

Hévíz-Balaton Airport Kft.



2026. évi üzleti terve

Sármellék, 2026. március 10.

Készítette:

Benkő Attila
ügyvezető

Hanzel Judit
gazdasági igazgató

Tartalom

A.	Vezetői összefoglaló	4
A. 1.	A 2026. évi üzleti terv alapfeltevései és kulcsmutatói	4
A. 2.	Tervezési irányelveknek való megfelelés	4
A. 3.	Költségvetési források	5
B.	Társaság átfogó bemutatása	5
B. 1.	A repülőtér elhelyezkedése	5
B. 2.	Társaság történeti áttekintése	6
B. 3.	Piaci környezet értékelése, Hévíz-Balaton Airport regionális jelentősége, fejlődési lehetőségei	7
B. 4.	Jogi és szabályozási környezet bemutatása	10
C.	Gazdasági elemzések.....	10
C. 1.	A gazdasági környezet Társaságra gyakorolt hatásai és a tervezett intézkedések	10
C. 2.	KPI mutatók és működési teljesítmény.....	11
C. 3.	Érzékenységvizsgálat	11
D.	Eredménykimutatási terv	14
D. 1.	Az eredménykimutatás fő sorainak összefoglaló bemutatása.....	14
D. 2.	Bevételek alakulása és szerkezete	14
D. 3.	Ráfordítások alakulása és szerkezete.....	16
D. 4.	Eredmény alakulása	19
E.	Mérlegterv	20
E. 1.	Eszközállomány alakulása.....	20
E. 2.	Saját tőke alakulása	20
E. 3.	Kötelezettségek alakulása	20
E. 4.	Likviditási struktúra	21
E. 5.	Mérlegen kívüli tételek.....	21
E. 6.	Devizakitettség és árfolyamkockázat.....	21
F.	Humán erőforrás- és bérgazdálkodás.....	22
F. 1.	Bázisévi humán erőforrás	22
F. 2.	Tervezett szervezeti változások, létszámváltozás	22
F. 3.	Bérgazdálkodás	22
G.	Beruházási terv.....	25
G. 1.	Folyamatban lévő beruházások.....	25
G. 2.	2026. évi beruházási terv prioritás és megvalósulási valószínűség szerint	25

G. 3.	A beruházások megvalósítását veszélyeztető főbb kockázatok	26
H.	Beszerzési és közbeszerzési terv	27
I.	Működési költségek meghatározása	28
J.	Finanszírozási és likviditás terv.....	29
J. 1.	A Társaság pénzügyi helyzetének értékelése.....	29
J. 2.	A likviditási helyzet fenntartását szolgáló intézkedések.....	29
J. 3.	Finanszírozási források és ütemezésük	29
K.	Táblázatok	29

A. Vezetői összefoglaló

A. 1. A 2026. évi üzleti terv alapfeltevései és kulcsmutatói

A Társaság 2026. évi üzleti tervének összeállítása a fenntartható, eredményes, hatékony és gazdaságos működés alapelveit tartotta szem előtt. A tervezés során elsődleges szempont volt a likviditás folyamatos és stabil biztosítása, a fizetéseképtelenséggel fenyegető helyzet elkerülése, valamint a működési kockázatok tudatos kezelése.

A tárgyévi üzleti terv konzervatív bevételi szemlélet mentén készült, ennek megfelelően a 2025. évinél alacsonyabb volumenű, azonban továbbra is nagyarányú légiáruforgalom figyelembevételével történt a bevételi oldal meghatározása. Az utasforgalom tekintetében 2026-ban sem jelennek meg menetrendszerinti járatok a tervben, a forgalom jelentős részét a több éve stabilan működő Sundair charterjárat, valamint új elemként a törökországi desztinációt kiszolgáló TailWind charterjárat biztosítja.

