

Katona József Színház Nonprofit Kft.

2026. évi végleges üzleti tervének kontrolling szempontú elemzése

A Katona József Színház Nonprofit Kft. (továbbiakban: Társaság vagy Színház) saját társulattal rendelkező színház, az egyedüli tulajdonosa Budapest Fővárosi Önkormányzata (továbbiakban: Fővárosi Önkormányzat vagy BFÖ). Három állandó játszóhelyen – Nagyszínpad, Kamra, Sufni – tartanak előadásokat. Alaptevékenységét az alapító okiratban foglaltak, valamint a Fővárosi Önkormányzattal kötött fenntartói megállapodás (továbbiakban úgy is, mint: FM) alapján és annak finanszírozásával folytatja.

A Katona József Színház Nonprofit Kft. vezetését 2026. január 31. napjáig Máté Gábor látja el, ezt követően 2026. február 1. napjától Székely Krisztina veszi át az ügyvezető igazgatói pozíciót.

Az Eredménykimutatás fő sorai

1. táblázat: A Színház eredménykimutatásának fő sorai

Katona J Színház Eredménykimutatása [e Ft]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
I. Értékesítés nettó árbevétele	615 854	589 767	598 350	8 583	101,5%
II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0,0%
III. Egyéb bevételek	1 252 445	1 163 766	1 257 692	93 926	108,1%
→ Üzemi (üzleti) tev. bevételei ÖSSZESEN	1 868 299	1 753 533	1 856 042	102 509	105,8%
IV. Anyagjellegű ráfordítások	675 746	582 300	590 865	8 565	101,5%
V. Személyi jellegű ráfordítások	1 088 233	1 097 600	1 195 861	98 261	109,0%
VI. Értékcsökkenési leírás	112 752	93 000	84 000	-9 000	90,3%
VII. Egyéb ráfordítások	15 737	11 500	12 000	500	104,3%
→ Üzemi (üzleti) tev. ráfordításai ÖSSZESEN	1 892 468	1 784 400	1 882 726	98 326	105,5%
A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEV. EREDMÉNYE	-24 169	-30 867	-26 684	4 183	*na
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	50 085	33 000	28 000	-5 000	84,8%
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	761	100	100	0	100,0%
B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)	49 324	32 900	27 900	-5 000	84,8%
C. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (A+B)	25 155	2 033	1 216	-817	59,8%
D. ADÓZOTT EREDMÉNY	25 117	1 783	1 026	-757	57,5%

*na – nem értelmezhető

(A fenti pénzügyi adatokban tapasztalt változások okait a következő fejezetekben részletezzük.)

A Társaság szakmai mutatói

2. táblázat: A Színház szakmai mutatói 2024-2025-2026 viszonylatban

Katona József Színház Színház szakmai mutatók	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
A. Bemutatószám (db)	9	7	8	1	114,3%
B. Előadásszám (db)	650	620	640	20	103,2%
C. Fizető nézők száma (fő)	103 110	101 000	103 500	2 500	102,5%
Kalkulált jegyárak (Ft)	4 665	4 802	4 783	-19	99,6%
Jegybevétel és bérlet bevétel összesen	481 000	485 000	495 000	10 000	102,1%

A bemutatott adatok alapján a Társaság a Fővárosi Önkormányzattal kötött fenntartói megállapodásban foglalt, elvárt szakmai mutatókat a tervében is teljesíti.

2026. évben az üzleti terv szerint ambiciózusabb művészeti évad indul a vezetőváltás (Máté Gábor → Székely Kriszta) miatt. A tavaszi időszakra már 3 új bemutató szerepel, plusz egy rezidens program keretében készülő produkció. Ennek hatása, hogy a több bemutató tartósabban növeli a kínálatot, ami közvetlenül támogatja az éves előadásszámot és a nézőszámot.

Kiemelt célként jelenik meg a tervben a vendégjátékok és tájelőadások növelése. Ebből adódik a fizető nézők számának növekedése. A dinamikus jegyárazást kiterjesztik a Sufni játszóhely előadásaira is (rugalmasabb kapacitáskihasználás). Vendégjátékok számának várható növekedése új közönségretegek bevonását vetíti előre.

Bár a tervezett kihasználtság a 2025. évi várható értékről (minimálisan, 102%-ról 98%-ra) csökken, az abszolút nézőszámban mégis nő a látogatottság: a több előadás kompenzálja az alacsonyabb telítettséget.

A Társaság bevételei

3. táblázat: A Színház bevételei 2024-2025-2026 viszonylatában

Katona József Színház Bevételek [eFt]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %	Megosztás 2026
1. Jegybevétel és bérlet bevétel összesen	481 000	485 000	495 000	10 000	102,1%	26,3%
2. Közhasznú tevékenység egyéb árbevétele	76 644	65 000	69 000	4 000	106,2%	3,7%
3. Bérleti díj	11 500	12 000	12 000	0	100,0%	0,6%
4. Büfé üzemeltetése	0	0	0	0	0,0%	0,0%
5. Vállalkozási tevékenység egyéb árbevétele	22 190	22 000	22 000	0	100,0%	1,2%
6. Közvetített szolgáltatás árbevétele (pl. MM)	310	350	350	0	100,0%	0,0%
7. Export árbevétel	24 210	5 417	0	-5 417	0,0%	0,0%
8. Értékesítés nettó árbevétele összesen (1+2+3+4+5+6+7)	615 854	589 767	598 350	8 583	101,5%	
9. Fenntartói támogatás (9.1+9.2-9.3)	1 125 286	1 057 136	1 154 162	97 026	109,2%	61,3%
9.1. BFÖ-től az adott évben érkező támogatás	1 003 586	1 057 136	1 154 162	97 026	109,2%	
9.2. BFÖ-től kapott, elhatárolt támogatás feloldása	121 700	0	0	0	0,0%	
9.3. BFÖ-től kapott támogatás elhatárolása következő évre	0	0	0	0	0,0%	
10. Ágazati támogatás	98 530	98 530	98 530	0	100,0%	5,2%
11. Pályázati támogatás	16 998	0	0	0	0,0%	0,0%
12. További egyéb bevétel	11 631	8 100	5 000	-3 100	61,7%	0,3%
13. Egyéb bevételek összesen (9.+10.+11.+12)	1 252 445	1 163 766	1 257 692	93 926	108,1%	
14. Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0,0%	0,0%
15. Pénzügyi műveletek bevételei	50 085	33 000	28 000	-5 000	84,8%	1,5%
16. Bevételek összesen (8+13+14+15)	1 918 384	1 786 533	1 884 042	97 509	105,5%	100,0%

