

Örkény István Színház Nonprofit Kft.

2026. évi végleges üzleti tervének kontrolling szempontú elemzése

Az Örkény István Színház Nonprofit Kft. (továbbiakban: Társaság vagy Színház) saját társulattal rendelkező színház, amelynek Budapest Főváros Önkormányzata az egyedüli tulajdonosa. Alaptevékenységét az alapító okiratban foglaltak szerint és a Budapest Főváros Önkormányzatával (továbbiakban: Fővárosi Önkormányzat, Fenntartó) kötött fenntartói megállapodás (FM) alapján és annak finanszírozásával folytatja.

Az Eredménykimutatás fő sorai

1. táblázat: A Színház 2026. évi üzleti tervének eredménykimutatásának fő sorai

Örkény I Színház Eredménykimutatása [e Ft]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
I. Értékesítés nettó árbevétele	586 087	644 768	618 843	-25 925	96,0%
II. Aktivált saját teljesítmények értéke	20 838	40 996	50 227	9 231	122,5%
III. Egyéb bevételek	1 135 515	1 243 947	1 297 171	53 224	104,3%
—> Üzemi (üzleti) tev. bevételei ÖSSZESEN	1 742 440	1 929 711	1 966 241	36 530	101,9%
IV. Anyagjellegű ráfordítások	476 900	521 698	474 750	-46 948	91,0%
V. Személyi jellegű ráfordítások	1 076 341	1 203 990	1 284 515	80 525	106,7%
VI. Értékcsökkenési leírás	143 645	174 495	192 745	18 250	110,5%
VII. Egyéb ráfordítások	16 081	12 935	13 000	65	100,5%
—> Üzemi (üzleti) tev. ráfordításai ÖSSZESEN	1 712 967	1 913 118	1 965 010	51 892	102,7%
A. ÜZEMI (ÜZLETI) TEV. EREDMÉNYE	29 473	16 593	1 231	-15 362	7,4%
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	20 319	14 145	15 000	855	106,0%
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	184	400	500	100	125,0%
B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)	20 135	13 745	14 500	755	105,5%
C. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (A+B)	49 608	30 338	15 731	-14 607	51,9%
D. ADÓZOTT EREDMÉNY	49 540	30 338	15 731	-14 607	51,9%

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

2. táblázat: A Színház szakmai mutatószámainak várható alakulása

Örkényi Színház B6 - Bevétel tábla [e Ft]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
A. Bemutatószám (db)	7	8	6	-2	75,0%
B. Előadásszám (db)	417	418	392	-26	93,8%
C. Fizető nézők száma (fő)	86 553	94 600	91 000	-3 600	96,2%

A Társaság által tervezett átlagos kihasználtság valamennyi játszóhelyre 85%, ami alacsonyabb a 2025. évi várható adatnál (99%).

A tervezett mutatók összevetése, hatása az árbevétel tervezett állományára:

- A 2025/26-os évadtól új vezetés (ügyvezető és művészeti vezető) irányítja a színházat. Az első közös évad tapasztalatain alapuló óvatos, stabilizációt célzó évadépítés indokolt kapacitás- és kockázatmenedzsmentet kíván. Ennek része a bemutatók számának tudatos csökkentése.
- A 2026-os műsortervben döntő arányban új magyar színpadi művek szerepelnek. Az új művek fejlesztése és színrevitele mind a gyártási kapacitás és mind a próbák vonatkozásában jelentősen magasabb költségekkel történik, ami kevesebb bemutatót tesz indokoltá.
- Az előadások számának csökkentése repertoár optimalizálásából ered. A színház a legkeresettebb előadásokra koncentrál.
- A Merlin Színház – projektjellegű működés, korlátozott infrastruktúra. Ez nem teszi lehetővé a bemutatószám érdemi növelését.
- A kihasználtság csökkenése tudatos, konzervatív tervezésből adódik, amely figyelembe veszi:
 - a bemutatók számának csökkenését,
 - a kereslet ingadozását,
 - a gazdasági környezet bizonytalanságát (infláció, lakossági fogyasztás visszaesése),
 - a repertoárban tervezett új, kísérleti jellegű előadásokat, amelyek kisebb közönséget vonzanak.
- Az előadásszám, valamint a kihasználtsági ráta csökkenése (99%-ról terv szerint 85%-ra) közvetlenül mérsékli a fizető nézők számát.

3. táblázat: A Társaság bevételeinek változás kimutatása

Örkényi Színház Bevételek tábla [e Ft]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %	Megoszlás 2026
1. Jegybevétel és bérlet bevétel összesen	489 298	557 196	535 843	-21 353	96,2%	27,0%
2. Közhasznú tevékenység egyéb árbevétele	70 265	54 748	46 500	-8 248	84,9%	2,3%
3. Bérleti díj	12 675	12 875	16 000	3 125	124,3%	0,8%
4. Büfé üzemeltetése	0	0	0	0	0,0%	0,0%
5. Vállalkozási tevékenység egyéb árbevétele	2 651	1 181	1 000	-181	84,7%	0,1%
6. Közvetített szolgáltatás árbevétele (pl. MM)	4 003	4 000	4 500	500	112,5%	0,2%
7. Export árbevétel	7 195	14 768	15 000	232	101,6%	0,8%
8. Értékesítés nettó árbevétele összesen (1+2+3+4+5+6+7)	586 087	644 768	618 843	-25 925	96,0%	
9. Fenntartói támogatás (9.1+9.2-9.3)	796 187	829 854	861 835	31 981	103,9%	43,5%
9.1. BFÖ-től az adott évben érkező támogatás	876 713	935 112	1 033 835	98 723	110,6%	52,2%
9.2. BFÖ-től kapott, elhatárolt támogatás feloldása	108 821	68 200	0	-68 200	0,0%	
9.3. BFÖ-től kapott támogatás elhatárolása következő évre	189 347	173 458	172 000	-1 458	99,2%	
10. Tao / Ágazati támogatás (10.1.+10.2.-10.3)	110 136	110 136	110 136	0	100,0%	5,6%
10.1. Adott évben érkezett (érkező) támogatások összege	110 136	110 136	110 136	0	100,0%	
10.2. Korábban kapott, elhatárolt támogatás feloldása	0	0	0	0	0,0%	
10.3. Adott évi támogatás elhatárolása következő évre	0	0	0	0	0,0%	
11. Pályázati támogatás	1 749	23 260	0	-23 260	0,0%	0,0%
12. Egyéb bevétel	227 443	280 697	325 200	44 503	115,9%	16,4%
13. Egyéb bevételek összesen (9.+10.+11.+12)	1 135 515	1 243 947	1 297 171	53 224	104,3%	
14. Aktívált saját teljesítmények értéke	20 838	40 996	50 227	9 231	122,5%	2,5%
15. Pénzügyi műveletek bevételei	20 319	14 145	15 000	855	106,0%	0,8%
16. Hozamok összesen (8+13+14+15)	1 762 759	1 943 856	1 981 241	37 385	101,9%	152,2%