A 2023 évben megkezdett infrastrukturális beruházásokhoz kapcsolódó, az előző évben időszakosan alkalmazott futópálya-korlátozások hatására a GA-forgalom 2025. évben átmenetileg csökkent, azonban a Repülőtér 2026. évben, a 2024. évi volumennek a fenntartható szintű megőrzésével tervez.

A járatfejlesztési tevékenység jövőbeni eredményeit illetően a Társaság bizakodó, azonban a jelen üzleti terv kizárólag a tárgyévben megalapozottan realizálható forgalommal számol.

Legfőbb gazdasági mutatószámok:

adatok e Ft-ban / fő-ben			
(eFt)	2025.12.31. Várható	2026.12.31. Terv	Változás (%)
Értékesítés nettó árbevétele	740 247	616 319	-16,74%
Egyéb bevételek	993 775	189 770	-80,90%
Anyagjellegű ráfordítások	804 601	873 255	8,53%
Személyi jellegű ráfordítások	431 656	559 234	29,56%
Adózás előtti eredmény	-21 473	-1 424 084	Romlik
Adózott eredmény	-58 720	-1 477 067	Romlik
Mérlegfőösszeg	5 975 208	6 724 015	12,53%
Saját tőke	1 095 058	218 011	-80,09%
Átlag létszám (fő)	48	64	33,33%
Beruházások összege	2 190 216	829 050	-62,15%

A. 2. Tervezési irányelveknek való megfelelés

A 2026. évi üzleti terv az NGM által kiadott, a tervezési irányelvekről szóló tájékoztatás alapján, annak figyelembevételével került elkészítésre. Az irányelvekben meghatározott premisszakészletből a Társaság nem tért el, a tervezés során az alábbi makrogazdasági mutatókat alkalmazta:

- EUR/HUF árfolyam: 403,4
- USD/HUF árfolyam: 387,5
- Jegybanki alapkamat: 5%
- Infláció: 3,6%
- Tervezett bérfejlesztés: 6%

Az üzleti terv összeállítása során a következő elveket alkalmazta a HBA:

realitás: az üzleti terv elkészítésekor már rendelkezésre álltak azok a ténytípusok, amelyek biztos alapot jelentettek a tervezéshez. Az értékesítési bevételek tervezésénél már előrejelzett szerződéskötési és megrendelési szándékok, ill. a 2025. évi tapasztalati adatok kerültek figyelembevételre.

teljes körűség: a tervezés során átfogóan vizsgálatra kerültek a tevékenység ellátásának körülményei (mikro- és makrogazdasági, világpiaci trendek, jogszabályi változások) és azok prognosztizálható hatásai.

világosság: a Társaság üzleti tervét előzetesen ismertette a tulajdonosi joggyakorló képviselőivel, jelen üzleti tervben ennek figyelembevételével a bevételek és költségek/ráfordítások egyértelműen kerültek meghatározásra.

fókuszált tartalom: az üzleti terv a konkrétumokat és lényegét összefoglaló megállapításokat tartalmazza.

megalapozottság: az üzleti terv készítésekor ismert volt a Társaság szerződési állománya, tárgyévi értékesítésének statisztikai adatai, HR struktúrája, 2025. évi várható eredménye és a 2026. évre érvényes minimálbér/garantált bérminimum változásának mértéke, így a bevételek, a bérek és a dologi jellegű költségek megalapozottan kerültek számításra.

A. 3. Költségvetési források

A Társaság 2026. évben – az előző évektől eltérően – működési célú költségvetési támogatásban nem részesül, részére a 2026. évre vonatkozó költségvetési törvény sem tartalmaz ilyen előírást.

A 2023. évben megkezdett infrastrukturális fejlesztési és eszközbeszerzési projekt kapcsán a tárgyévben még részesül költségvetési forrásban a HBA, amely kizárólag beruházási-fejlesztési célú támogatás. Az üzleti tervben költségvetési támogatás jogcímen kimutatott összeg ezen felül a korábbi években költségvetési forrásból megvalósított beruházásokhoz kapcsolódó halasztott bevételek elszámolásából ered.

