utca 24–26.** szám alatti helyiség bérlője egy nemzetközi rehabilitációs intézet, amely **nettó 320.000 Ft** havi bérleti díjat fizet. Októberi hónapban átadásra került a Zsókvár utca 24-26 szám alatti földszinten lévő 170 nm -es volt OTP helyisége is, a ALL-IN 2013 Ingatlanközvetítő Kft. részére havi nettó 595.000 Ft -os bérleti díjon. A két ingatlan bérbeadásából származó **összesített havi bevétel nettó 1.415.000 Ft**, amely éves szinten **nettó 16.980.000 Ft** bevételt jelent társaságunk részére.

A Társaság 2026. évi helyiségbérleti díjakból származó bevételi tervét - figyelembe véve a bérleti szerződések lejáratát, a terv készítésekor pályáztatott ingatlanok kiírásaiban szereplő minimálisan megajánlandó bérleti díjakat, illetve a jelenleg üresen álló helyiségekre kalkulált, 2026. évben elvárt jövőbeni bérleti díj bevétel mértékét - a következők szerint terveztük:

- **2026. lejáró helyiségbérleti szerződések:** a hosszabbított helyiségbérleti szerződés kezdő időpontjától 10%-os emeléssel számolva, ezt követően 2026. 01. hótól 3,6%-os inflációs emeléssel kalkulálva, összesen: **80 133 003 Ft**
- **2026. évben folyamatos bérleti jogviszonnyal rendelkező helyiségbérleti szerződések bevételi terve:** Az előrejelzések alapján a várható inflációs emelést 3,6%-ra terveztük, ennek alapján a várható bevétel **összesen: 417 206 998 Ft**
- **Üres, kiadható helyiségek 2025. évi bérleti díj bevételi terve:** a jelenleg üresen álló, kiadható helyiségek esetében egyrészt a korábbi pályázatokon meghirdetett árakkal számolunk, illetve az előző bérlő által fizetett bérleti díj 10 %-os emelésével kalkulálunk, ami havi szinten 1 200 000 Ft -ot, éves szinten **14 412 000 -Ft** bevételt eredményezne.
- **Kedvezményesen bérbeadott helyiségek 2026. évi bevételi terve:** egységesen 3,6%-os inflációs emeléssel számolva, összesen a várható 2026. évi bevétel: **6 035 052 Ft**

Így a vagyongazdálkodási tevékenységek bérbeadásából származó **2026. évi tervezett díjbevétel** mindösszesen **517 787 053 Ft**. A továbbszámlázott rezsi díjak összege 16,2 Ft-ra tervezett, így a vagyongazdálkodási tevékenység **2026. évi árbevétele 534 m Ft**, amely a **2025. évi várható bevétel 4 %-os növekedése**.

Tervezésünk során a 2025. évi, jelenleg fizetendő **közös költséggel** kalkuláltunk. A vagyongazdálkodási tevékenységek esetében a közös költség áthárításra kerül a bérlők részére.



Figyelembe véve a társasházi törvény által előírt, minden év május 31. napjáig megtartandó éves beszámoló közgyűlések határidejét- a közös költség emelés egységesen, **2026.06.01.** napjától **3,6%-os inflációs emeléssel** került betervezésre.

A 2026. év során fizetendő közös költség összege 30,1 m Ft körül alakul. A közös költségen felül át nem hárítható költségek is felmerülnek (célbefizetés, hitel törlesztés), amely a tulajdonost terheli. Ennek várható összege 33 m Ft.

Elidegenítési koncepció

A 2026. évre vonatkozó, elidegenítéssel kapcsolatos terveinket a társasházi portfólió tisztítása, a hasznosítási lehetőségek mentén valósítanánk meg. Fókuszpontok, vagyis elidegenítéssel érintett ingatlan állománynak tekintjük:

- alacsony önkormányzati tulajdonnal rendelkező társasházak esetén: néhány (1-2 db) önkormányzati tulajdonú lakást és maximum ugyanennyi helyiséget a szükséges állagmegóvási, vagy felújítási munkálatok költségei miatt
- kiadhatatlan helyiségeket, pl. nagy méretű légópincék és raktárak, ahol szintén a nagy alapterületük miatt a közösköltség, valamint a társasházban szükséges felújítási és állagmegóvási munkák költségei jelentősek
- olyan ingatlanokat, megürült intézményeket, telkeket, melyek hasznosítása nagy összegű beruházást igényelne, amennyiben új lakóingatlanokat szeretnénk rajta létesíteni pl. építési besorolása okán, valamint olyan ingatlanokat, melyeknek üzemeltetése előreláthatólag nem fenntartható - művelődési ház, óvoda (energiafelhasználási díjmódosulások, demográfiai átalakulások stb.)

A fenti kategóriákba eső ingatlanportfólió, a tulajdonossal egyeztetve az alábbi:

Nem lakáscélú ingatlanok:

- 15 db pince/légópince:
 - Arany János utca 2.
 - Arany János utca 41.
 - Kolozsvár utca 6/A.
 - Csillagfürt utca 2.
 - Csillagfürt utca 6-8.
 - Fő út 62.
 - Őrjárat utca 2/A.
 - Őrjárat utca 6/A.
 - Szent korona útja 25/C.
 - Szent korona útja 27/B.
 - Szent korona útja 27/C.
 - Tátika utca 2.
 - Tátika utca 5.
 - Törökszegfü tér 1.
 - Wysocki utca 4.
- 7 db egyéb helyiség:
 - Pestújhelyi út 31. – volt posta
 - Bocskai utca 65.- Óvoda
 - Hunyadi utca 3.- volt Répszolg telephely
 - Kazinczi utca 1. - volt Répszolg telephely
 - Gábor Áron utca 58/C. - Kozák téri művelődési ház
 - Dugonics utca 43.
 - Wysocki utca 25.



Nehezen értékesíthető ingatlanok esetében az értékbecslés összegét felül kell vizsgálni, mivel az értékbecslési áron, az MNV EAR rendszerben meghirdetett ingatlanok értékesítése többnyire nem zárul sikerrel.

Lakás célú ingatlanok

Kedvezményes elidegenítés: mely 2026. évre áthúzódott:

- Bocskai utca 2.fsz.1.
- Bocskai utca 2.fsz.2.
- Bocskai utca 2.fsz.4.
- Bocskai utca 2.fsz.6.
- Pázmány Péter. utca 18/B.fsz.1-2.

Elidegenítésre kijelölt lakás célú ingatlanok:

- Bezsilla Nándor utca 36. alagsor 3-4.
- Bezsilla Nándor utca 36. alagsor 5.
- Bezsilla Nándor utca 36. alagsor 6.
- Bezsilla Nándor utca 36. 1. em.1. – kiürítésre vár
- Bezsilla Nándor utca 36. 1. em.2.
- Szűcs István utca 20. 1.em. 6.- kiürítésre vár
- Pézsma utca 20. fsz.5. - kiürítésre vár
- Pézsma utca 20. fsz.6. - kiürítésre vár
- Pézsma utca 22. fsz.4. - kiürítésre vár
- Pézsma utca 22. fsz.6. - kiürítésre vár
- Bezerédj Pál utca 136.fsz.1.
- Batthyány utca 26.fsz.8.
- Adria utca 47.fsz.3. - kiürítésre vár
- Beller Imre utca 32. fsz. 1. - kiürítésre vár
- Palotás tér 2. fsz.3. - kiürítésre vár
- Árvavár utca 31. 1.em.2. – BM bérlőkijelölési jogának áthelyezése után
- Tátika utca 8. 2.em.2.
- Patyolat utca 47. 1.em.1.
- Molnár Viktor utca 27.fsz.9.