A Színház bevételeinek legnagyobb hányadát a fenntartói támogatás adja, amely az összes bevétel 57,7 %-át teszi ki. A fenntartói támogatás két elemből áll:

1. a BFÖ által biztosított, **1 033 835 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 **110 136 ezer forint értékben**. Ez utóbbi támogatás 2022. január 1-jétől „beépülő” jelleggel biztosítja a kulturális ágazatra érvényesített, 20%-os bérfejlesztés éves összegét.

4. táblázat: A fenntartói támogatás tervezett összegének összetétele 2026. évben

Ssz.	Megnevezés	Összeg (ezer Ft-ban)
1.	2026. évi működési támogatás	932 118
2.	2026. I. félévi Mi Budapestünk program	6 158
3.	2026. évi bérfejlesztés (önkormányzati)	95 559
I.(I.=1.+2.+3.)	Önkormányzati támogatás 2026.	1 033 835
4.	Ágazati támogatás	110 136
II.(II.=I.+4.)	Mindösszesen támogatás 2026.	1 143 971

2026. évben az export árbevétel tervezett értéke 15 000 e Ft, ez külföldi vendéjátékokat jelent.

A Társaság esetében a fenntartói támogatás több mint kétszerese a jegybevételből származó árbevételnek.

A közhasznú- és a vállalkozási tevékenység eredményei

5. táblázat: Közhasznú – és a vállalkozási tevékenység eredményeinek változás kimutatása

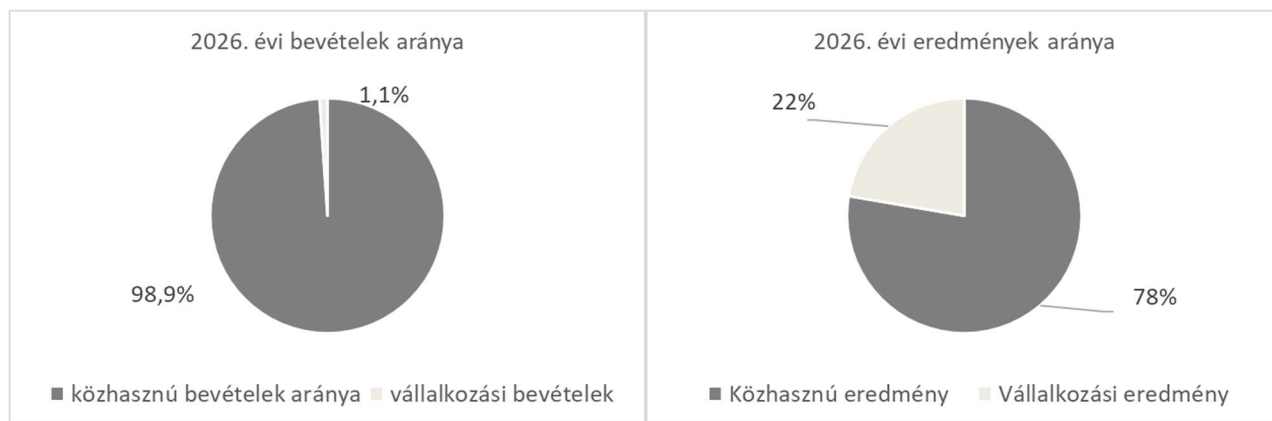
Örkény I Színház Közhasznú Eredménykimutatás [e Ft]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
Közhasznú tevékenység bevételei	1 745 793	1 925 660	1 959 566	33 906	101,8%
Közhasznú tevékenység ráfordításai	1 702 817	1 899 530	1 947 345	47 815	102,5%
Tárgyévi közhasznú eredmény	42 976	26 130	12 221	-13 909	46,8%
Vállalkozási tevékenység bevételei	16 966	18 196	21 675	3 479	119,1%
Vállalkozási tevékenység ráfordításai	10 334	13 988	18 165	4 177	129,9%
Tárgyévi vállalkozási eredmény	6 632	4 208	3 510	-698	83,4%
Adózás előtti eredmény	49 608	30 338	15 731	-14 607	51,9%
Adófizetési kötelezettség	68	0	0	0	0,0%
Adózott eredmény	49 540	30 338	15 731	-14 607	51,9%

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

A 2026. évre tervezett közhasznú eredmény 12,2 M Ft, a vállalkozási tevékenység eredménye 3,5 M Ft, a 2026. évre tervezett, összesített adózott eredmény 15,7 M Ft nyereség.

Az alábbi diagrammok szemléltetik a közhasznú tevékenységek bevételeit és eredményét, valamint a vállalkozási tevékenységek bevételeit és eredményét:

1. ábra: A Társaság bevételeinek és eredményeinek 2026. évi arányainak kimutatása



Vállalkozási tevékenységen belül a Társaság esetében főként a Merlin épületének kiadásából keletkezett bérleti díj, mely jelentős tételt képvisel (~ 60 – 70%). A fennmaradó részt közvetített szolgáltatások és egyéb árbevételek teszik ki.