A Színház bevételeinek legnagyobb hányadát a fenntartói támogatás (ágazati támogatással növelt értékkel) adja, amely az összes bevétel 66,5 %-át teszi ki. A fenntartói támogatás két elemből áll:

1. a BFÖ által biztosított, **1 154 162 ezer forint összegű működési támogatásból**, valamint
2. a BFÖ-n keresztül folyósított, a 2026. évi központi költségvetésről szóló **2025. évi LXIX. törvény 3. melléklete szerinti, a települési önkormányzatok kulturális feladatainak bérjellegű támogatását** tartalmazó összegből, amelyet a 3. táblázat 10.1. sora rögzít **98 530 ezer forint értékben**. Ez utóbbi támogatás 2022. január 1-jétől „beépülő” jelleggel biztosítja a kulturális ágazatra érvényesített, 20%-os bérfejlesztés éves összegét.

A fenntartói támogatás (ágazati támogatással növelt) tervezett összege 2026. költségvetési évre az alábbi tételekből áll össze:

4. táblázat: a Színház tervezett fenntartói támogatásai 2026-ban (e Ft)

Támogatás típusa	Összeg (adatok e Ft-ban)
2026. évi működési támogatás	1 057 136
2026. I. félévi Mi Budapestünk program	8 596
2026. évi bérfejlesztés (önkormányzati)	88 430
Önkormányzati támogatás 2026.	1 154 162
Ágazati támogatás	98 530
Mindösszesen 2026	1 252 692

A jegybevétel és bérlet bevétel az összes bevétel 26,3%-a. A csekély mértékű jegybevétel növekedés a fizető nézők számának emelkedéséből ered. Továbbá a dinamikus jegyárazás is

pozitív hatással van erre az emelkedésre, mivel a nagyobb keresletnél alapvetően magasabb átlagos jegyár realizálható.

A 2023–2024-es jelentős árkorrekciót követően 2026. évben nem terveznek újabb áremelést, így a bevételnövekedés teljes mértékben a mennyiségi bővülésből (nézőszám, előadásszám) adódik.

A Társaság estében a fenntartói támogatás – mely áll az önkormányzati és a kormányzati támogatásból – közel kétszerese a jegybevételből származó árbevételnek, ami tendenciózus az elmúlt években, az arány változatlan, csekély növekedés észlelhető a tervben.

A közhasznú- és a vállalkozási tevékenység eredményei

5. táblázat: a Színház eredményszerkezete

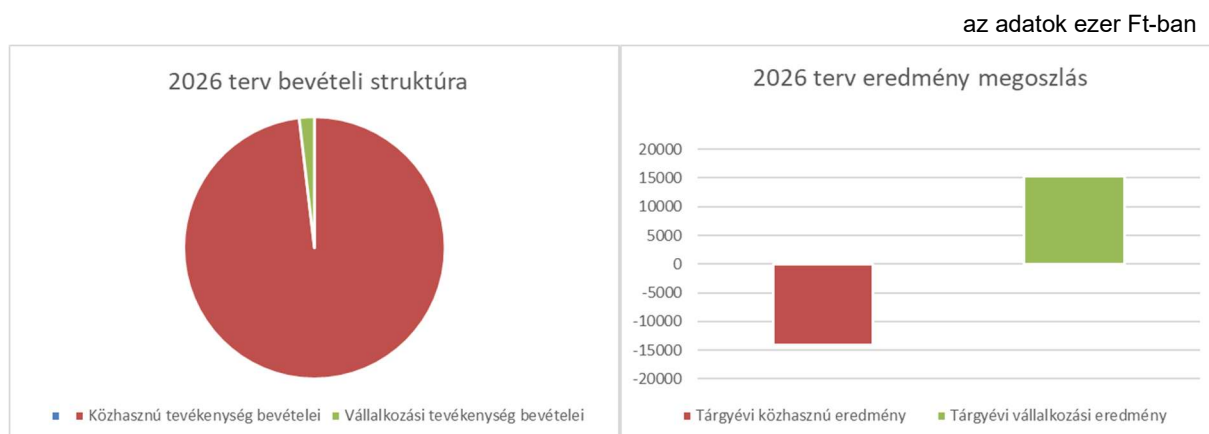
Katona J Színház Közhasznú Eredménykimutatás [e Ft]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
Közhasznú tevékenység bevételei	1 884 180	1 750 533	1 848 692	98 159	105,6%
Közhasznú tevékenység ráfordításai	1 883 490	1 768 700	1 862 826	94 126	105,3%
Tárgyévi közhasznú eredmény	690	-18 167	-14 134	4 033	*na
Vállalkozási tevékenység bevételei	34 204	36 000	35 350	-650	98,2%
Vállalkozási tevékenység ráfordításai	9 739	15 800	20 000	4 200	126,6%
Tárgyévi vállalkozási eredmény	24 465	20 200	15 350	-4 850	76,0%
Adózás előtti eredmény	25 155	2 033	1 216	-817	59,8%
Adófizetési kötelezettség	38	250	190	-60	76,0%
Adózott eredmény	25 117	1 783	1 026	-757	57,5%

*na – nem értelmezhető

A Társaság bevételei között 2026. évben is a közhasznú bevételek aránya a döntő: 98,1%, a vállalkozási bevételek 1,9%-ot képviselnek az összes bevétel vonatkozásában.