B. Társaság átfogó bemutatása

B. 1. A repülőtér elhelyezkedése

A repülőtér Hévíz városától 15 kilométerre délre, Budapesttől 170 kilométerre délnyugatra, a Balaton nyugati térségében, Zalavár és Sármellék települések között helyezkedik el. A repülőtér kedvező földrajzi pozícióval rendelkezik, mivel kétórás közúti elérhetőségen belül négy európai főváros (Budapest, Bécs, Zágráb, Ljubljana) található.

A repülőtér az M7 autópályától 15 kilométerre érhető el, amely a Budapest-Zágráb irányú közlekedési tengely része, valamint kapcsolódik a közép-európai közúti hálózat fontos tranzitvonalaihoz. A repülőtér közvetlen

közelében vasúti pálya is található, amely hosszabb távon lehetőséget biztosíthat a légi és vasúti közlekedési kapcsolatok fejlesztésére.



Az elhelyezkedéséből adódóan a repülőtér nemcsak turisztikai utasforgalom kiszolgálására alkalmas, hanem logisztikai szempontból is kedvező adottságokkal rendelkezik. A repülőtér környezetében rendelkezésre álló fejlesztési területek lehetőséget biztosítanak logisztikai és szolgáltató tevékenységek betelepülésére, valamint légi áruszállításhoz kapcsolódó infrastruktúra elemek kialakítására.

A Hévíz-Balaton repülőtér



A repülőtér üzemi területe jelenleg a két szomszédos település, Zalavár és Sármellék tulajdonában van, amelyet a repülőtér üzemeltetője vagyonkezelői szerződés keretében használ. Az üzemeltetéshez szükséges infrastruktúra és eszközállomány jelentős részét a Társaság 2021 áprilisában megvásárolta.

B. 2. Társaság történeti áttekintése

Hévíz Város Önkormányzatának Képviselő-testülete 51/2012. (III.14.) Kt határozatában döntött a Hévíz-Balaton Airport Kft megalapításáról, azzal a céllal, hogy biztosítsa a korábban FlyBalaton repülőtér néven működő sármelléki repülőtér további üzemeltetését.

A szükséges üzemeltetési feltételek megteremtését, valamint a hatósági engedélyek megszerzését követően a repülőtér **2012. 04. 14-én Hévíz-Balaton Airport néven újra megnyitotta kapuit és megkezdte működését.** Az üzemeltető a repülőtér működéséhez szükséges hatósági és szakmai követelményeket azóta is folyamatosan biztosítja.

A repülőtér működésének fenntartása különösen fontos volt a térség turizmusának szempontjából, hisz a **társaság alapításának stratégiai célja** volt, hogy a sármelléki repülőtér a korábbi üzemeltető felszámolása után is tovább tudja fogadni a térségbe légi úton – különösen a nyugat-európai piacokról – érkező vendégeket.

A repülőtér további fejlesztésének egyik alapját a 1861/2016. (XII.27.) Korm. határozatban rögzített, a légijárat forgalom növelését és a kapcsolódó iparterületi fejlesztéseket támogató program biztosítja.

A Magyar Állam a 1511/2020. (VIII.12.) Kormányhatározat alapján 90 %-os tulajdonrészt szerzett a Társaságban. A szerződés 2020. november 11-én került aláírásra.