A felsorolt ingatlanok esetében a már rendelkezésre álló értékbecslés, valamint az átlag piaci négyzetméter árakkal kalkulálva:

nem lakáscélú ingatlanok becsült értéke:	490 millió forint
lakáscélú ingatlanok:	550 millió forint

Ezeket a becsült értékeket fenntartással kell kezelni, elsősorban a nem lakás célú ingatlanok esetében, mivel úgy a pincékre, mint a nagyobb ingatlanokra nincs igazán kereslet ezen az áron.

Önkormányzati bérlakások hátralékai és azok behajtása

A bérlők és lakáshasználók által felhalmozott hátralékok ügyében 2026. évben is célunk a teljeskörű és folyamatos eljárás megvalósítása.

A **teljeskörűség** mentén a teljes bérlői állomány fizetésének alakulása minden hónapban vizsgálatra kerül. A **folyamatosság alapján** az adóssal szemben mindaddig folyamatban marad az eljárás, amíg a tartozását nem rendezi.

Lakások	2025.10.31
1-30 nap hátralékos kimutatás	12 084 668 Ft
31-60 nap hátralékos kimutatás	8 169 753 Ft
61-90 nap hátralékos kimutatás	4 330 894 Ft
91-180 nap hátralékos kimutatás	3 335 062 Ft
181-365 nap hátralékos kimutatás	2 148 795 Ft
365 nap feletti hátralékos kimutatás	2 898 398 Ft
Alapdíj nélküli hátralékos kimutatás	73 477 391 Ft
Behajtandó hátralék	106 444 961 Ft

A fenti táblában jelzett időpontban a behajtandó **hátralék mintegy 5 millió forinttal magasabb a tavalyi év azonos időszakában fennálló kintlévőségnél**. Ennek oka, hogy a tavalyi évben folyamatosan csökkenő hátralékok 2024. szeptemberében az új lakásrendelet szerinti bérleti díjak realizálása, valamint a 2025. tavaszán beemelésre kerülő közös költségek miatt jelentősen megemelkedtek. Célunk, hogy a jövő évben próbáljuk a kintlévőségeket a minimumra csökkenteni, enyhítve ezzel a tulajdonosi bevételek kiesését. Ahhoz, hogy ez a terv megvalósulhasson, javaslatot tettünk a tulajdonos felé az új lakásrendelet követeléskezelésre vonatkozó részének újragondolására, a korábbi, következetesebb és szigorúbb eljárási gyakorlat visszavezetésére. Továbbá nagyobb hangsúlyt fektetünk a 60 napon belüli hátralékosok fizetési fegyelemének betartatására is. Társaságunk által behajthatatlannak minősített, leírásra a tulajdonoshoz felterjesztett követelések tervezett kivezetésével is csökkenthető lesz a bérlői hátralék.

II. Közterület fenntartás

A **zöldfelület-kezelés** feladatait 2025. június 1 -től a 353/2024. (XI. 28.) ök. számú határozat alapján a terület teljes közigazgatási területén a PALOTA-HOLDING Zrt. látja el. A 2025. évben szerzett tapasztalatok alapján a 2026-os év munkaszervezését egy átgondolt, hatékonyságra törekvő stratégia mentén alakítottuk ki.

A 2025-ben bevezetett tesztidőszak során világossá vált, hogy a 2025-re felállított brigád- modell nem tartható fenn hosszú távon.

2026-tól bevezetni tervezett koncepció főbb elemei:

- Brigádstruktúra optimalizálása: a területet a hatékonyabb munkaszervezés érdekében négy fő részre tervezzük osztani. Egy specializált brigád továbbra is kizárólag a játszóterek, kutyafuttatók és sportpályák környezetének teljes területi szintű karbantartásáért felel.



Tevékenységük fókuszált és specializált, ami lehetővé teszi a közösségi terek magas színvonalú és egységes fenntartását. Létrehozni tervezünk egy mozgó brigádot, amely rugalmasan bevethető bármelyik területen: akár teljes csapatként, akár egyénenként beugróként a hiányos brigádok kiegészítésére. Feladatuk a többi brigád létszámának kiegészítése a betegségek, szabadságok vagy fluktuáció miatt fellépő kapacitáshiány esetén, ezáltal biztosítva a folyamatos és zavartalan munkavégzést.

- A köztisztasági feladatok elkülönítése és önálló brigádok kialakítása: köztisztasági feladatokat ellátó munkatársak leválasztása a zöldfelület-fenntartási brigádokról és 5 önálló köztisztasági brigád létrehozása, amelyek kizárólag ezen feladatkörre specializálódnak
- Az intézményi csoport összevonását tervezzük az intézményi gondnoksággal.

Ez a változtatás lehetővé tenné:

- a játszóterés feladatok közvetlen intézményi szintű koordinációját,
- a karbantartási és ellenőrzési folyamatok hatékonyabb szervezését,
- valamint a munkavégzés átláthatóságának és elszámoltathatóságának növelését.

Az így kialakított brigádszerkezet jelentősen növeli a szervezet rugalmasságát, szolgáltatási színvonalát és a kapacitások optimális kihasználását. Az átszervezés célja a működés racionalizálása, az erőforrások jobb kihasználása, valamint az intézményi környezethez jobban illeszkedő vezetési struktúra kialakítása.

- Területi gondnokság kialakítása a kiemelt zöldterületeken és parkokban oly módon, hogy a parkokban dolgozók helyi szinten, folyamatos jelenléttel végezzék a karbantartási, takarítási és kisebb javítási feladatokat, a lakossági visszajelzésekre gyorsabban és célzottabban tudjunk reagálni.
- Közterület-fenntartási csoport létrehozása, a mélyépítési és szakipari csoport összeolvasztása révén, amelyre az erőforrások jobb kihasználása és a komplex közterületi feladatok integrált kezelése érdekében kerülne sor.

Közterület ellátás közszolgáltatási feladatai

A költségvetési előirányzat sorok tervezett alakulását az alábbi táblázat tartalmazza:

Költséghely nettó Ft	2025. évi TERV	2025. évi TÉNY YTD11	2025. évi VÁRHATÓ	2026. évi TERV
Gépi járdatisztítás	7 874 000	1 195 389	1 298 933	5 000 000
Hulladék szállítás (közlekedési utak)	282 000 000	162 878 239	188 496 194	290 000 000
Nyilvános illemhely üzemeltetése	1 500 000	0	0	0
Graffiti mentesítés, extrém takarítás	2 000 000	0	2 000 000	1 000 000
Parki gyűjtő és lakossági hulladékszállítás	210 000 000	188 175 475	218 276 200	250 000 000
Víz- és csatornadíjak	4 320 000	7 545 223	8 345 222	35 000 000
Parkfenntartás	652 000 000	455 885 438	545 460 641	670 000 000
Virágtelepítés, virággondozás, növénytelep.	200 000 000	117 846 755	138 592 404	200 000 000
Fás szárú növényzet fenntartása	94 000 000	67 919 770	78 914 981	94 000 000
Közter.bútorok, játszóterek felülvizsg., fenntart.,ellenőrzése	153 000 000	136 500 804	164 449 117	140 000 000
Lobogózás	1 500 000	1 971 716	2 173 650	2 000 000
Közösségi kertek fenntartása	8 000 000	8 492 850	9 244 819	9 000 000
Közterületi és egyéb felépítmények bontása	40 000 000	1 834 244	2 029 769	0
Lakótelepi információs táblák és utcanév táblák gyártása és kihelyezése	4 000 000	4 055 148	3 897 064	4 000 000
Növényvédelmi kiadások	4 000 000	2 907 152	2 907 150	2 000 000
Díszpolgárok emlékfalának karbantartása	750 000	603 822	636 440	750 000
Állami ünnepekhez kapcsolódó fenntartási kiadások	2 500 000	704 260	4 135 987	2 000 000
Vízvezetés és közmű szakaszok fenntart.	500 000	5 689 811	6 157 378	10 000 000
Útfenntartás	123 000 000	91 290 487	105 333 935	110 000 000
Téli útfenntartás (hó eltakarítás, sikosság mentesítés)	6 000 000	4 322 670	7 445 773	7 300 000
Járdák javítása	73 000 000	72 011 282	84 964 416	65 000 000
Közműpótló műtárgyak telepítése	6 000 000	1 093 913	1 172 783	0
Közösségi kertek kialakítása	17 500 000	10 885 516	11 618 218	0
Új közterületi eszközök telepítése	20 000 000	17 567 829	18 006 898	20 000 000
Kutyafuttatók fejlesztése, felújítása	17 500 000	16 087 838	16 953 547	15 000 000
KIADÁSOK ÖSSZESEN	1 930 944 000	1 377 465 630	1 622 511 521	1 932 050 000

A 2025-os évben már megtörtént a terület- és létszámbővülés pénzügyi hatásainak integrálása, így a 2026-os év előirányzataiban ezen a téren további növekménnyel nem számolunk. Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy a 2026. évben bizonyos költségvetési sorok megszűnnek vagy összevonásra kerülnek. Ezek közé tartozik a bontási feladatok előirányzata, a közműpótló műtárgyak költségsora, a nyilvános illemhely üzemeltetésének költségvetési sora, valamint a közösségi kertek újonnan kialakítása.

Az ezekhez kapcsolódó források átcsoportosításra kerültek azokba az előirányzati sorokba, amelyek terheltsége a terület- és feladatbővülés következtében jelentősen megnövekedett. Ez a szerkezeti átalakítás biztosítja, hogy a költségvetés a tényleges működési igényeket tükrözze.

A tárgyévben kiemelt cél volt, hogy a rendelkezésre álló előirányzati sorok keretein belül maradjunk, amelyet a feladatellátás folyamatosságának és minőségének megőrzése mellett sikeresen teljesítettünk.

Tulajdonosi elvárásként fogalmazódott meg, hogy a közterület ellátási közszolgáltatási feladatokra fordított önkormányzati forrás **ne haladja meg a 2025. évben előirányzat szinten az ezirányú tevékenységre fordított forrás mennyiségét.** Ez azért jelent **különös kockázatot** a társaság számára, mivel a 2025. évben történt területbővítés költségei 2025. évben 7 hónapra jelentettek kiadást társaságunknak, 2026-ban viszont ennek teljes éves költségkihatásával kell számoljunk, tekintetbe véve az inflációs hatásokat és a nem érvényesíthető, de levárt béremlés hatását.

A 2025. évben végrehajtott **területbővítési feladatokat illetően** látható, hogy 2025. évben 461,3 m Ft-tal, vagyis nagyjából a korábbi, közbeszerzésen nyertes ajánlattevő korrigált költségével megegyező mértékű plusz forrásigénnyel kalkuláltunk a 630 ezer nm-nyi terület zöldfelület karbantartását illetően. Ehhez mérten állítottuk be a 2025. évi forrásigényünket, ami így éves szinten mindösszesen **1,931 mrd Ft**-ot tett ki.

Eredményes költséggazdálkodás következtében 2025. évben várhatóan a közterület fenntartás közszolgáltatással összefüggésben felmerülő összköltség **1,6 mrd Ft** körül alakul.

Közterületi fejlesztési javaslatok

A 2026-os évre vonatkozóan több olyan fejlesztéssel tervezünk, amely közvetlenül a fenntartási feladatokhoz kapcsolódik.

A javasolt fejlesztési típusok az alábbiak:

- kutya-futtatókban ivóutak létesítése,
- ökológiai növényágások kialakítása,
- elhasznált játéktér burkolatok cseréje,
- kutya-futtatók talajtisztításának elvégzése,
- nagyobb növényágásokban öntözőrendszer kiépítése a klimatikus viszonyok miatt,
- területi víznyelők tisztítása ugyanezen okokból,
- a területi fakataszter alapjainak előkészítése

A tulajdonosi fejlesztési források korlátozott volta miatt mindezen feladatokra 2026. évben az új közszolgáltatási szerződésen túlmutató, **az Önkormányzattal kötött vállalkozási szerződésben rögzített forrás erejéig számolunk, ami nettó 37,8 m Ft.**

A rendelkezésre álló forrás tartalmi összeállítása a tulajdonossal történő egyeztetés során fog megvalósulni.

III. Gazdálkodási eredmények

A társaság a 2026. üzleti évet terv szerint 100 m Ft feletti eredménnyel zárja, ami a 2025. évi 40 m Ft várható eredményhez képest több, mint kétszeres növekedés.

A tervezett eredmény két üzletág tevékenységéből adódik: a korábbi évekhez hasonló módon a társaság az ingatlan közszolgáltatási szerződésben az elidegenítéshez illetőleg a behajtás sikerességéhez kapcsolódóan realizál sikerdíjat, várhatóan 46 m Ft-ot. Ezen felül változatlanul hatékonyan működik a társaság vagyongazdálkodása, amely 60 m Ft eredménnyel járul hozzá a vállalati szintű eredményhez.

Vállalati szintű eredmény struktúra

A társaság **árbevétele** tervezetten **meghaladja az 5 mrd Ft-ot**. Az árbevétel 80%-a a közszolgáltatási tevékenységből származik, nagyjából 10-10% pedig a vállalkozási illetőleg a vagyongazdálkodási tevékenységből.

Az árbevételünk a vagyongazdálkodás kivételével a költségeinkhez igazodik, tekintettel, hogy a közszolgáltatási tevékenység eredménysemleges és a vállalkozási tevékenység esetében sem realizálhat a társaság költségfinanszírozáson felüli bevételt. Az árbevétel növekmény a 2025. évi tervhez képest 6%-os, a 2025. évi várhatóhoz képest 15%-os mértékű.

A növekedés oka egyrészt a vagyongazdálkodási tevékenység eredményessége, a lakáskarbantartás növekvő költsége, a tavalyi év tény ráfordításaihoz képest növekvő fejlesztési tevékenység (2025. évi tervezett 361 m Ft helyett forrásszűke okán nagyságrendileg 210 m Ft-ot fordítottunk ingatlan felújításra a felújítási keret terhére, ami tartalmaz áthúzódó tételeket is, így könyvelésre 176 m Ft került – ez az évvárassal együtt változhat) és egyéb bevétel ágon az intézmény finanszírozási források átstrukturálódása azáltal, hogy a 2025. évi várhatóhoz képest több mint 19 %-kal nő a tervek szerint az intézmény üzemeltetésre kapott támogatás, még így is több, mint 20 m Ft-tal a 2025. évre biztosított forrás alatt marad.