A 1. ábrán szereplő grafikonon jól látható, hogy a minimális bevételt generáló vállalkozási tevékenységen arányaiban magasabb eredményesség érhető el. Így felvetődik a kérdés, amennyiben növelnénk ezen tevékenységet, úgy jelentősebb eredményt lehetne elérni.

Azonban a Színházak alapvető missziója a művészeti közfeladatellátás. Amennyiben bővítjük a vállalkozási tevékenységet, úgy a közfeladatellátástól vonnánk el erőforrást, akkor pedig annak minősége romolhat.

Ráfordítások és költségek

A Társaság 2026. évre tervezett összes ráfordítása 1 965,5 M Ft, amely 52,0 M Ft-tal (+2,7%) haladja meg a 2025. éves 1 913,5 M Ft várható ráfordítást.

6. táblázat: Anyagjellegű ráfordítások alakulásának kimutatása

Örkényi Színház Anyagjellegű ráfordítások [e Ft]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
Anyagköltség	83 797	92 000	93 000	1 000	101,1%
Igénybe vett szolgáltatások értéke	373 092	406 490	360 000	-46 490	88,6%
Egyéb szolgáltatások értéke	15 828	18 788	17 000	-1 788	90,5%
Eladott áruk beszerzési értéke	180	220	250	30	113,6%
Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	4 003	4 200	4 500	300	107,1%
Anyagjellegű ráfordítások	476 900	521 698	474 750	-46 948	91,0%

Az anyagjellegű ráfordításokon belül az igénybe vett szolgáltatások részaránya a legmagasabb tétel, 2026. évben a 360,0 M Ft-os érték 75,8 %-ot képvisel. Jellemzően a a színházi feladat ellátáshoz kapcsolódóan az igénybe vett szolgáltatások állományát főként a fellépti díjak, számlázott jogdíjak, karbantartás, takarítás, bérleti díjak, valamint az ügynöki jutalékok teszik ki. A 2025. évi várható állományhoz képest a csökkenés a tervezetten kevesebb bemutatószámból és előadászámból ered.

Az anyagjellegű ráfordítások az üzemi (üzleti) ráfordítások 24,2 %-át teszik ki.

Humánpolitikai célkitűzések, létszám és bér

7. táblázat: Személyi jellegű ráfordítások és létszám adatok változásainak kimutatása

Örkényi Színház Személyi jellegű ráfordítások és létszám	me.	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
Béreköltség összesen	e Ft	933 599	1 043 035	1 149 566	106 531	110,2%
Személyi jellegű egyéb kifizetések	e Ft	63 499	77 000	40 000	-37 000	51,9%
Bérráfordítások összesen	e Ft	79 243	83 955	94 949	10 994	113,1%
Személyi jellegű ráfordítások	e Ft	1 076 341	1 203 990	1 284 515	80 525	106,7%
Átlagos statisztikai létszám	fő	115	137	137	0	100,0%
1 főre eső kalkulált havi béreköltség (Budget-ből vett létszám)	e Ft	676,5	634,4	699,2	65	

A 2026. évi 1 149,6 M Ft tervezett béreköltség 10,2 %-kal emelkedik a 2025. évi várható értékhez (1 043,0 M Ft) képest.

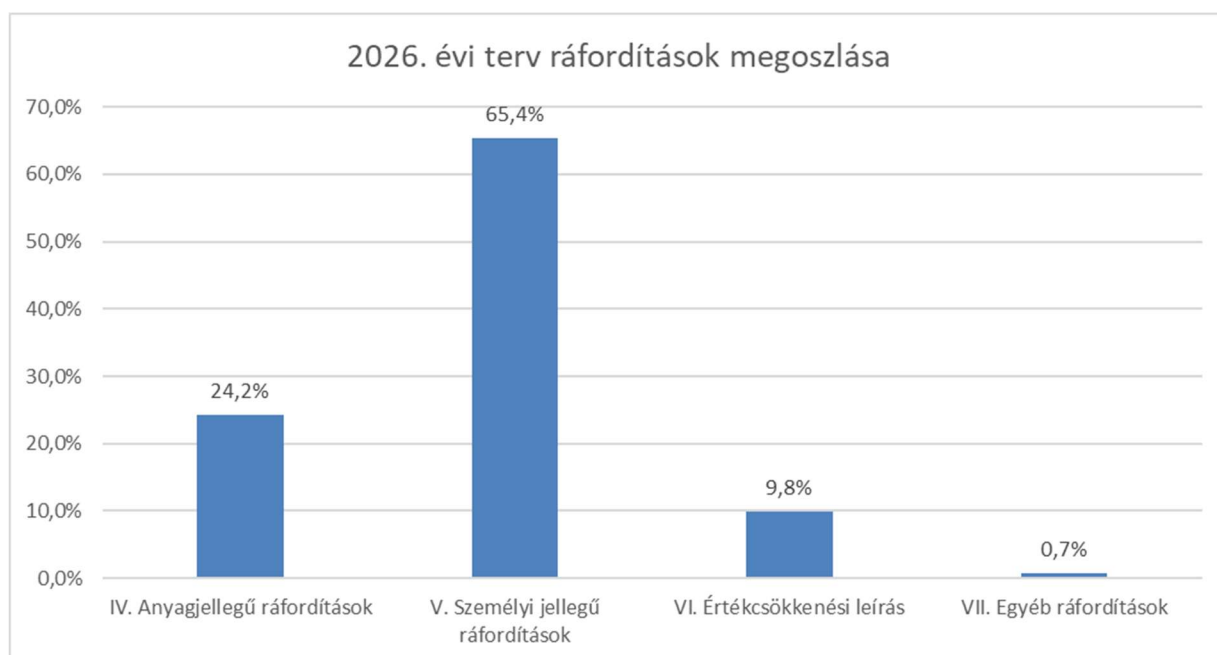
A Társaság a tervezett béremelését a Bér- és foglalkoztatáspolitikai megállapodás alapján kalkulálta. A Fővárosi Önkormányzat a 2026. évi béremelés fedezetéhez **95 559,4 e Ft** támogatást biztosít a Társaság részére.