A 2026. évre tervezett közhasznú eredmény -14,1 M Ft, a vállalkozási tevékenység eredménye 15,4 M Ft ami kompenzálja a negatív közhasznú eredményt.

1-2. diagram: bevételi struktúra és eredmény megosztási terv 2026-ra



Ráfordítások és költségek

A Társaság 2026. évre tervezett összes ráfordítása 1 882 826 e Ft, amely 98 326 e Ft-tal (+5,5%) haladja meg a 2025. éves 1 784 500 e Ft várható ráfordítást. A változás nagy részét (+98,3 M Ft) a személyi jellegű ráfordítások tervezett növekedése jelenti.

Anyagjellegű ráfordítások

6. táblázat: a Színház anyagjellegű ráfordításai 2024-2025-2026 viszonylatában

Katona J Színház Anyagjellegű ráfordítások [e Ft]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
Anyagköltség	99 312	92 130	98 130	6 000	106,5%
Igénybe vett szolgáltatások értéke	564 024	486 775	489 735	2 960	100,6%
Egyéb szolgáltatások értéke	10 311	3 000	3 000	0	100,0%
Eladott áruk beszerzési értéke	1 688	395	0	-395	0,0%
Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	411	0	0	0	0,0%
Anyagjellegű ráfordítások	675 746	582 300	590 865	8 565	101,5%

Az anyagköltséget a 2025. évi bázishoz képest az alapanyag piacon várható infláció mértékével tervezik növelni. Ennek az emelésnek a másik fő oka az, hogy az új bemutatók több díszlet-, jelmez-, kellék- és egyéb anyagfelhasználást generálnak, emellett az új produkciók költségszintje is jelentősen emelkedett az előző évekhez képest. (Az üzleti terv ugyan összességében óvatos, de itt a növekményt megjelentjük.)

Az anyagjellegű ráfordításokon belül az igénybe vett szolgáltatások részaránya a legmagasabb tétel, 2026. évben 82,9% az aránya. Jellemzően a többi Színházhoz hasonlóan az igénybe vett szolgáltatások állományát főként a fellépti díjak, számlázott jogdíjak, karbantartás, takarítás, bérleti díjak teszik ki. A 2025. évi várható összeghez képest csekély mértékben változik az értéke a 2026. évben.

Az anyagjellegű ráfordítások az üzemi (üzleti) ráfordítások 31,4%-át teszik ki.

Humánpolitikai célkitűzések, létszám és bér

7. táblázat: a Színház személyi jellegű ráfordításai és létszámterve

Katona J Színház Személyi jellegű ráfordítások és létszám	me.	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
Béreköltség összesen	e Ft	995 897	1 002 363	1 090 938	88 575	108,8%
Személyi jellegű egyéb kifizetések	e Ft	26 373	28 228	26 500	-1 728	93,9%
Bérráulékok összesen	e Ft	65 963	67 009	78 423	11 414	117,0%
Személyi jellegű ráfordítások	e Ft	1 088 233	1 097 600	1 195 861	98 261	109,0%
Átlagos statisztikai létszám	fő	104	110	118	8	107,3%

A 2026. évi tervezett béreköltség 8,8%-kal emelkedik a 2025. évi várható értékhez képest.

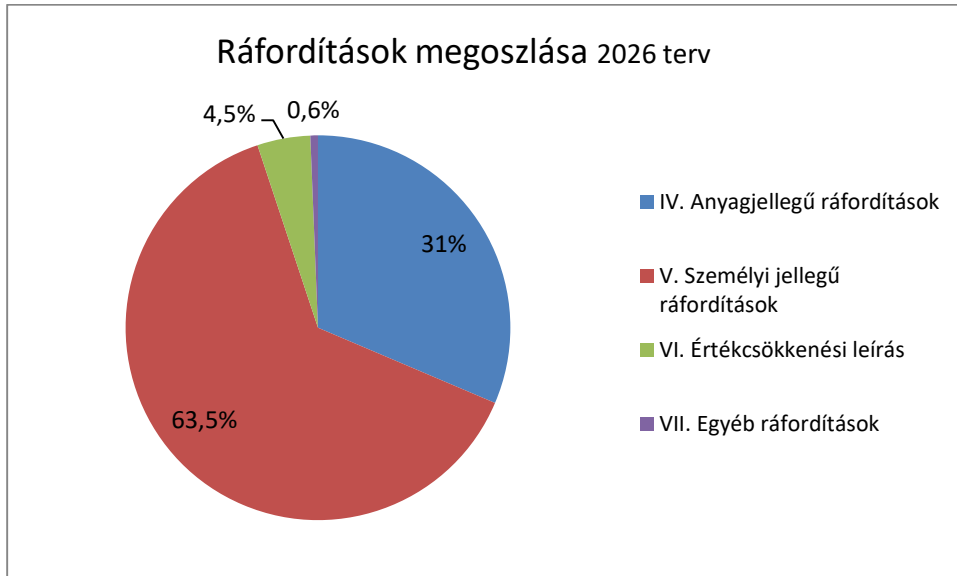
A Társaság a tervezett béremelését a Bér- és foglalkoztatáspolitikai megállapodás alapján kalkulálta. A Fővárosi Önkormányzat a 2026. évi béremelés fedezetéhez 88 430 e Ft támogatást biztosít a Társaság részére.

A 2026. évi tervezett létszám 118 fő, ami 8 fővel magasabb, mint a 2025. évi várható létszám (110 fő).

2026. évben 6 fő létszámfejlesztés történik műszaki és marketing területen, vállalkozók helyett munkavállalókat alkalmaznak. Az így „bevont” kapacitások nem az anyagjellegű ráfordítások között, hanem bérként jelennek meg. (Ez mérsékli az igénybe vett szolgáltatások növekedését.)

A személyi jellegű ráfordítások az üzemi (üzleti) ráfordítások 63,5%-át teszik ki.