Pénzügyi bevétellel a prognosztizálható likviditási helyzetből kifolyólag nem tervezünk, 2025. évben ebből 3,4 m Ft bevételünk keletkezett.

A **költségekés ráfordítások** körében 2025.évben a tervezett költségekhez képest közel 10%-os megtakarítást ért el a társaság. 2026-ban csupán 4 %-os növekedéssel számolunk a 2025. évi tervhez képest. A 2025. évi várhatóhoz viszonyítva a költség növekedés mértéke 14%.

Ennek strukturális alakulása: az anyagköltségek a 2025. évi várhatóhoz képest 8%-kal bővülnek a terv szerint, de a 2025. évi tervhez viszonyítva így is több mint 60 m Ft megtakarítással tervezünk.

Csökkenéssel tervezünk a tevékenységhez közvetlenül kapcsolódó anyagköltségek tekintetében, illetve a gépjárművek karbantartására fordított anyagköltségek tekintetében, ahol a tervhez képest 50%-os, a várható kiadásokhoz képest 1 m Ft megtakarítást prognosztizálunk. Az üzemanyagok tekintetében nagyjából a 2025. évi tényköltség szintjét látjuk, a 2025. évi tervhez képest 15 m Ft megtakarítás mellett. Jelentős növekménnyel számolunk azonban a parki locsolási vízdíjak esetén (mintegy 5-szörös), a klímahelyzetből kifolyólag.

Az igénybevett szolgáltatásoknál a 2025. évi tervhez és a várhatóhoz képest pár tízmillió Ft-os megtakarítással tervezünk, ami az inflációs hatás érvényesítése mellett takarékos gazdálkodást jelez.

A személyi jellegű ráfordítások tekintetében az ezirányú kiadások megegyeznek a 2025. évi tervvel, a várható adatokat meghaladjak 12%-kal, ami főként az egyéb személyi jellegű ráfordítások növekedéséből adódik. Az értékcsökkenés növekedését a 2025. évi telephelyi fejlesztések amortizációjának éves szintű hatása eredményezi.

Az egyéb réfordítások növekménye a tervhez képest nagyarányú. Ez az adófizetési kötelezettségek teljesítéséhez köthető, ami a társaság általános költségei arányát növelik.

Felosztandó költségek 2026-ban a 2025. év várható mértékéhez képest növekednek. A társaságnak változatlan célja az általános költségek szintjének csökkentése, 2026. évben azonban olyan tételekkel kell számoljunk, amelyek növekedést indukálnak. Ilyen többek között az egyéb ráfordításokban jelentkező, 70-80 m Ft-ot kitevő iparüzési adó, illetve a tavalyi évben végrehajtott telephely felújítások kapcsán jelentkező közel 60 m Ft összegű ÁFA fizetési kötelezettség.

A közszolgáltatás ellátása a tulajdonos szempontjából **2025. évre vonatkozó tervek** alapján közel 3,9 mrd Ft-re volt prognosztizálva.

A 2025. év várható valós teljesítménye alapján a közszolgáltatás finanszírozási igénye **3,5 mrd Ft** körül alakul, azaz **kb. 10%-os megtakarítás** mellett egy olyan évben, amelyben a társaság **integrált egy új üzletágot** és az év második felétől **kétszer akkora területet lát el**, mint a megelőző években.

2026. évre – figyelembe véve a tulajdonos azirányú igényét, hogy a **forrás ne haladja meg a 2025. évre tervezettet**, a társaság **4 mrd Ft forrásigénnyel** tervezi ellátni a közszolgáltatási feladatokat, ami 4 %-os bővülés - gyakorlatilag az alkalmazott inflációs hatás érvényesítését jelenti.

Az üzletági tervezés 2026. évben módosul 2025-höz képest, a költségfelosztás metodikájának változása következtében.

A társaság a 2025. év elején kialakította a tulajdonossal történő elkülönült elszámolás könyvelési és kontrolling rendszerét, **az intézmény ellátási feladatokat** 2025-ben új üzletágként jelenítettük meg. A hatékonyság mérés szempontjából az üzletági elkülönítést 2026-ban változatlanul tartjuk. Eltérés a 2025. évvel szemben, hogy az üzletág jövő évtől visel már általános költséget. A tulajdonos döntésének megfelelően az átvett intézményi tevékenységekhez tervezett források személyi ráfordításait változatlanul támogatás formájában, a dologi kiadásait számlásan kezeljük. A másik eltérés, hogy a **felosztandó költségeket 2026-ban a korábbiaktól eltérő 4 üzletágra** osztottuk fel, bár 2025-ben is 4 üzletág viselte ezen költségeket. 2026-ban a közszolgáltatás 3 üzletágára továbbá a vagyongazdálkodási üzletágra terhelünk felosztandó költséget. A lakásfelújítás a múlt évben a ráosztott költségek miatt rendre negatív eredménnyel zárult annak ellenére, hogy az alvállalkozói tevékenységre vetítetten, az üzletági dolgozók költségeinek részleges fedezésére 5%-os „projekt management” (bonyolítási) díjat számolhattunk el, ami nem „nyereség” a társaság számára, hanem részleges költségfedezetként szolgált, viszont nem nyújtott fedezetet az üzletágban dolgozók erre a tevékenységre fordított arányos munkaidő szerinti személyi jellegű költségeire, illetve a ráosztott költségekre. A 2026. évre érvényes vállalkozási keretszerződés – amely mentén végzi a társaság a közszolgáltatásnak nem minősülő felújítási tevékenységeket minden ellátott ingatlan/közterület tekintetében – nem tartalmaz ilyen tételt. Így az üzletági eredményben 2026-ban ezeket a költségeket nem szerepeltettük, csak a bevétellel megegyező alvállalkozói költségeket hiszen a felújítási/vállalkozási tevékenységet (nem csak az ingatlanok, hanem a közterület és intézmény esetében is) alvállalkozók igénybevételek végezzük. Ennek következtében üzemi költség sem kerül az üzletágra, mivel nem tervezünk saját

teljesítménnyel. Közterületi felújítási és intézmény felújítási tevékenységek sem 2025-ben, sem 2026-ban nem viselnek osztott költséget.

A vállalkozási keretszerződésben 2026-ban rögzítésre került az ennek keretében elvégzett tevékenységekre a tulajdonos által fordított forrás mértéke az alábbiak szerint:

- a) a lakás célú ingatlanok tekintetében a felújításhoz tervezett forrás 60%-a
- b) a nem lakás célú ingatlanok tekintetében a felújításhoz tervezett forrás 100%-a
- c) a költségvetési szervek által használt ingatlanok tekintetében a felújításhoz tervezett forrás 100%-a
- d) a közterületi ingatlanok tekintetében a felújításhoz tervezett forrás 4%-a

Ez eltér a tavalyi évtől, amikor a társaság nem tudott ilyen jellegű bevétellel/költséggel kalkulálni a forrásra vonatkozó információ hiányában.

Külön, új „üzletágként” kell kezelnünk – és ezáltal az összehasonlítást torzítja - az átvett intézményi körben a sportlétesítmények/táborok/ Meixner alapítvány ingatlanjain végzett karbantartási tevékenységet, mivel – ugyan karbantartási, vagyis közszolgáltatási jellegű feladatokat végez a társaság – ennek elszámolás mégsem a közszolgáltatási feladatvégzés mentén történik, hanem vállalkozási tevékenységre jellemző módon. (Ennek revíziója az első negyedév után tervezett).