B. 3. Piaci környezet értékelése, Hévíz-Balaton Airport regionális jelentősége, fejlődési lehetőségei

A Sármelléken található Hévíz-Balaton nemzetközi kereskedelmi repülőtér (Hévíz-Balaton Airport) Magyarország öt nemzetközi repülőtérének egyike és Debrecen, valamint a budapesti Liszt Ferenc repülőtér mellett a harmadik állandó határnyitással rendelkező **elsődlegesen turisztikai fókuszú regionális repülőtér, amely a Nyugat-Balaton gyógy- és wellness turizmusának nemzetközi kapujaként működik.** Fejlesztése egyértelműen hatással van a térségi közlekedési rendszerre, ezáltal a vonzáskörzetbe tartozó települések **elérhetőségét biztosítva a külföldről érkező turisták számára.** A repülőtér szerepe a Balaton, Bük-Sárvár turisztikai térség, de különösen Hévíz turizmusát tekintve **megkérdőjelezhetetlen,** ezért a légikikötő fejlesztéséhez **turisztikai érdek (is) fűződik.** A Hévíz-Balaton Airport vonzáskörzete felöleli a Nyugat-Balaton, Zala megye, Észak-Somogy, Vas megye településeit, mintegy 1-1,2 millió ember számára biztosítva légiösszeköttetés lehetőségét.

A repülőtér versenyelőnyei:

- ➔ közvetlen hozzáférés a gyógyturizmushoz
- ➔ szállodák könnyű elérhetősége
- ➔ gyors utaskezelési folyamatok
- ➔ a repülőtér mérete, komplex de átlátható szolgáltatásai miatt ideális leszállóhely úgy a charter, mint a menetrendszerinti jártok számára

Hévíz az ország legismertebb és piaci pozíciója alapján első számú, nemzetközi jelentőségű gyógyhelye. Ez a megállapítás, a látványos turisztikai teljesítmény mutatókon felül (több mint 1,2 millió vendégéjszaka), azt is jelenti, hogy **ez a település az egyetlen olyan vidéki egészségturisztikai helyszín,** ahol a határmenti országok vendégforgalmán felül, **jelentős külföldi kereslet realizálódik.** Jelentős szerepet játszik a tradicionálisan erős tour operator modell német és izraeli irodákkal.

A Balaton régió a hazai turizmus egyik legfontosabb térsége, ahol a vendégforgalom az elmúlt években folyamatos növekedést mutatott. 2025. évben **Magyarországon 24,4 millió külföldi vendégéjszaka realizálódott,** és a **külföldi vendégéjszaka több, mint 14%-a érkezik a térségbe** (minden 7. külföldi vendégéjszaka a térségben realizálódik.) Hévíz város országos részesedése a külföldi vendégéjszakákban: 6 % feletti.

A térség desztinációfejlesztési programja alapján a balatoni fejlesztések célja a **kínálat minőségének emelése** (mind az attrakciók, mind a szolgáltatások szintjén), **évszaktól független fejlesztések megvalósítása**, a Balaton szezonálisának csökkentése és 365 napos desztináció elérése, valamint a jelenlegi „hot spotok”, azaz kereslet szempontjából **kiemelt helyszínek versenyképességének megőrzése és javítása** célzott fejlesztések révén.

A Hévíz-Balaton repülőtér fejlesztése hozzájárul a **desztináció stratégiai céljainak teljesüléséhez**. Nem csupán turisztikai, hanem **regionális gazdaságfejlesztési jelentőséggel is bír**, mivel a nemzetközi légi kapcsolatok **javítják a térség befektetési vonzerejét (FDI)**, erősítik a szolgáltatási szektort és hozzájárulnak a **magasabb költségű vendégkör eléréséhez**.

A járatnyitásokkal kapcsolatos főbb szempontok

Vitathatatlan, hogy a repülőtér **releváns útvonalakon működő, menetrendszerinti járatokkal jelentős mértékben emelheti** a térségbe érkező utasok számát. A hévízi menetrendszerinti légiközlekedés újraindításakor célszerű **olyan célpiacokat meghatározni**, ahonnan **stabil kereslet mutatkozik a térség iránt**, csökkentve ezzel a járatnyitás kockázatát. A repülőtér abban az esetben **képes hatékonyan támogatni** a térség és Magyarország turizmusát, ha **ott nem csupán charter járatok és áruforgalom (cargo) forgalom zajlik**, hanem a **valós turisztikai igényeknek megfelelő sűrűségű** légijáratok érhetőek el.