3. diagram: ráfordítások megosztási terve 2026-ra



Mérlegterv

8. táblázat: a Színház mérleg adatai 2024-2025-2026 viszonylatában

Katona J Színház Főbb Mérlegadatok [eFt]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %	Megoszlás 2025	Megoszlás 2026
A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	294 811	295 680	303 750	8 070	102,7%	25,9%	26,4%
B. FORGÓESZKÖZÖK	867 046	816 176	790 480	-25 696	96,9%	71,4%	68,8%
C. Aktív időbeli elhatárolások	30 511	31 700	54 300	22 600	171,3%	2,8%	4,7%
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	1 192 368	1 143 556	1 148 530	4 974	100,4%	100,0%	100,0%
D. SAJÁT TŐKE	926 023	927 806	928 832	1 026	100,1%	81,1%	80,9%
E. CÉLTARTALÉKOK	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%
F. KÖTELEZETTSÉGEK	130 123	106 300	111 190	4 890	104,6%	9,3%	9,7%
G. Passzív időbeli elhatárolások	136 222	109 450	108 508	-942	99,1%	9,6%	9,4%
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	1 192 368	1 143 556	1 148 530	4 974	100,4%	100,0%	100,0%

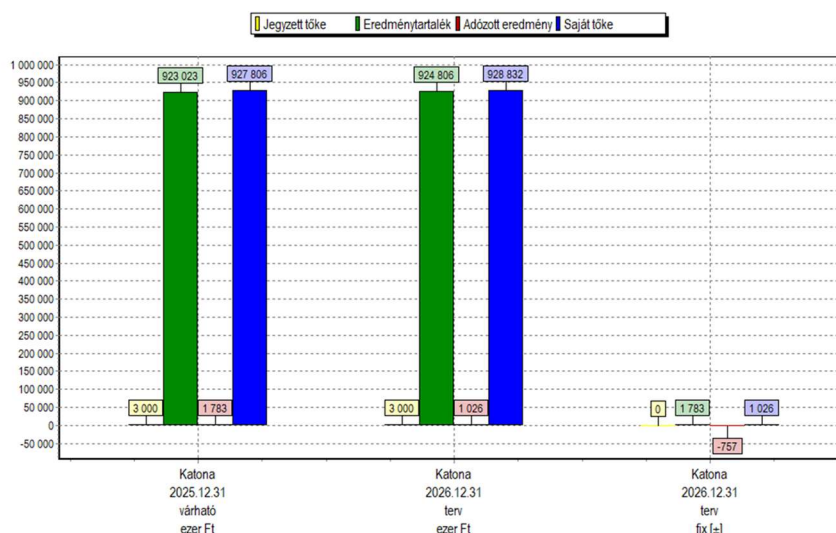
A 2026. év végére tervezett mérlegfőösszeg csekély mértékben (0,4%) magasabb a 2025. december 31-i várható értéknél. A mérleg fő sorainak megoszlása nem változik.

A 2026. évi üzleti tervben kalkulált záró pénzeszköz állomány összege 405,6 M Ft. Az üzleti évben a Társaság -17,7 M Ft pénzállomány csökkenéssel kalkulál.

A Társaság az üzleti tervében 208 M Ft értékű forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírt mutat ki.

A saját tőke összetétele

4. diagram: a Színház tőke összetétele



A 2026. éves tervben a saját tőke összetétele nem változik, ez értékének 99,6%-át az eredménytartalék teszi ki.

A saját tőke / jegyzett tőke aránya 309,6. A saját tőke / jegyzett tőke mutató megfelelő arányú.

Beruházási terv

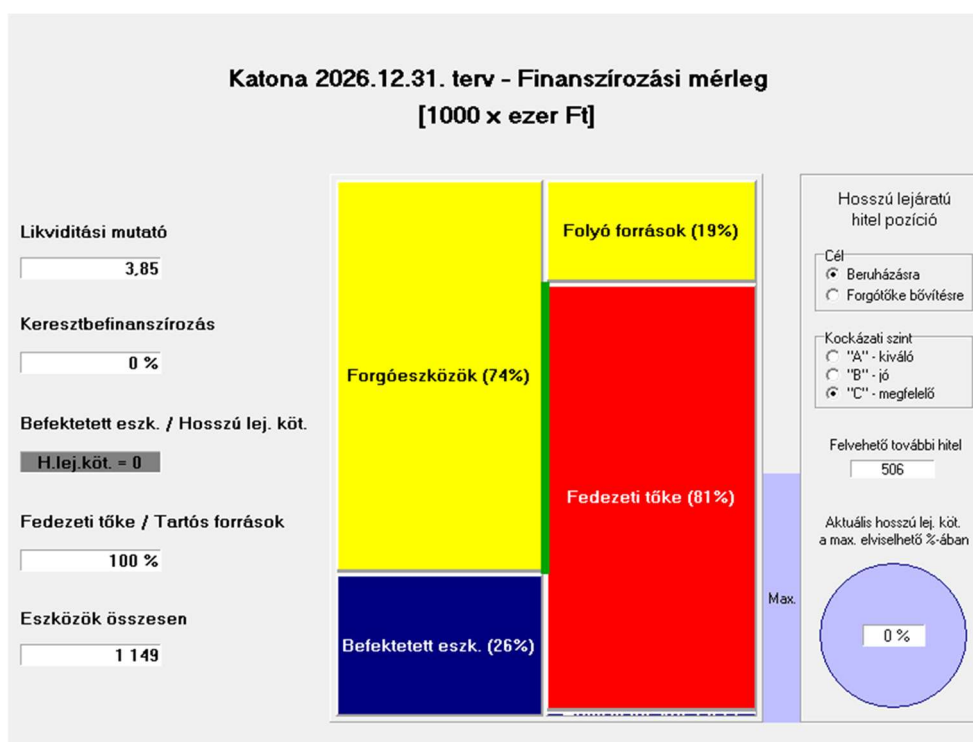
9. táblázat: a Színház beruházási terve 2026-ra, (adatok ezer Ft-ban)

Katona J Színház BERUHÁZÁS	Beruházás forrása	2026. évi terv				
	Saját	Összesen	I. n. év	II. n. év	III. n. év	IV. n. év
Színreviteli költségek	45 000	45 000	12 000	18 000	9 000	6 000
Díszletek	50 000	50 000	9 000	24 000	8 000	9 000
összesen	95 000	95 000	21 000	42 000	17 000	15 000

A 2026. évi beruházási terv 95 000 e Ft. A beruházások teljes összegét saját forrásból kívánja fedezni a Színház 2026. évben. A beruházások nagy részét a bemutatók díszlet- és színreviteli költségei jelentik. A beruházás forrása a rendelkezésére áll.