Jelentősebb költségtételek

➤ Személyi jellegű ráfordítások, létszám és oktatási terv

A személyi jellegű ráfordítások képviselik a társaság költség struktúráján belül a legnagyobb költségtételt, **nagyjából 50%-ot.**

2025-ben e tekintetben 2 498, 5 mrd Ft költséggel kalkuláltunk. A 2025. évi várható költségtömeg nem éri el a 2,3 m Ft-ot vagyis nagyságrendjét tekintve **270 m Ft körüli megtakarítással** számolunk az évvizsgálattal egyidejűleg. A megtakarítás jellemzően a közterületi létszámbővülés tervet messze el nem érő bővüléséből, a rendkívüli sok tartós táppénzes munkavállalók hatásából fakad.

Struktúráját tekintve 2025. évben a bruttó bértömeg 2 099 m Ft-ra volt tervezve, ezzel szemben 2026-ra 2 060 m Ft a **bértömeg terv**. Vagyis a bértömeg gazdálkodás is tervezetten megfelel annak az elvárásnak, hogy a 2025. évre tervezett szintet ne haladja meg.

A teljes személyi jellegű költség alig 6 m Ft pozitív eltéréssel haladja meg a 2025. évi tervezett szintet, ami gyakorlatilag elhanyagolható eltérés több milliárdos költség esetében.

Kompenzálja a bértömeg terv szintű megtakarítását a **cafeteria tervezett emelése** a kedvezményesen adható maximális szintig. (2025-ig évek bruttó 300 e Ft/ év, 2026-ban 450 e Ft/ év). A cafeteria emelés azért indokolt, mert a munkáltató szempontjából költségkímélő, évek óta nem történt emelés, de leginkább, mert a 2026-os év nem tartalmaz általános béremelést. Az emelt szintű cafeteriaival számolva a növekmény éves szinten egy főre bruttó bruttó 126 000 forint, ez 250 fővel számolva 31 500 000 forint.

2026-ban jogszabály szerint emelkedik a **minimálbér és a garantált bérminimum** szintje is. (322 800, illetve 373 200 - középfokú végzettséghez vagy szakképesítéshez kötött munkakörök).

Társaságunk esetében ez összesen 5 főt érint, 20 000 Ft alatt marad a bruttó bérkorrekció havi szinten összességében.



A tervezett bruttó bértömegben másfél havi mozgóbérrel és másfél havi jutalommal kalkuláltunk éves szinten. Tervezzük a mozgóbér 0,75% - 1 havi részének alapbéresítését, ezáltal egyenletesebben kapják az érintett, jellemzően alacsonyabb bérezésű fizikai kollegák a juttatást, toborzás szempontjából is előnyösebb és a fennmaradó összeg, illetve a jutalomkeret kellő mozgásteret biztosít a teljesítmények évi 2 alkalommal történő értékelésére.

A 2025. évben tervezett, de elmaradt teljesítményértékelési rendszer bevezetését is meg kívánjuk valósítani a fizikai és a szellemi munkavállalók esetében is.

A 2026. évre tervezett **létszámbővítés** mértéke nem jelentős a 2025. évhez képest, ugyanakkor célzott, a működés hatékonyságát és biztonságát közvetlenül támogató fejlesztéseket tartalmaz.

A tervezett bővítés körében 5 fő új munkavállaló jellemzően operatív feladatok ellátására az alábbi területeken tervezett: az ANDOC rendszer megerősítése rendszergazdai szemlélettel, a közterület-fenntartási divízió adminisztratív támogatása, valamint a szakipari és intézményi üzemeltetés operatív feladatainak ellátása.

A jövőben hangsúlyosabb szerepet kap a biztonsági felelős pozíció, amelyhez a működést támogató feladatok egy része is kapcsolódik. Ez a pozíció nem jelent új felvételt, korábbi megüresedett pozíció pótlása valósul meg.

A szervezeti struktúra és a hierarchizált vállalatfelépítés kialakítása érdekében indokolt vezetői szintű pozíció(k) létesítése. Jelenleg a vagyongazdálkodási terület ugyanazon feladatcél mentén, de széttagoltan működik, vezérigazgatói szintű koordinációval. Az egységes irányítás operatív szinten összehangoltabb működést vetít előre.

A 2026. évi terv **létszám racionalizálással** is számol a **bővítés kompenzálásaként**. Nyugdíjas kollegák nyugdíjba vonulásával számolunk több területen illetőleg a szervezeti struktúra tervezett korrekciójával felszabadulnak pozíciók, melyeket nem kívánunk pótolni.

A 2026. évi humánerőforrás-terv része a 2025-re **már betervezett, de csak részben feltöltött** munkakörök ésszerű betöltése, különös tekintettel a fa- és virágápolási, parkfenntartási, valamint köztisztasági feladatokra. Ennek megfelelően a fa- és virágápolási terület tervezett létszáma 12 fő, míg a zöldfelület-fenntartási feladatok – beleértve a játszóterek üzemeltetését is – 6 brigád keretében összesen 37 fővel kerülnek ellátásra. A köztisztasági tevékenység 5 csoportban, összesen 11 fő bevonásával működik. A frekvenciát parkok hatékonyabb és folyamatos felügyelete érdekében a szervezet 5 területi gondnokságot alakít ki, 5 területi gondnok kinevezése, biztosítva ezzel a gyorsabb reagálást, a jobb területi jelenlétet és az egységesebb üzemeltetést eredményez. Az intézményi gondnokság működése átalakul: a gondnokok feladatköre kibővül alapvető kertészeti és parkgondozási tevékenységekkel. Az átalakítás eredményeként a csoportvezetővel együtt tervezett létszám 19 fő, szemben a 2025. év eleji 31 fős állománnyal (18 gondnok és 13 kertész), ami hatékonyabb, rugalmasabb működést tesz lehetővé.

Béremelés hatása nem szerepel az üzleti tervben a tulajdonos ezirányú iránymutatása szerint.

A gazdaságban megvalósult mind a minimálbér, mind a garantált bérminimum emelése és általában iparág függően tapasztalható 5-15%-os általános béremelés. Az elmúlt években jelentős inflációs hatás jelentkezett a gazdaságban, melyet nem követtek le a bérek. 2026-ra optimista becslések szerint is 5 % os infláció prognosztizálható. A béremelés elmaradása jelentős kockázatot

hordoz, mely egyrészt elvándorlásban, másrészt a maradó munkavállalók alulmotiváltságában valósulhat meg.

Általános béremelés elmaradás következtében a társaság bértömeg gazdálkodásra tér át 2026-ban. Az új felvételek és csak a részben pótoló kilépők eredményezik a tervek szerint azt, hogy a bértömeg tervezett szintje nem haladja meg a korábbi év tervezett szintjét (ennek keretében kell megoldani a meglevő munkavállalók bérkorrekcióját, ami komoly kihívás társaságunk számára tekintettel a gazdaságban eszközölt általános béremelési gyakorlatra).

A közterületi feladatok szezonálisából fakadó erőforrásigényt időszakos/átmenti megoldásokkal hatékonyabban tudjuk megvalósítani (pl. diákmunka). Ez a folyamat ebben az évben elkezdődött, ezt a továbbiakban is folytatni kívánom.