A repülőtér **elmúlt 1,5 évtizedes, meglehetősen ingadozó utasforgalmát** elemezve jól látható, hogy **látványosabb eredmények menetrendszerinti járatokkal voltak elérhetőek**. Több esetben megfigyelhető azonban, hogy egyes útvonalak **heti 1-2 járatral nem voltak piacképesek**, illetve jól láthatóan **hiányzott a komplex termékínálat, a hatékony piaci bevezetés és marketing aktivitás**, valamint a járatok üzemeltetői viszonylag **rövid idő elteltével felfüggesztették a forgalmat**, részben a fenti okok miatti **alacsony utasszám** következményeképp. A korábbi rigai és a prágai járat is bizonyította, hogy **heti egy járatral nem lehet megfelelő kihasználtságot elérni**, mivel az utazók többsége rövidebb időt tölt a térségben. **Minimum heti kettő, de optimális esetben heti három járat szükséges** a vendégigények kiszolgálásához.

Fontos szempont továbbá, hogy a leendő járatok **olyan desztinációkból érkezzenek**, ahonnan a **személygépkocsival történő utazás már nem jelent vonzó alternatívát**. A korábbi **prágai járat vonatkozásában** is felmerülő kérdés volt, hogy a **repülőgép versenyképes lehet-e a személygépkocsival történő utazással** összehasonlítva. Ugyan rejlik potenciál a prágai járatokban, hiszen a régióban a Cseh turisták számának növekedése jól mutatja az érdeklődést hazánk iránt, azonban a fenntartható légiforgalom elindításához megfelelő számú heti járatsűrűsége van szükség, ugyanis a heti 1 járat nem értelmezhető a menetrendszerinti járatok piacán. Szintén jelentős növekedést mutat és távolsága miatt jelentős légiforgalmi potenciállal bír a Lengyel beutazók számának növekedése. Különösen fontos piacot jelenthet Lengyelország északi vidékeinek légi úton történő összekötése a Balaton régióval.

A repülőtér **jelenleg rendszeres téli használatra egyes műszaki eszközök, berendezések hiánya miatt korlátozottan alkalmas**, azonban a **betervezett beruházások tartamaznak eszköz beszerzéseket is**, mely részben **javítja majd jelenlegi téli képességeinket**. Ugyanakkor Hévíz, Zalakaros, Kehidakustány és távolabbra tekintve a Bük és Sárvár **gyógyfürdői a nyári főszezonon kívül is vonzóak**, különösen a **fizetőképes senior korosztály számára**. Ezen túlmenően a repülőtér a Balaton régió szezonális csökkentésében is kiemelkedő szerepet tud játszani, összhangban a VisitBalaton 365 célkitűzéseivel. Ennek megfelelően **indokolt az egész évben elérhető járatok biztosítása**, mely előnyt jelent annak érdekében is, hogy a **potenciális nyugat-európai, valamint izraeli vendégkör**

számára egész évben felkereshető, **stabil, megbízható desztinációként jelenjen** meg a Nyugat-Balaton térsége. A térségi szereplők egyértelmű kitörési lehetőséget látnak a repülőtér stabil üzemelésében, külön felhívva a figyelmet a **low-cost légitársaságok jelentőségére**.

Javasolt desztinációk menetrend szerinti low-cost járat indítására:

- ✈ Németország – Frankfurt, Dusseldorf, Weeze
- ✈ Egyesült Királyság – London
- ✈ Svájc – Basel vagy Zürich
- ✈ Izrael – Tel Aviv (geopolitikai helyzet normalizálódásának függvényében)
- ✈ Skandináv régió
- ✈ Benelux államok (Brüsszel Charleroi, Eindhoven)
- ✈ Szentpétervár és/vagy Moszkva a szankciók lezárulta után.
- ✈ Lengyelország (Varóság, Gdansk, Krakkó, Katowice)