Likviditás és Finanszírozás

1. ábra: a Színház finanszírozási mérlegét bemutató ábrarendszer



10. táblázat: a fenti ábra értelmező táblája

Az ábra adatainak értelmezése	2024. tény	2025. várható	2026. terv	2026-2025	2026/2025
Fedezeti tőke = Saját tőke + hátrasorolt kötelezettségek + halasztott bevételek (Passzív időbeli elhatárolásból) [eFt]	929 281	931 756	928 832	-2 924	99,7%
Folyó források = Rövid lejáratú kötelezettségek + céltartalékok + bevételek passzív időbeli elhatárolása + költségek passzív időbeli elhatárolása [eFt]	263 087	211 800	219 698	7 898	103,7%
Tartós források = Fedezeti tőke + hosszú lejáratú kötelezettségek	929 281	931 756	928 832	-2 924	99,7%
Forgóeszközök = Forgóeszközök + aktív időbeli elhatárolások [eFt]	897 557	847 876	844 780	-3 096	99,6%
Likviditási mutató = Forgóeszközök / Folyó források	3,41	4,00	3,85	-0,16	

Tőkeellátottsági mutató = Fedezeti tőke/Források összesen	77,9%	81,5%	80,9%	-0,6%	
Befektetett eszközök fedezettsége = Fedezeti tőke / Befektetett eszközök	315,2%	315,1%	305,8%	-9,3%	
Nettó forgótőke [eFt] (Forgóeszközök-Rövid lejáratú kötelezettségek)	767 434	741 576	733 590	-7 986	98,9%

A finanszírozási mérleg alapján a 2026. üzleti évről alkotott gazdasági vélemény:

A 2026. évre tervezett fedezeti tőke mindössze 0,3%-os visszaesése elhanyagolható mértékű, gyakorlatilag statisztikai zajnak tekinthető, így a Társaság kockázatviselő és önfinanszírozó képessége mondhatni változatlan marad, ami tartós pénzügyi stabilitást jelez. A fedezeti tőke mindösszesen 0,3%-os csökkenése nem tekinthető érdemi tőkeromlásnak, így a társaság veszteségelnyelő képessége gyakorlatilag az előző évi szinten marad. A bevételi és kiadási szerkezet egyensúlyban van, nem emészt fel saját forrásokat. Hosszútávon ez stabil pénzügyi pozíciót biztosít.

A 2026. évi tervben szereplő, év végi adatok szerint a Társaság fedezeti tőkéje az összes forrás 81%-át teszi ki. Ebből 26% a Társaság befektetett eszközeit finanszírozza, a fennmaradó 55% pedig a forgóeszközök finanszírozását szolgálja. A mérlegben keresztfinanszírozásra utaló elemek nincsenek, azaz a Társaság nem finanszíroz befektetett eszközt rövid lejáratú kötelezettségekből.

A tervezett tőkeellátottsági mutató (fedezeti tőke/források összesen) a 2026. évben: 80,9 %, amely kiválónak minősíthető.

(A tőkeellátottsági mutató a vállalkozás tőkeerejét mutatja meg, értéke azt jelzi, hogy a vállalkozás erőforrásainak mekkora hányadát finanszírozza a fedezeti tőke. Ugyanis a Társaság által igénybevetett összes tőke működési kockázatát a fedezeti tőkének szükséges viselnie.)

A 2026. évben a tervek alapján a fedezeti tőke dinamikája – vagyis a fedezeti tőke a bázisévhez viszonyított változása - -0,26%, amely alapján a Társaság kockázatviselő és önfinanszírozó képességének mértéke: elfogadható..

(A fedezeti tőke dinamikája, - a bázis időszak összes forrásához mért fedezeti tőke változás - a Társaság kockázatviselő és önfinanszírozó képességére utal.)

A befektetett eszközök fedezettsége (fedezeti tőke / befektetett eszközök) 305,80%, amely kiváló értéknek tekinthető. Ez a finanszírozási aranszabály teljesülését jelzi, miszerint a tartósan lekötött eszközöket hosszú lejáratú forrásokkal szükséges finanszírozni. Minél magasabb a mutató értéke, annál kedvezőbb a Társaság finanszírozási szerkezete.

(A befektetett eszközök fedezettsége annak a fontos finanszírozási szabálynak a teljesülését méri, miszerint a tartósan lekötött eszközöket teljes mértékben, a forgóeszközöket pedig lehetőleg minél nagyobb mértékben hosszú lejáratú forrásokkal (ST + hosszú lejáratú Kötelezettségek) kell finanszírozni. A mutató értéke annál kedvezőbb minél magasabb.)

A 2026. évi tervben szereplő teljes likviditási mutató értéke 3,85, amely lényegesen meghaladja a 180% -os ajánlott értéket, így a Társaság teljes likviditása stabilnak tekinthető.

(A likviditási mutatók azt jelzik, hogy a gazdálkodás mennyire képes a rövid lejáratú fizetési kötelezettségeinek eleget tenni. A teljes likviditási mutató értéke a céltartalékok, az aktív és a passzív időbeli elhatárolások állományát is figyelembe veszi és ezek tükrében vizsgálja, hogy mennyi forgóeszköz áll rendelkezésre a rövid lejáratú kötelezettségek kifizetésére. A mutatót akkor tekintjük biztonságosnak, ha értéke 1,1 felett van.)