A 2026. évi tervezett létszám 137 fő, ez az állomány megegyezik a 2025. évi várható létszámmal.

A Budapest pótlék összege az üzleti tervben beépítésre került.

A személyi jellegű ráfordítások az üzemi (üzleti) ráfordítások 65,4 %-át teszik ki.

2. ábra: 2026. évi üzleti terv ráfordítások megoszlásának kimutatása



Mérlegterv

8. táblázat: Mérlegterv adatok változásának kimutatása

Örkényi Színház Főbb Mérlegadatok [eFt]	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %	Megoszlás 2026
A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	748 877	749 921	736 318	-13 603	98,2%	61,8%
B. FORGÓESZKÖZÖK	525 233	431 851	443 374	11 523	102,7%	37,2%
C. Aktív időbeli elhatárolások	119 444	10 610	12 000	1 390	113,1%	1,0%
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	1 393 554	1 192 382	1 191 692	-690	99,9%	100,0%
D. SAJÁT TŐKE	145 599	175 937	191 668	15 731	108,9%	16,1%
I. Jegyzett tőke	3 000	3 000	3 000	0	100,0%	1,6%
III. Tőketartalék	0	0	0	0	0,0%	0,0%
IV. Eredménytartalék	93 059	142 599	172 937	30 338	121,3%	90,2%
V. Lekötött tartalék	0	0	0	0	0,0%	0,0%
VII. Adózott eredmény	49 540	30 338	15 731	-14 607	51,9%	8,2%
E. CÉLTARTALÉKOK	0	0	0	0	0,0%	0,0%
F. KÖTELEZETTSÉGEK	282 084	132 732	145 090	12 358	109,3%	12,2%
G. Passzív időbeli elhatárolások	965 871	883 713	854 934	-28 779	96,7%	71,7%
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	1 393 554	1 192 382	1 191 692	-690	99,9%	100,0%

A 2026. év végére tervezett mérlegfőösszeg 1 191,7 M Ft, ami lényegében megegyezik a 2025. december 31-i várható értékkel.

A 2026. évi üzleti tervben kalkulált záró pénzeszköz állomány összege 311,9 M Ft. Az üzleti évben a Társaság -10,3 M Ft pénzállomány csökkenéssel kalkulál.

A Passzív időbeli elhatárolások magas állományát a 9. táblázat tartalmazza részletesen:

9. táblázat Passzív időbeli elhatárolások részletes kimutatása

adatok ezer Ft-ban

Megnevezés	2025. évi várható	2026. évi terv
1. Bevételek passzív időbeli elhatárolása	105 146	110 000

Jegybevétel elhatárolása	105 146	110 000
2. Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása	33 194	28 500
Egyéb személyjellegű ráfordítások	32 694	28 000
Egyéb anyagjellegű ráfordítások	500	500
3. Halasztott bevételek	745 373	716 434
Fejlesztési célra kapott támogatások elhatárolása (a tárgyévben bevételként el nem számolt, a tárgyévben költséggel nem ellentételezett korábbi években befolyt fenntartói támogatás, az Asbóth utcai ingatlanokra kapott alapítói fejlesztési támogatás, illetve fejlesztési pályázati támogatások költséggel nem ellentételezett részét tartalmazza.)	736 881	736 881
Tárgyévi növekmény (beruházás), színrevitel, eszköz beszerzés, idegen ingatlanon végzett beruházás	173 458	172 000
Tárgyévi feloldás (értékcsökkenés), selejtezés	- 174 495	- 201 700
Térítés nélkül átvett eszközök elhatárolása (A Madách Színháztól átvett eszközök értékcsökkenésének megfelelő csökkenés.)	9 529	9 253
Passzív időbeli elhatárolások összesen:	883 713	854 934

Beruházási terv

Az üzleti tervben a beruházási terv összességében 345,5 M Ft. Ezen összegből 173,5 M Ft a 2025. évben teljesült, 172 M Ft beruházást tervez a Társaság a 2026. évre. Ezt saját forrásból kívánja fedezni a Társaság.

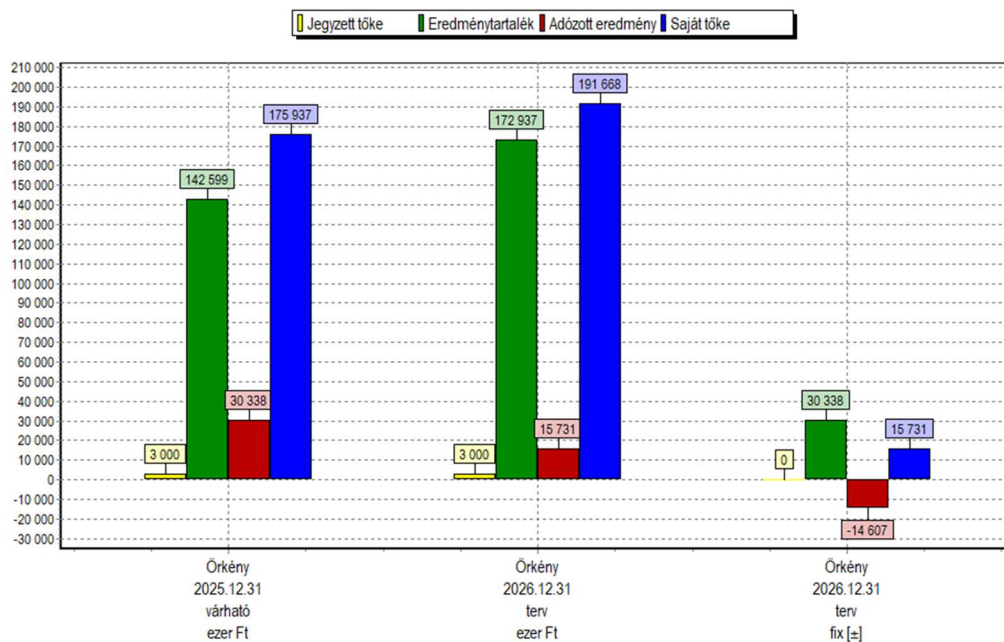
A beruházás fedezete biztosított, mert a társaság likviditása és saját tőkéje elegendő, valamint a halasztott bevételek és korábbi támogatások feloldása is forrást jelent.