Oktatási és képzési terv: A vállalat hosszú távú működésének egyik kulcsa a munkavállalók folyamatos szakmai fejlesztése.

A 2025. évben erre fordított forrásokat enyhén meghaladó, 5,5 m Ft összköltséggel kalkulálunk ezen a soron.

A jogszabályi megfelelés és szakmai naprakészség biztosítása érdekében az oktatási költség legjelentősebb részét a kötelező (tovább)képzések teszik ki, gépkezelői (jogosítvány megszerzés), könyvelési és kontrolling területen, továbbá bér- és társadalombiztosítási ügyintézői továbbképzések biztosítása a munkaügyi kollégák számára

A több szervezeti egységet érintő képzések közül kiemelt szerepet kap az Excel-képzés, valamint a DMS rendszer használatát támogató oktatás, amelyek az adminisztratív és vezetői munka hatékonyságát növelik.

A társasház-kezelési feladatok támogatására indokolt néhány munkavállaló társasházkezelői tanfolyamra történő beiskolázása.

A 2025. évben a társaság átmenti likviditási problémái miatt több, azonnali hatású költségcsökkentési intézkedést tett a társaság. Ilyen volt többek között a betervezett vezetőfejlesztés, illetve a csapatépítési kiadások. A csapatépítés az elmúlt év fluktuációi és szervezeti mozgások következtében kommunikáció és együttműködés fejlesztése, javítása céljából szükséges ebben az évben egyrészt vezetői szinten, másrészt ágazati /igazgatósági bontásban, csoportonként. Mindezekre összesen 8,3 m Ft-ot terveztünk.

➤ **Igénybevett szolgáltatások**

Az igénybevett szolgáltatások a társaság összköltségén belül **27%-ot tesznek ki.**

2026. évben mind a korábbi évi tervhez, mind a 2025.évi várható költségekhez képest **megtakarítással tervezünk az inflációs hatás érvényesítése mellett**, 2025-ben 10 m Ft megtakarítást értünk el, 2026-ban további 30 m Ft költségcsökkenést kívánunk elérni.

Jelentős tétel ezen költségalmazon belül a gépjárművek **tartós bérletére** fordított kiadás. 2026-ban nem tervezünk a meglevő állomány bővítésével. A gépjárművek időben szakaszolt bérlete következtében 2026. évben már a teljes bérelt portfólió egész éves hatásával kell számoljunk, így ezen a költség soron növekmény jelentkezik (ez a költség sor árfolyamkockázatnak is kitett, 400 HUF/EUR árfolyammal kalkuláltunk).

Az **informatikai** költségek tekintetében a 2025. évi terv szintjén kalkulálunk, a 2025. évi várhatóhoz képest **13% megtakarítást** látunk elérhetőnek, többek között az ANDOC support

közbeszerzésével. Jelentős megtakarítással kalkulálunk a telephelyekkel kapcsolatban, elsősorban a biztonságtechnikával összefüggésben felmerülő költségek kapcsán, mivel a tavalyi év telephelyeket érintő felújítási tevékenysége miatt egyszeri, kimagasló költséget eredményezett.

A járművek/gépek javítási, **karbantartási költségeinél 10-15% os megtakarítással** számolunk, a 2025. évi tervhez ill. várhatóhoz viszonyítva, többek közt a nélkülözhető és gazdaságtalanul fenntartható gépek értékesítése okán.

Az **egyéb szakértői díjak** emelésében egyértelműen a compliance tanácsadó egész éves költsége játszik szerepet.

A **zöldfelület fenntartáshoz** kapcsolható szolgáltatások körében a fakivágás/gallyazás (alpin technika) és jelentős mértékben a hulladék szállítás költségnövelő hatása szerepel, ami a terület bővülés egész éves hatásához köthető. Megtakarítást tervezünk a közösségi kertek kialakításához, a bontási tevékenységhez, illetve az útfenntartás kapcsán jelentkező kiadások esetén.

➤ **Gépjárművek, munkagépek**

2024-ben indított el a társaság egy 1-2 éves programot az előregedett járművek, munkagépek cseréjére. A gépjárművek esetében az egyszeri jelentős beruházási kiadások helyett tartós bérlet konstrukcióban a flotta kezelés mellett döntöttünk, ezzel a szervizelés problémáját a flotta kezelő viseli és a csereautó rendelkezésre állása – így a folyamatos munkavégzés – biztosított.

Ezen a költség soron 2026. évben növekménnyel tervezünk a járművek szakaszolt bérlete következtében, melynek következménye, hogy 2026. évben már a teljes bérelt portfólió egész éves hatásával kell számoljunk kivéve 2 db korábban bérelt gépkocsit, melyeket az ősz folyamán visszaadunk.

A költség növekmény azon alapul, hogy a bérelt összes flottás gépjármű (a szerződés szerint nem lejáró) az év teljes egészére bérletre kerül.

Költségtakarékosság okán 2026. év folyamán törekszünk a **személyi használatú gépjárművek** számának csökkentésére, azonban az idő előtti, bérbeadónak történő visszaszolgáltatás jelentős extra költséggel bír, tekintettel, hogy a személyi használatú gépkocsiállomány jellemzően bérelt flottaként működik. Az év közepén több személygépkocsi bérleti időszaka eléri a 2 évet, amely után visszaadás esetén az eredeti 6 hónap helyett 3 hónap kötbér terheli a társaságot. A gépjármű használat, a juttatási feltételek és a bérleti konstrukció áttekintését tervezzük és ennek megfelelően ésszerű mértékig racionalizáljuk a személyi használatú gépkocsik költségeit. Bármilyen racionalizálás érdemi költség hatással 2027. évben jelentkezik, tekintettel, hogy mivel az év 2. felében jár le bizonyos gépjárművek kritikus bérleti időszaka, a kötbérteher majdnem egész évet terheli.

A személyi állomány mozgásából következően felszabadult gépjárműveket a bérleti időszak időarányos eléréséig kulcsos autóként hasznosítjuk.

A 2026. évet 33 db saját tulajdonú gépjárművel kezdjük, aminek az összetétele: 15 db kisteherautó, 7 db kishaszongépjármű, 5 db személyautó 1 db emelőkosaras kisteherautó, 1 db konténeres nagyteherautó. A gépjármű állomány korszerűsítésére, fiatalítására több éves programot

tervezünk. 2026. évre tervezzük további saját gépjármű állományunk csökkentését előregedés miatt. Ezek pótlása ebben az évben nem tervezett. A bérelt gépjármű állomány darabszáma az év kezdetekor 35 db.

Munkagépek esetében a gépjármű park frissítése 2025. év során jellemzően megvalósult, 2026-ban szignifikáns változás e tekintetben nem tervezett. Bizonyos munkagép bővítésre ennek ellenére szükség van, mint pl. árokásó gép. Ennek bérleti konstrukcióban történő beszerzése nem lehetséges, ezeket a társaság saját beruházási forrásból tervezi megvásárolni. További kisgépek beszerzése is szerepel a 2026. évi beruházási tervben, ezzel egyidejűleg a régi, már nem használható kisgépek selejtezésre kerülnek.