A 2026. évi tervezett azonnali likviditása 7,43, ami azt jelzi, hogy a Társaság mobil pénzeszközei az egy havi kötelezettségek 743%-át fedezni képesek. Az érték meghaladja a 110%-os ideális szintet, így a Társaság naprakész fizetőképessége stabil.

A 2026-os likviditási terv összességében stabil, a készpénz-futamidők minden hónapban a biztonságos tartományban maradnak, ezek alapján a Társaság statikus likviditása összességében stabil és megfelelő.

(Érdemes megemlíteni, hogy az azonnali likviditási mutatónál nem feltétlenül a magas értékek számítanak jónak. Ugyanis a tetemes készpénz állományt a gazdálkodás be is tudná fektetni, mely többletjövedelmet eredményezhetne részére, tehát a túlzott készpénz állomány tartása piaci körülmények között elmaradt haszonhoz vezethet. - Az azonnali likviditás (pénzeszközök + Értékpapírok / 1 hónapon belül esedékes bér és költségvetési befizetések) kifejezi, hogy milyen arányban állnak rendelkezésre a könnyen és veszteség nélkül pénzzé tehető eszközök az egy hónapon belül esedékes kötelezettségek teljesítésére. Elfogadható a mutató értéke, ha a 70%-ot meghaladja.)

A 2026. évi üzleti tervben kalkulált nettó forgótőke -amely a folyamatos működéshez szükséges forgóeszköz-finanszírozási tartalékot fejezi ki – megfelelő mértékű:

- A nettó forgótőke 2024. évi tényleges értéke 736,9 M Ft.
- A nettó forgótőke 2025. évi várható értéke 709,9 M Ft.
- A nettó forgótőke 2026. évi tervezett értéke 679,3 M Ft.

A mutató csökkenő tendenciája a pénzügyi egyensúly gyengülésére utalhat, ugyanakkor a 2026. évi **nettó forgótőke-ellátottság** 85,9%, amely elfogadható.

(A nettó forgótőke (vagy működő tőke: Working Capital) a hosszú lejáratú eszközökkel finanszírozott forgótőke nagyságát mutatja. Ennek figyelemmel kísérése azért fontos, mert az egyik legfontosabb finanszírozási arany szabály kimondja, hogy a hosszútávú befektetéseket nem szabad rövidlejáratú hitelekkel finanszírozni. Az illeszkedési elv azt a közgazdasági észszerűséget fogalmazza meg, hogy a tartósan lekötött eszközöket tartós forrásból, az átmenetileg lekötött eszközöket pedig átmeneti forrásból célszerű finanszírozni. Általános elv szerint, tartósan lekötött az a forgóeszköz, amelyre a folyamatos tevékenység biztosításához szükség van. Az illeszkedési elvnek akkor felel meg a vállalkozás, ha nemcsak a befektetett eszközeit, hanem tartós forgóeszközlekkötését is tartós forrásokkal finanszírozza. A nettó forgótőke szükségletet, illetve annak nagyságát az is befolyásolja, hogy a vállalkozás milyen tevékenységet végez. Általában a nettó forgótőke ellátottság - a működő tőke forgóeszközökhöz viszonyított mértéke - legalább 40%-os értékét tekintjük elfogadhatónak. [Számítása: (Forgóeszközök-Rövidlejáratú kötelezettség)*100./Forgóeszközök.]

A 2026. évi mérlegben tervezett pénzeszköz állomány (405,6 M Ft) megegyezik a likviditási tervben szereplő záró összes pénzeszköz állománnyal.

Cash flow vizsgálat

11. táblázat: a Színház cash flow kimutatása 2024-2025-2026 viszonylatában

A cash flow kimutatás az üzleti terv mérlegadatai alapján indirekt számítási módszerrel készült.

NEMZETKÖZI CASH FLOW KIMUTATÁS (Mérlegadatokból, indirekt számítási módszerrel)	adatok ezer Ft-ban				
	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
1. ADÓZOTT EREDMÉNY	25 117	1 783	1 026	-757	57,5%
+ Értékcsökkenési leírás	112 752	93 000	84 000	-9 000	90,3%
2. BRUTTÓ CASH FLOW	137 869	94 783	85 026	-9 757	89,7%
+ Folyó források változása	-109 510	-51 287	7 898	59 185	115,4%
• Rövid lejáratú kötelezettségek változása	8 517	-23 823	4 890	28 713	120,5%
• Céltartalékok változása	0	0	0	0	0,0%
• Passzív időbeli elhatárolások változása (halasztott bev. nélkül)	-118 027	-27 464	3 008	30 472	111,0%
- Finanszírozandó forgóeszközök változása	-1 727	-59 634	-14 568	45 066	75,6%
+ Követelések változása	-761	-59 080	7 672	66 752	113,0%
• Készletek változása	2 182	635	360	-275	56,7%
• Aktív időbeli elhatárolások változása	-3 148	-1 189	-22 600	-21 411	-1800,8%
= Folyó mérlegváltozásokból származó cash flow összesen	-111 237	-110 921	-6 670	104 251	94,0%
3. NETTÓ (MŰKÖDÉSI) CASH FLOW	26 632	-16 138	78 356	94 494	585,5%
+ Saját tőke változása (az ért. tart. vált-a és az adózott er. nélkül)	0	0	0	0	0,0%
+ Hátrasorolt kötelezettségek változása	0	0	0	0	0,0%
+ Hosszú lej. kötelezettségek változása	0	0	0	0	0,0%
+ Halasztott bevételek változása	-220	692	-3 950	-4 642	-670,8%
4. BERUHÁZÁSI TEVÉKENYSÉGEK ELŐTTI CASH FLOW	26 412	-15 446	74 406	89 852	581,7%
5. TÉNYLEGES ZÁRÓ PÉNZESZKÖZ és ÉRTÉKPAPÍRÁLLOMÁNY	740 529	631 214	613 550	-17 664	97,2%

A 2026. évre tervezett pénzügyi teljesítmény alapján a Társaság nettó működési cash flow-ja 78,4 millió forint, amely pozitív, működésből származó pénzeszköz-termelő képességet jelez. A számviteli értelemben vett adózott eredmény ugyanakkor mindössze 1,0 millió forint, ami gyakorlatilag nulla közeli eredmény szintet jelent, de nem ellentétes a pozitív operatív cash flow-val.