- Tervezett bemutatókhöz kapcsolódó beruházások tárgy évi összege: 145 M Ft
Ez a legnagyobb beruházási tétel, amely a művészeti programhoz kapcsolódó új bemutatók létrehozásának eszközigényeit tartalmazza.
- Idegen ingatlanon végzett beruházások tárgy évi összege: 12 M Ft
Ide sorolódnak az Örkeny által bérelt vagy átvett játszóhelyek (pl. Merlin) műszaki fejlesztési munkái.
- Egyéb, kisebb beszerzések tárgy évi összege: 15 M Ft
Ebbe a körbe kisebb műszaki, eszköz-, színpadtechnikai és informatikai fejlesztések tartoznak.

A tartós források és a fedezeti tőke többszörösen meghaladják a beruházási igényt, valamint a nettó működési cash-flow 2026. évi tervezett értéke 227 M Ft.

A saját tőke összetétele

3. ábra: A saját tőke összetételének kimutatása



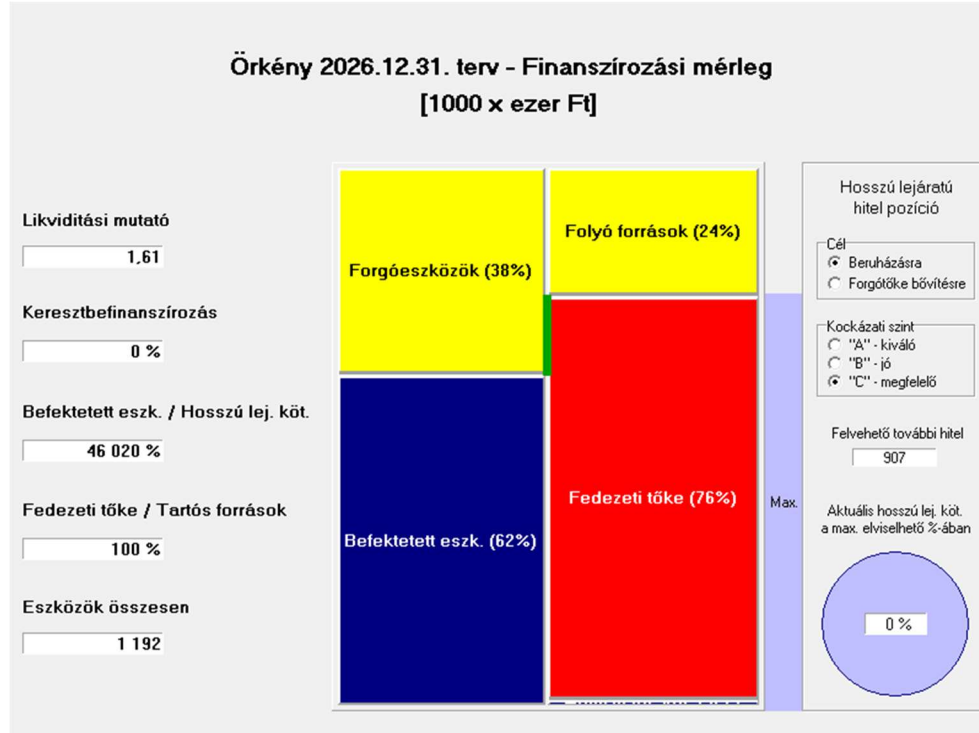
A 2026. éves tervben a saját tőke elemei között a 3,0 M Ft-os jegyzett tőke, a 172,9 M Ft-os eredménytartalék, valamint a 15,7 M Ft-os adózott eredmény szerepel.

A saját tőke / jegyzett tőke aránya 63,9. A saját tőke / jegyzett tőke mutató megfelelő arányú.

Likviditás és Finanszírozás

4. ábra: Finanszírozási mérleg kimutatása 2026. évi üzleti terv alapján

Az ábra adatainak értelmezése:



A fedezeti tőke tartalma: saját tőke + hátrasorolt kötelezettségek + halasztott bevételek (passzív időbeli elhatárolásból). Folyó források tartalma: rövid lejáratú kötelezettségek + céltartalékok + bevételek passzív időbeli elhatárolása + költségek passzív időbeli elhatárolása. Tartós források tartalma: fedezeti tőke + hosszú lejáratú kötelezettségek. Forgóeszközök tartalma: forgóeszközök + aktív időbeli elhatárolások. likviditási mutató: forgóeszközök / folyó források.

Az ábra tartalma alapján

alkotott vélemény:

Fedezeti tőke és tőkeszerkezet értékelése

A Társaság 2026-ra tervezett fedezeti tőkéje **908,1 millió Ft**, amely **1,4%-kal alacsonyabb** a 2025. évi várható értéknél (921,3 millió Ft). A tervezett év végi adatok alapján a fedezeti tőke az összes forrás **76,20%-át** teszi ki. Ennek döntő része (**61,79%**) a befektetett eszközök finanszírozását, további **14,41%** pedig a forgóeszközök finanszírozását biztosítja. A mérlegben **nincs keresztfinszírozásra utaló tétel**, vagyis a Társaság nem finanszíroz tartós eszközöket rövid lejáratú kötelezettségekből.