Társaságunk alapvető célja a gépjármű bérleti díjak optimalizálása, csökkentése mellett a karbantartási költségek (anyag és szolgáltatás) csökkentése. A 2026. évben már ezzel tervezünk. Ezt egyrészt az egysatornás beszerzés erősítésével tudjuk megvalósítani, másrészt már 2025-ben munkavállalói felvétellel sikerült megoldani, hogy a saját gépjármű állomány, illetve a kisgépek javítása szervizelési költségek igénybevétele nélkül, szervizelési idő rövidítése mellett saját erőforrásból megoldható legyen, biztosítva ezzel a folyamatos munkavégzést és költséghatékonyságot. Ehhez kapcsolódva kialakítunk egy kisebb raktári készletet különböző alkatrészek, kenőanyagok tekintetében, hogy a váratlanul előforduló javítási hibákat azonnal orvosolni tudjunk, ne legyen munkafolyamatossági probléma.

➤ Informatikai kiadások

1. Folyamatosan jelentkező operatív költségek

A társaság működéséhez elengedhetetlen rendszerhasználati díjak (Microsoft 365, Windows fájlserver, DMS One, ANDOC, SUP, MIDő, „Lakbér”, digitális aláírás) a teljes év során folyamatosan jelentkeznek, számolni kell a telekommunikációs költségekkel (IP alapú telefonrendszer, mobil- és vezetékes előfizetések, internetkapcsolat), support- és karbantartási díjakkal (rendszerüzemeltetés, frissítések, gyártói támogatás), és bérleti és szolgáltatási díjakkal (IP telefonok, nyomtatókezelési rendszer, licenc- és hosztindíjak).

2. Fejlesztési elképzelések

Bejelentéskezelő, üzemeltetési folyamatot támogató rendszer (ANDOC)

A már működő ANDOC alapú ingatlankezelő és üzemeltetést támogató rendszer 2026-ban is a társaság kulcsrendszere az ingatlanok (lakások, helyiségek), intézmények (óvodák, bölcsődék) és közterületek (játszóterek, kandeláberek, közterületi vízmérők) üzemeltetési feladatainak követésében.

2026-ban a fejlesztés fő irányai:

- Bejelentési folyamatok támogatása saját kialakítású kérdéssor mentén, rövidítve az elintézési időt
- Digitális munkalapok bevezetése: terepen is elérhető, mobil eszközön kezelhető munkalapokkal a feladatok kiosztása, visszajelzése és lezárása teljesen digitális folyamattá válik.



- Közterületi objektumok életciklusának nyomon követése (játszóterek, kandeláberek), illetve bővítve az utcabútorok és a zöldfelület kezelés irányába

DMS One funkcionalitás továbbfejlesztése

A DMS One továbbra is a bejövő és kimenő iratok iktatásának, ügykövetésének és archiválásának központi rendszere, amely támogatja a cégkapun keresztül érkező iratok kezelését, valamint a szerződés-nyilvántartást (központi szerződéskép, lejárat- és kötelezettség-követés).

2026-ban a fejlesztési fókusz:

- Elektronikus aláírás integrációja: a digitálisan aláírt dokumentumok DMS-be történő automatikus bevitele és megőrzése, az aláírási folyamatokkal összehangolt irattári rend kialakítása.

SUP – pénzügy, számvitel és számlázás

A SUP a könyvelési, számlakezelési, ingatlanbérleti díjak számlázási és jóváhagyási folyamatait támogatja, beleértve a raktár- és készletkezelést, valamint a digitális számlaigazolást.

2026-ban a kiemelt feladat (költséget nem indokol) a SUP fejlesztett modulrendszerének feltérképezése és alkalmazhatóságának vizsgálata.

„Lakbér” – lakásbérleti díj számlázó rendszer

A „Lakbér” rendszer a lakások bérleti díjának kiállítását, státusz- és hátralék-követését, valamint a pénzügyi átadásra történő előkészítést támogatja.

2026-ban tervezett feladat másodlagos erőforrás / helyettes szolgáltató előkészítése a rendszer üzemeltetésére, a személyhez kötött szolgáltatási kiterjedés csökkentésére

Munkaállomás- és laptopcsere, kliensoldali infrastruktúra

A korábbi években megkezdett számítógép- és laptopcsere program 2026-ban folytatódik. Ennek célja, hogy:

- a 6 évnél régebbi munkaállomások és laptopok teljeskörűen lecserélésre kerüljenek,
- minden gépen támogatott, naprakész operációs rendszer (Windows 11) fusson, csökkentve a biztonsági kockázatokat,
- a kulcsfelhasználóknál (pénzügy, DMS, üzemeltetés) a rendelkezésre állás és a teljesítmény hosszú távon biztosított legyen.

A csereprogram a mobiltelefon készülékekre is vonatkozik, a 2026-os évben több készülékre már nem fog kijönni továbbiakban frissítés, így a biztonsági garanciák nem szavatolhatóak ezekre az eszközökre.

Szervercsere és szerverszobai infrastruktúra

A társaság központi szerverén található a Windows fájlserveren tárolt dokumentumok, a DMS One adatbázisa, valamint a könyvelést és pénzügyet támogató alkalmazások (pl. QSoft). A szerver 0–24 órában üzemel, így a benne lévő komponensek előregedése üzembiztonsági kockázatot jelent.

2026-ra tervezett feladatok:

- új szerver beszerzése és beüzemelése, a meglévő szolgáltatások (fájlserver, DMS, pénzügyi rendszerek) átköltöztetésével, szerverszobai klíma telepítése

Weboldal akadálymentesítése

2026-ban kiemelt célként határozzuk meg a www.palotah.hu weboldal akadálymentesítését, a fogyatékkal élő és idős felhasználók számára is egyenlő esélyű hozzáférés biztosítása érdekében.

Kamerarendszerek és riasztórendszerek egységesítése

A társaság több telephelyen, eltérő műszaki megoldású kamerarendszereket és riasztórendszereket használ. A következő év célja, hogy ezek a jelenleg részben heterogén rendszerek egységes, átlátható és szabályozott struktúrába rendeződjenek, amely mind a vagyon- és személyvédelmi szempontoknak, mind az információbiztonsági és adatvédelmi elvárásoknak megfelel.

IV. Beruházási terv

A 2026. évi beruházási tervet a következő táblázatban foglaltuk össze:

BERUHÁZÁSI TERV/ CAPEX (nettó Ft)		
Beruházás tárgya	Tervezett összeg	Megjegyzés
Munkagép	73 900 000	
Lombfűvő szett 12 db	2 400 000	intézményi gondnokok számára, 200e Ft egységáron
Árokásó gép	15 000 000	
AVANT 760i-adapterekkel	19 000 000	
Kisgépek	8 000 000	motorfűrész 4 db, magassági láncfűrész 2 db, magassági sövényvágó 1 db, sövényvágó 2 db, háti lombfűvő 7 db, fűkasza 2 db
Green Machines GM 414 RS seprőgép	28 000 000	területi gondnokoknak 2 db, 14 m Ft tervezett egységáron
Csipegető kanál	1 500 000	1 db, közterület
Informatika	17 200 000	
Eszköz	11 200 000	
mobiltelefon	1 400 000	20 db tervezett csere, átlag 70 000 Ft egységáron
laptop	3 800 000	20 db (16 tervezett csere és 4 db új, 190 000 Ft átl. egységáron)
szerver csere	6 000 000	
Rendszer fejlesztés	6 000 000	ANDOC, SUP, DMS fejlesztés
bejelentő űrlap előtétrendszer kialakítás	1 800 000	
digitális munkalap használat	1 500 000	
Irodai környezet	2 500 000	
irodabútor	1 500 000	forgószék 11 db, asztal, konténer
kulcsmásoló	1 000 000	
Telephelyi beruházás	16 000 000	
Pázmány kamerarendszer központosítása	1 000 000	
Molnár V - irattár kialakítás	6 000 000	
Szentmihályi kaloda kialakítás	1 000 000	foltyosón tárolt anyagok, deszkák részére tárolási lehetőség kialakítása (kaloda)
Száraznád utca tetőfelújítás	8 000 000	a folyamatosan beázó tető felújítása szükséges 3 éves időtartamra elosztva

A legjelentősebb beruházásokat a közterület és intézmény üzemeltetési feladatok ellátása indukálja (munkagépek).