A Társaság rövid lejáratú kötelezettségeinek bruttó cash flow fedezete 102,95%, amely kiváló értéknek minősül, és azt jelzi, hogy a működésből származó pénzáram elegendő a rövid távú kötelezettségek teljes lefedésére. A társaság finanszírozási szerkezete kiegyensúlyozott, tartós forráshiány nem áll fenn.

A 2026. évi üzleti terv adatai a dinamikus likviditás összességében stabil állapotára utalnak. A Színház továbbra is kiemelkedően tőkeerős: a nettó forgótőke szintje meghaladja a 12 havi árbevétel volumenét, ami rendkívül magas biztonsági tartalékot jelent. Ugyanakkor a pénzeszköz-állomány és a nettó forgótőke lassú, de tartós mérséklődése már megfigyelhető, ami a tartalékok fokozatos felélésére utal. A működés likviditásának fenntartása jelenleg nem a tevékenység eredményességéből, hanem a felhalmozott pénzeszközök fokozatos felhasználásából történik – ez rövid távon fenntartható, azonban hosszabb távon nem tekinthető stabil finanszírozási megoldásnak.

A nettó működési cash flow – vagy operatív cash flow – a vállalkozás által a szokásos tevékenysége során ténylegesen előállított pénzeszköz-változást fejezi ki. Ez a mutató kizárólag a pénzmozgással járó tételeket veszi figyelembe, így valós képet ad arról, hogy a működés önmagában képes-e pénzt termelni.

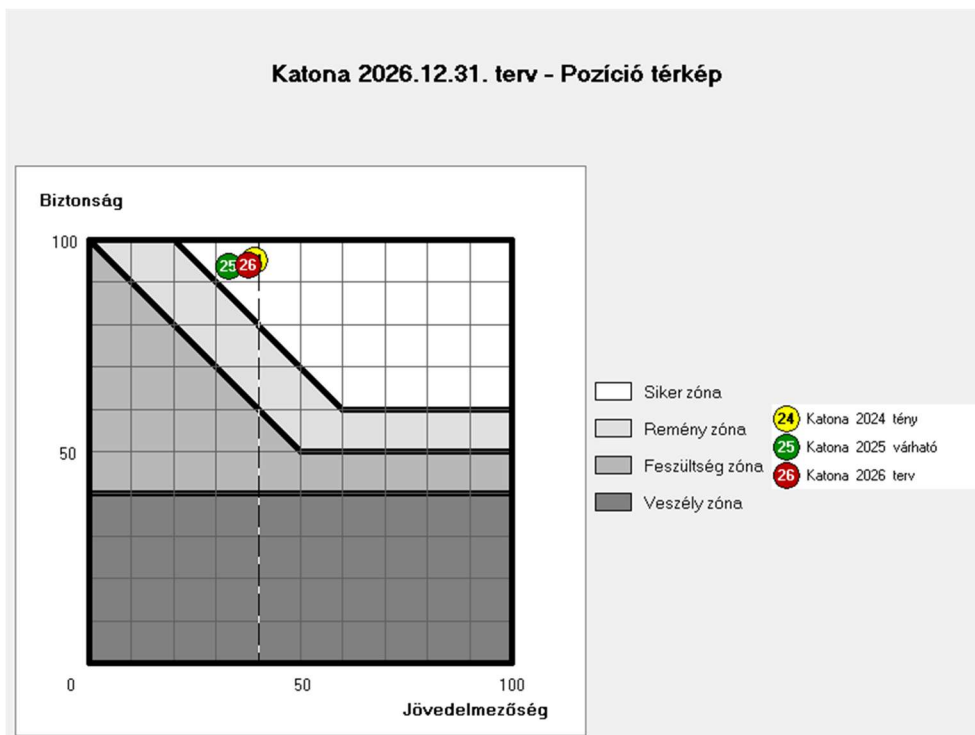
(A nettó működési cashflow (operatív cashflow) alatt azt a pénzállományt értjük, melyet a vállalkozás a szokásos tevékenységei során képes termelni. A működési cashflow a pénzeszközök változását vizsgálja, azaz megmutatja azt, hogy adott időszakon belül mennyi pénz áramlott be és ki a gazdálkodás esetében. Kizárólag a pénzmozgással járó tételeket veszi figyelembe.

Fontos, hogy a számviteli szerinti eredmény (adózott eredmény) és a pénzügyileg realizált eredmény (Nettó (működési) cash flow) ne mondjanak ellent egymásnak. Pl.: Adott időszakban kritikus gazdálkodási helyzetre utalhat, ha magas a számviteli eredmény, így a vele járó adó is jelentős, az operatív cash flow pedig negatív mértékű, ekkor nincs miből fizetni az adót. Több egymást követő időszakban csődhelyzetbe vezethet ez a gyakorlat.)

Biztonság és jövedelmezőségi minősítés

2. ábra: a pozíció térkép – elemző szoftver futtatása alapján

Az ábra adatainak értelmezése:



A vízszintes tengely a jövedelmezőség szerinti besorolást jeleníti meg egy 100-as skálán, a függőleges tengely pedig a biztonságot, vagyis kockázatviselő képességet ábrázolja.

'Siker zóna' = e zónában helyezkednek el a jól működő társaságok;
 'Remény zóna' = e zónában helyezkednek el azok a társaságok, melyek a saját belső erőforrásaival is képesek helyrehozni működésüket;
 'Feszültség zóna' = e zónában helyezkednek el azok a társaságok, melyek már csak külső segítséggel tudják megoldani problémás működésüket;
 'Veszély zóna' = e zónában helyezkednek el azok a társaságok,

melyeknek már a külső segítség sem elég. Üzlet-stratégiai és szerkezeti átalakítás szükséges a megfelelő működés eléréséhez.