A tőkeellátottsági mutató (fedezeti tőke / források összesen) 2026-ra **76,2%**, amely 1,4%-os visszaesés a 2025. évi bázishoz viszonyítva. A mutató értéke a szakmai minősítés szerint **kiváló**, és magas tőkeerejű működést jelez.

A fedezeti tőke dinamikája 2026-ban **-1,11%**, amely mérsékelt csökkenést mutat, de továbbra is **elfogadható szintű kockázatviselő és önfinanszírozó képességet** jelez.

Eszközfedezettség és finanszírozási struktúra

A befektetett eszközök fedezettsége (fedezeti tőke / befektetett eszközök) 2026-ra **123,30%**, ami 0,4%-os javulást jelent az előző évhez képest. A mutató értéke **kiváló** minősül, és teljesíti azt a finanszírozási alapelvet, amely szerint a tartósan lekötött eszközöket teljes egészében hosszú lejáratú forrásokkal célszerű finanszírozni.

Likviditási pozíció

A teljes likviditási mutató 2026-ra **1,61**, amely **1,8%-kal alacsonyabb** a 2025. évi várható értéknél (1,64). A mutató a 140%-os optimális szintet meghaladja, így a Társaság teljes likviditása **erős és biztonságos**.

A tervezett azonnali likviditás **4,08**, ami azt jelzi, hogy a Társaság mobil pénzeszközei a rövid távú (egy hónapon belüli) kötelezettségek **408%-át** képesek fedezni. Az érték jelentősen meghaladja a 110%-os ideális szintet, így a **naprakész fizetőképesség stabil**. Megjegyzendő, hogy a túl magas azonnali likviditási ráta a készpénzállomány alacsony jövedelmezőségére utalhat, mivel a szabad pénzeszközök befektetésével többelhozam érhető volna el.

A Társaság 2026. évi összesített likviditási pozíciója a tervadatok alapján **stabil és kiegyensúlyozott**.

Nettó forgótőke és forgótőke-ellátottság

A nettó forgótőke alakulása:

- 2024. tény: **243,1 M Ft**
- 2025.várható: **300,7 M Ft**
- 2026.terv: **299,9 M Ft**

A 2025-ről 2026-ra történő enyhe csökkenés ellenére a forgótőke szintje továbbra is **megfelelő**, és támogatja a folyamatos működés finanszírozási igényeit. A 2026-ra tervezett forgótőke-ellátottság **67,60%**, amely az általánosan elfogadott (legalább 40%-os) szintet jelentősen meghaladva **kedvező**.

A mutató értéke azt jelzi, hogy a Társaság a tartós eszközkötése mellett a működéshez szükséges forgótőkét is **tartós forrásokkal finanszírozza**, megfelelően az illeszkedési elvnek.

Pénzeszközök

A 2026. év végi tervezett pénzeszközállomány **311,9 M Ft**, amely megegyezik a likviditási terv záró pénzeszközszintjével. A Társaság nem rendelkezik tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírokkal, és rövid lejáratú, forgalomképes értékpapírt sem tart.

Cash flow vizsgálat

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

10. táblázat: Cash flow kimutatás

NEMZETKÖZI CASH FLOW KIMUTATÁS (Mérlegadatokról, indirekt számítási módszerrel)	2024 tény	2025 várható	2026 terv	2026-2025 változás	2026/2025 index %
1. ADÓZOTT EREDMÉNY	49 540	30 338	15 731	-14 607	51,9%
+ Értékcsokkenési leírás	143 645	174 495	192 745	18 250	110,5%
2. BRUTTÓ CASH FLOW	193 185	204 833	208 476	3 643	101,8%
+ Folyó források változása	-9 505	-231 797	12 518	244 315	105,4%
• Rövid lejáratú kötelezettségek változása	11 380	-150 952	12 358	163 310	108,2%
• Céltartalékok változása	0	0	0	0	0,0%
• Passzív időbeli elhatárolások változása (halasztott bev. nélkül)	-20 885	-80 845	160	81 005	100,2%
- Finanszírozandó forgóeszközök változása	24 814	78 422	-23 218	-101 640	-129,6%
• Követelések változása	31 257	-31 401	-21 128	10 273	32,7%
• Készletek változása	-706	989	-700	-1 689	-170,8%
• Aktív időbeli elhatárolások változása	-5 737	108 834	-1 390	-110 224	-101,3%
= Folyó mérlegváltozásokból származó cash flow összesen	15 309	-153 375	-10 700	142 675	93,0%
3. NETTÓ (MŰKÖDÉSI) CASH FLOW	208 494	51 458	197 776	146 318	384,3%
+ 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	1 600	0	-1 600	0,0%
+ Halasztott bevételek változása	-19 607	-1 313	-28 939	-27 626	-2104,0%
4. BERUHÁZÁSI TEVÉKENYSÉGEK ELŐTTI CASH FLOW	188 887	51 745	168 837	117 092	326,3%
5. TÉNYLEGES ZÁRÓ PÉNZESZKÖZ és ÉRTÉKPAPÍRÁLLOMÁNY	445 973	322 179	311 874	-10 305	96,8%

Pénzügyi eredményesség és likviditási pozíció értékelése

A 2026-ra tervezett pénzügyi eredmény, azaz a **nettó működési cash flow** értéke **197,8 millió Ft**, amely a Társaság operatív tevékenysége által előállított, ténylegesen rendelkezésre álló pénzeszközök nagyságát mutatja. A **számviteli értelemben vett adózott eredmény** 2026-ra **15,7 millió Ft**, amely összhangban van a pozitív cash flow-val, így a Társaság esetében **tartós forráshiány nem azonosítható**.