A munkagépek és kisebb közterületi eszközök biztosítása saját beruházási forrás (amortizáció, eredménytartalék) terhére tervezett. Ennek egyrészt gazdaságossági okai vannak – rendkívül drága a bérlet – vagy nem is adott a bérleti lehetőség.

Az informatikai beruházások területén folytatni kívánjuk az amortizálódott, már nem vagy alig használható irodai eszközpark korszerűsítését, az asztali gépek mobil eszközökre történő átállítását. A használaton kívüli eszközöket értékesítjük, a befolyó bevételt visszaforgatjuk új eszközök beszerzésébe. A központi szerver cseréjét évek óta tervezzük, eddig nem valósítottuk meg. 2026-ban azonban ennek beszerzése elengedhetetlen. A rendszer fejlesztésénél jelentkező kiadások részletesebb magyarázatát az informatikai részben ismertettük.

A telephelyi fejlesztések masszív részét a társaság a 2025. évben végrehajtotta. Két – a korábbi évnél jelentősen kisebb volumenű - nem halogatható beruházást a 2026. évben meg kívánunk valósítani. Az egyik a **központi telephely tetőszerkezetének** felújítása, mely évek óta beázik, folyamatos karbantartási munkát és költséget jelentve. A teljes rekonstrukciót 3 év alatt kívánjuk végrehajtani, ennek első ütemét szerepeltetjük a beruházási terv 2026-évi kiadásai közt.

A másik komolyabb beruházás, az **irattár költöztetése**. A PALOTA-HOLDING Zrt. jelenlegi irattára a Száraznád utcai székhely alagsorában, több elkülönített helyiségben került kialakításra. Bár a helyiségek általában száraznak mondhatók, irattári szempontból jelentős kockázatot hordoznak. Az esőzések alkalmával időszakosan feltörő talajvíz, valamint a mennyezeten vezetett épületgépészeti csőhálózat potenciális veszélyt jelent az ott tárolt dokumentumok állagára és biztonságára.

Az iratanyag biztonságos, hosszútávú megőrzésére megoldást két irányban képzeltünk el. Egyrészt az irattári tevékenység külső szolgáltató általi elvégzése. Ennek előnye, hogy külső helyszínen, külső telepítéssel valósul meg ez a tevékenység. Ezt a megoldást azonban azért vetettük el, mert a tárolt iratanyagot csak nagyon pontos rendszerezettség feltételével célszerű költöztetni a visszakereshetőség végett, másrészt pedig olyan iratanyagot tárolunk, amelyre ügyintézés végett rendszeresen szükségünk van. Az iratok kezelése viszont ebben a rendszerben költséges.

A másik megoldás az ütemezett átköltöztetés. Az önkormányzat jóváhagyásával a Molnár Viktor utcai telephely III. számú helyisége megfelelő adottságokkal rendelkezik ahhoz, hogy ott a társaság új, központi irattára kerüljön kialakításra. Ezt az ingatlanrészt alapszinten alkalmassá kell tenni az iratanyag befogadására és ezután a folyamatos rendszerezést követően szakaszosan költöztethető lesz az irattár. A teljes költöztetés összköltségét 10 m Ft-ra becsüljük, előzetes felmérések és árajánlat alapján. A költözés első ütemét az év folyamán tervezzük végrehajtani, amely fedezi a vagyongezelt ingatlan festését, riasztó és füstérzékelő telepítését, lábazat helyreállítását.

Sokáig nem halogatható a központi telephely földszintjének további átalakítása, a munkakörülmények korszerűsítése. Elaprózott irodaszerkezet, vállalatatlan mosdók a munkahelyi komfortérzetet nagymértékben rontják. A tervezett beruházási kiadások alakulásának függvényében tervezünk e területen továbblépni, a modernizálást szakaszosan megoldani.

V. Az üzleti terv megvalósításának kockázatai

- forráshelyzetből adódó tulajdonosi elvárás, hogy társaságunk a 2026. évi közszolgáltatási feladatok tekintetében a **közfeladatok ellátását a 2025. évvel egyezően vagy az alatt tervezze meg** úgy, hogy közben biztosítsa a stabil működéshez, folyamatos fizetőképességhez szükséges feltételeket a közfeladatok színvonalcsökkenése nélkül.



Ennek az elvárásnak a teljesítése elsősorban a **közterületi feladatok** ellátása terén kockázatos, hiszen a 2025. év feladatok forrásigénye a területbővülés eredményeként csupán 7 hónapra vonatkozóan szerepelt az előirányzati tervben. 2026-ban azonban már s egész évben a PALOTA-HOLDING Zrt látja el ezen feladatokat az Önkormányzat teljes közigazgatási területén. A tervezhető forrás azonban a 2025. évi előirányzattal megegyező nagyságrendű, vagyis nem tartalmazza az évesítés hatását és inflációt sem. Igaz ez **intézmény üzemeltetési közszolgáltatási** feladatokra is, bár ezen esetben társaságunk nem igényelte a 2025. évi előirányzat teljes összegét, mivel a feladatellátást kevesebb költséggel működtetjük.

- az **alkalmazott infláció** mértékét a dologi kiadások tekintetében 3,6%-ban határozta meg a tulajdonosi premissza. Ez szintén kockázati tényező társaságunk számára, mert a szállítók, szolgáltatók ennél jelentősebb inflációs mértéket érvényesítenek (csak példaként a telephely őrzés esetén 10% - nem fogadtuk el, a szerződés felmondásra került 2025. végén, Multialarm 8%, Palota 15 10%, lift karbantartás 7,5% stb.)
- a **személyi jellegű ráfordítások** esetében a terv nem tartalmaz béremelést. A társaságnál a fluktuáció a 2025. évben is meglehetősen magas volt jellemzően a fizikai állomány körében, béremelés elmaradás az elvándorlás kockázatát jelentősen emeli a szellemi dolgozók esetében is, ami a feladatellátást adott esetben veszélyezteti.
- az **üres lakások felújítására** tervezett összeg annyiban veszélyezteti a felújítási költségkereten belüli megvalósítást, hogy a tervezett átlagárak a forrás limitált rendelkezésre állása okán a 2025. évi áraknak megfelelően lettek beállítva.
- **intézmény felújítás** szintén forráshiány miatt hordoz kockázatot. A tervezhető finanszírozási keret már eleve csekély a fellépő igényekhez képest, és strukturálisan már a tervezési év elején jelentkezik eltérés az egyes előzetesen kalkulált és reálisan jelentkező költségek között (Kavicsos főzőkonyha).

Mellékletek:

1. sz. melléklet: 2026. évi költségvetési előirányzat terv
2. sz. melléklet: 2026. évi társasági és üzletági eredményterv
3. sz. melléklet: 2026. évi közbeszerzési terv