A Társaság működését alacsony jövedelmezőség és magas biztonsági szint jellemzi.

A Pozíció térképen bemutatásra került, a 3 időszakhoz tartozó éves értékek egy gócban helyezkednek el, ami mutatja, hogy a Társaság gazdálkodása jellemzően nem tér el az évek között.

Az üzleti tervben felmerülő Kockázatok:

1. Üzemeltetési kockázat:

A Társaság működését jelentős üzemeltetési kockázatok terhelik, amelyek elsősorban a költségszerkezet merevségéből és a bevételi dinamika korlátozottságából fakadnak.

- A magas fixköltség-arány (kiemelten a bérjellegű ráfordítások) és a mérsékelt bevételnövekedés következtében az üzemi (üzleti) eredmény továbbra is negatív. A tervezett üzemi veszteség mértéke –26,7 M Ft, amely ugyan javulást mutat a bázisidőszakhoz képest, azonban a működés még nem éri el a fedezeti pontot.

- Az új bemutatók számának növekedése önmagában szakmailag indokolt, ugyanakkor az első félévben bemutatott produkciók 20–30%-kal magasabb fajlagos költséggel működnek, ami rövid távon tovább növeli a költségnyomást.

Javasolt intézkedések:

- Az **ágazati támogatás és a bérfejlesztési keret** felhasználásának szigorú kontrollja, különös tekintettel a tartós költségbe épülő tételekre.
- **Ideiglenes átütemezett kiadások** bevezetése (legalább a II. negyedév végéig): nem kötelező karbantartások, halasztható szolgáltatások és egyéb diszkrécionális költségek időbeli eltolása.

2. Likviditási kockázat

A likviditási helyzet rövid távon stabilnak tűnik, azonban a pénzügyi mutatók mögött **strukturális kockázatok** azonosíthatók.

- A nettó működési cash flow 2026-ban **pozitív (+78,3 M Ft)**, ugyanakkor ez a javulás **nem a működés tényleges eredményességének növekedéséből** fakad. A kedvezőbb cash-pozíció elsődlegesen:
 - kifizetések időbeli áthúzóadásának,
 - bevételek és költségek átütemezésének,
 - illetve könyveléstechnikai elszámolásoknak az eredménye.
- **Valódi működési eredményjavulás nem azonosítható:** a pénzügyi teljesítmény látszólagos javulása mögött a működés hatékonysága érdemben nem erősödött. Ez középtávon a likviditási tartalékok fokozatos feléléséhez vezethet.

Javasolt intézkedések:

- **Az igénybe vett szolgáltatások racionalizálása**, különös tekintettel a külső kapacitások belső erőforrásokkal történő kiváltására ott, ahol ez tényleges és fenntartható költségmegtakarítást eredményez *(a folyamat már megkezdődött, további erősítése indokolt)*.
- **A beruházások aktiválásának időzítése:** az aktiválások lehetőség szerinti késleltetése az értékcsökkenési terhelés tompítása érdekében.
- **Egy minimális operatív cash-szint** meghatározása és fenntartása), amely alatt automatikus vezetői beavatkozás szükséges.

Összefoglaló értékelés és javaslat

A Katona József Színház Nonprofit Kft. 2026. évi üzleti terve a vonatkozó Közgyűlési határozatban meghatározott tartalmi és formai követelményeknek megfelelően mutatja be a Társaság 2026. évre tervezett működését és gazdálkodását.

A Társaság 2026. évre tervezett **összes bevétele 1 884,0 M Ft**, amely **5,5%-kal haladja meg** a 2025. évi várható bevételi szintet. A bevételi szerkezetben továbbra is meghatározó szerepet tölt be a fenntartói támogatás: az összes bevétel **61,3%-át a 1 154,2 M Ft összegű fenntartói támogatás**, míg **26,3%-át a 495,0 M Ft értékű jegy- és bérletbevétel** biztosítja.

A 2026. évre tervezett **költségek és ráfordítások összege 1 882,8 M Ft**, ami a bevételek növekedési ütemével megegyezően, **5,5%-os emelkedést** jelent a 2025. évi várható értékhez képest. A bevételek és a ráfordítások közel azonos növekedési üteme következtében a Társaság **adózott eredménye 1,0 M Ft**, amely ugyan pozitív, azonban **0,8 M Ft-tal alacsonyabb** a 2025. évre várható adózott eredményénél.

A 2026. év végére tervezett **mérlegfőösszeg 1 148,5 M Ft**, amely **0,4%-kal haladja meg** a 2025. december 31-i várható értéket (1 143,6 M Ft). A mérleg főbb szerkezeti arányai érdemben nem változnak. A **saját tőke és a jegyzett tőke aránya 309,6**, amely továbbra is megfelelő, erős tőkehelyzetet jelez.

A benyújtott likviditási terv alapján 2026-ban a Társaság **likviditási helyzete stabilnak tekinthető**, feltéve, hogy a fenntartói működési támogatás folyósítása az ütemezésnek megfelelően teljesül. A pénzügyi mutatók összességében magas biztonsági szintet jeleznek, ugyanakkor a működés **jövedelmezősége továbbra is alacsony**.

Összességében megállapítható, hogy a Katona József Színház Nonprofit Kft. 2026. évi üzleti terve pénzügyileg kiegyensúlyozott keretek között, stabil finanszírozási háttérrel számol, ugyanakkor a jövedelmezőség érdemi javulása a következő időszakban további hatékonyságjavító és bevételnövelő intézkedéseket indokolhat.

Mindezek alapján a Társaság által benyújtott 2026. évi üzleti terve **elfogadásra javasolható**, mivel megfelelő szakmai alapokon nyugszik, pénzügyileg fenntartható, és biztosítja a Társaság közfeladatainak zavartalan ellátását.

Kelt Budapesten, a minősített elektronikus aláírásba foglalt időbélyegző szerinti időpontban.

Bakó Aliz
gazdasági igazgató