A rövid lejáratú kötelezettségek bruttó cash flow fedezete **272,55%**, ami **kiemelkedően kedvező** likviditási pozíciót jelez, és jelentősen meghaladja a biztonságos működéshez szükséges minimumszintet.

A dinamikus likviditás 2026-ra összességében **stabil**, ugyanakkor a Társaság likviditási helyzete magas mértékben függ a fenntartói működési támogatás **folyamatos és ütemes** folyósításától. A támogatás akár **egy hónapos késedelmé** is érdemi feszültséget okozhat a fizetőképességben.

A működési cash flow értelmezése

A nettó működési cash flow a szokásos tevékenységből származó, tényleges pénzmozgással járó be- és kiáramlások egyenlege. Mivel kizárólag pénzmozgást tartalmazó tételeket vesz figyelembe, jól jelzi, hogy a Társaság operatív működése képes-e fedezni saját kötelezettségeit.

Fontos, hogy a pénzügyileg realizált eredmény és a számviteli eredmény **ne térjen el jelentősen egymástól**. Kritikus helyzetet jelezne például, ha a számviteli eredmény pozitív, ugyanakkor a működési cash flow tartósan negatív lenne – ez ugyanis adófizetési nehézségekhez vezethet, és több időszakon keresztül **csődhelyzetet is előidézhetne**.

Jövedelmezőségi mutatók értékelése

A 2026. évi terv alapján a nettó (üzemi) jövedelmezőség **100,06%**, amely az üzemi bevételek és ráfordítások hányadosaként **elfogadható** teljesítményt tükröz. A mutató jól jelzi, hogy az alaptevékenység költségei és bevételei közel azonos nagyságrendűek.

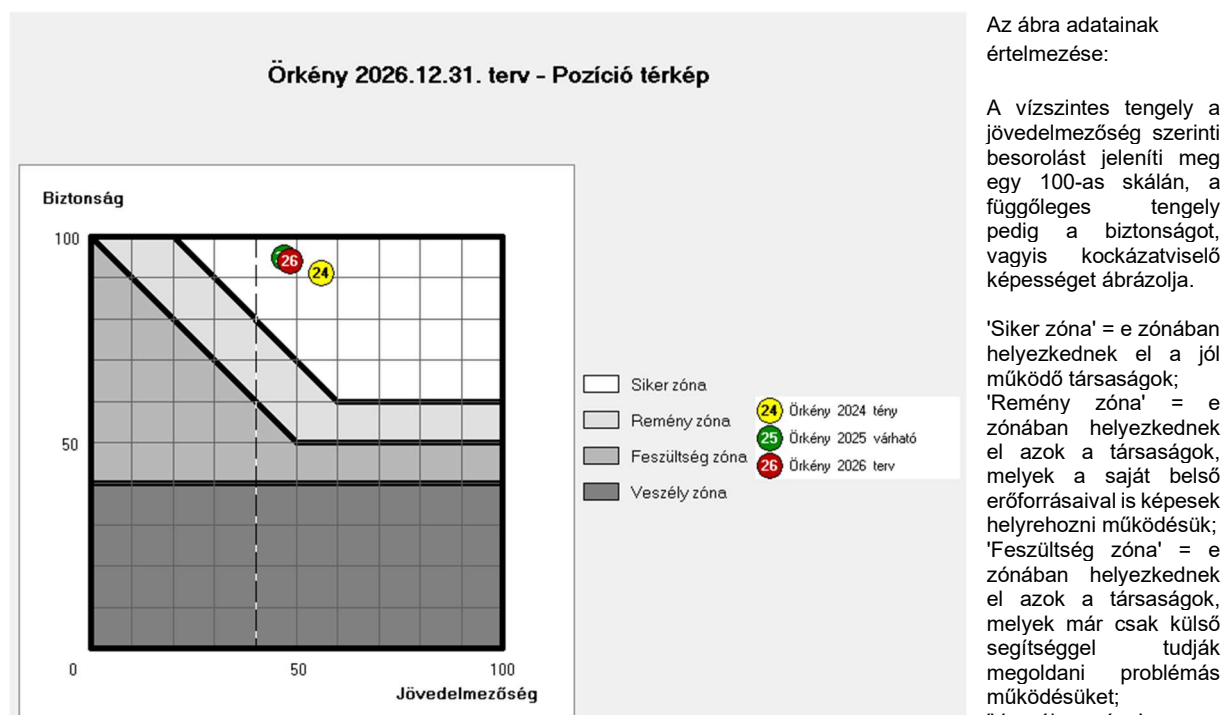
Az összes forrásra vetített jövedelmezőség **1,32%**, amely a fenntartó által biztosított összes forrás hozamát jelzi. Ez az érték **alacsonynak, illetve problémásnak** minősíthető, és arra utal, hogy a rendelkezésre bocsátott források megtérülése mérsékelt.

A saját tőkére vetített adózott eredmény (ROE) **8,21%**, amely a tulajdonosi források hozamát méri. Ez az érték **elfogadható**, és közel áll a nonprofit szektorban kedvezőnek tekintett 8–10%-os tartományhoz.

A fenti mutatók összességében azt jelzik, hogy a Társaság **értékesítési jövedelmezősége megfelelő**, az alaptevékenység működőképes, ugyanakkor a teljes forrásállomány jövedelmezősége továbbra is korlátozott.

Biztonság és jövedelmezőségi minősítés

5. ábra: 2024-2026. évekre vonatkozóan



zónában helyezkednek el azok a társaságok, melyeknek már a külső segítség sem elég. Üzlet-stratégiai és szerkezeti átalakítás szükséges a megfelelő működés eléréséhez.

Az 5. ábra a Társaság három időszakra vonatkozó pozícióját mutatja be, a **jövedelmezőség** (vízszintes tengely) és a **biztonság/kockázatviselő képesség** (függőleges tengely) alapján. A pozíciók négy zónába sorolhatók: *Siker zóna*, *Remény zóna*, *Feszültség zóna*, *Veszély zóna*.

- A **2024. évi tényadatot** jelölő pont (sárga – „24”) a jövedelmezőség és a biztonság magas szintje miatt a **Siker zóna** felső részében helyezkedik el.
- A **2025. évi várható érték** (zöld – „25”) továbbra is a **Siker zónában** található, a 2024-es értékhez nagyon közeli pozícióban, ami stabil működésre utal.

- A **2026. évi tervérték** (piros – „26”) még mindig a **Siker zónán belül** marad, de láthatóan alacsonyabb jövedelmezőségi értéket képvisel, miközben a biztonsági mutató továbbra is magas. Ez a pozíció lefelé irányuló elmozdulást mutat a jövedelmezőség tengelyén, ugyanakkor a kockázatviselő képesség továbbra is erős.

Értékelés:

A három időszak pozíciója alapján a Társaság biztonsági mutatója mindvégig magas, és valamennyi vizsgált év a **Siker zónában** marad. A fő változás a 2026. évre a jövedelmezőség mérsékelt csökkenése, amely azonban nem tolja át a Társaságot alacsonyabb minősítésű zónába. A pozíciótérkép összességében **stabil, de enyhülő jövedelmezőséget és továbbra is erős pénzügyi biztonságot** jelez.

Az üzleti tervben felmerülő kockázatok

1. Bevételi kockázatok

- **Fenntartói forráskitetttség:**
A működés legnagyobb bevételi komponense a fenntartói támogatás, amely a teljes bevétel **52,2%-át** adja. A támogatás késedelme vagy csökkentése **azonnali likviditási kockázatot** jelent.
- **Keresleti kitétség / kapacitáskihasználtság:**
A 2026. évi terv **85%-os átlagos kihasználtsággal** számol, szemben a 2025. évi **99%-os** várható értékkel. A tényleges kihasználtság csökkenése a jegybevétel **arányos romlását** okozza, magas bevételi érzékenységet eredményezve.
- **Árképzési kockázat:**
A 15–20%-os sávban alkalmazott **dinamikus árazás** általános jegyáremelés nélkül működik, így a bevételek **piaci volatilitásnak** vannak kitéve. Ugyanakkor az eszköz rugalmas keretet ad a bevétel- és kihasználtság-optimalizáláshoz akkor is, ha nincs mód egységes áremelésre.

2. Pénzügyi és számviteli kockázatok

- **Nem pénzmozgással járó számviteli tételek:**
A jelentős passzív időbeli elhatárolások és halasztott bevételek (pl. **716 434 e Ft** halasztott bevétel, **110 000 e Ft** jegybevétel-elhatárolás) **növelik az eredményt**, de **nem javítják a likviditást**, így a beszámoló és a tényleges pénzügyi helyzet eltérhet.
- **Eredményességi kockázat:**
A Társaság üzemi eredménye **~1,2 millió Ft**, amely minimális eredményszint. Már kisebb bevételi vagy költségoldali eltérés is **veszteségessé** teheti a működést.
- **Merlin Színház működési kockázata:**
A játszóhely projektalapon, **infrastruktúra- és kapacitáskorlátok mellett** működik, belső dedikált stáb nélkül. Nem biztosít stabil, folyamatos üzemmenetet, bevételei pedig **nem fedezik a működési költségeket**, így növeli a Társaság működési kockázatát.
- **Fenntartói támogatás ütemezési kockázata:**
A fenntartói működési támogatás **negyedéves kifizetési ütemezése kulcsfontosságú** a likviditás fenntartásához. Egyetlen havi késedelem is **deficités hónapot** eredményezhet, és **likviditási feszültséget** idézhet elő.

Javaslatok a kockázatok mérséklésére

- **Likviditási biztonsági tartalék képzés:** legalább **két havi átlagos kiadás** (~340 M Ft) szintjén.
- **Folyószámlahitel-keret fenntartása** a rövid távú ingadozások kezelésére.

Összefoglaló értékelés és javaslat

Az Örkény István Színház Nonprofit Kft. által benyújtott 2026. évi üzleti terv a Közgyűlés által meghatározott tartalmi és formai követelményeknek megfelelően mutatja be a Társaság várható éves teljesítményét és erőforrás-felhasználását.

A Társaság 2026. évre tervezett **összes hozama 1 981,2 millió Ft**, amely **1,9%-os növekedést** jelez a 2025. évi várható értékhez képest. A bevételi szerkezetet két fő komponens határozza meg:

- **Jegy- és bérletbevétel:** 535,8 millió Ft, a teljes hozam **27,0%-a**.
- **Fenntartói támogatás:** 1 033,8 millió Ft, amely az összes hozam **52,2%-át** biztosítja.

A **ráfordítások 2026. évi tervezett összege 1 965,5 millió Ft**, ami **2,7%-os költségnövekedést** jelent. A bevételek emelkedési üteme ezzel nem teljes mértékben tart lépést, azonban a Társaság így is **pozitív, 15,7 millió Ft adózott eredményt** tervez elérni.

A **tervezett mérlegfőösszeg 2026. év végére 1 191,7 millió Ft**. A tőkeszerkezet stabil, a tőkeellátottság megfelelő. A saját tőke és a jegyzett tőke aránya **63,9**, amely kiegyensúlyozott finanszírozási struktúrát jelez.

A likviditási terv alapján a Társaság **likviditási pozíciója stabil**, feltéve hogy a fenntartói működési támogatás kifizetése a tervezett ütemben történik. A működést a **mérsékelt, de fenntartható jövedelmezőség**, valamint a **magas biztonsági (kockázatviselő) szint** együttesen jellemzi.

Összegzésként megállapítható, hogy a 2026. évi üzleti terv pénzügyi és működési prognózisai megalapozottak, a Társaság gazdálkodása kontrollált, likviditási helyzete kezelhető, tőkeellátottsága stabil.

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