A fent javasolt járatnyitási javaslatokkal összefüggésben elmondható, hogy **Németország hagyományosan erős küldőpiaca** Hévíznek, így további forgalom generálható akár a turisztikai főszezonon kívüli időszakban is. **London esetében erős kétirányú forgalom** várható, figyelembe véve, hogy az Egyesült Királyság EU-ból történő kilépése után is jelentős lehet a brit főváros és Magyarország között ingázó munkavállalók száma. Emellett azonban **a brit piac a Balaton északi partja, valamint a Balaton-felvidék elmúlt években jelentős minőségi megújuláson** átesett turisztikai kínálata számára **fizetőképes keresletet biztosíthat**.

Svájc vonatkozásában is létezett már korábban charterforgalom, **elsősorban gyógykúrák** kiszolgálására, mely a jövőben is tartogat magában fejlődési potenciált. Az **izraeli járatnyitási** javaslat alátámasztásaként elmondható, hogy az **Izraelből érkező vendégforgalom kimagasló bővülésen** ment keresztül az elmúlt 10 évben. Országos szinten 2011-hez képest 2019-ben már **háromszor több izraeli vendéget és vendégéjszakát** regisztráltak a kereskedelmi szálláshelyek, míg a Keszthelyi járásban kétszeresére növekedett az izraeli turisták által generált forgalom, mely megfelelő alapot biztosíthat egy Tel-Aviv – Balaton járatnyitásnak is. A jelenlegi harci cselekmények remélhetően hamar véget érnek és normalizálódik az élet, mely eredményeképpen a turisztikai jellegű utazások is megindulnak, melyből a régió, légi kapcsolat megteremtése esetén, jelentős mértékben profitálhat.

A skandináv országokból irányuló forgalommal egy új piac célozható meg, melyről korábban ad-hoc jelleggel már érkeztek charter járatok. A távolság miatt egy rendszeres járat elindulása új vendégkör megjelenését eredményezheti.

Nem közvetlenül a tervezett viszonylatokkal összefüggő kérdés, de a **menetrend szerinti járatnyitások alapkövetelménye**, szemben a szervezett charter járatokkal, hogy **jóval nagyobb infrastrukturális fejlesztési igény** mutatkozik a reptérre vonatkozóan. A charter járatok utasaival ellentétben a menetrendszerinti járatokkal utazók között **nagyobb arányban vannak egyéni vendégek**, akik sok esetben igénylik a **közvetlen elérhetőséget közösségi közlekedési eszközzel a repülőtér és a legközelebbi nagyobb város között**. A következő évek feltétlenül megoldandó feladatai közé tartozik a megfelelő színvonalú autóbusszos összeköttetés Hévíz és Keszthely relációjában egyaránt. A meglévő forgalom esetén ideiglenes, buszos szolgáltatók bevonásával a korábbi évekhez hasonlóan a feladat megoldásra kerül.

B. 4. Jogi és szabályozási környezet bemutatása

A Hévíz-Balaton Airport Kft. tevékenységei során nemzetközi és hazai jogi szabályozás és nemzetközi szakmai szervezetek ajánlásai alapján látja el feladatait. A repülőtér a 139/2014 EU rendelet szerinti tanúsítással rendelkezik, mely jelentő elvárásokat fogalmaz meg mind az infrastruktúrával, mind pedig az üzemeltető szervezettel szemben.

Amennyiben egyazon feladat tekintetében a kötelező jogszabályi kötelmeken túlmenően több szakmai szervezet által megfogalmazott előírás és létezik, úgy minden esetben a szigorúbb feltételek szerint történik a tevékenység végzése.

Szakmai feladatok a repülőtér üzemeltető alap tevékenységével összefüggésben:
A feladatokat a Hévíz-Balaton Airport Kft. a vonatkozó jogi és szakmai előírások alapján, a repülésbiztonság állandó szem előtt tartásával a kötelezően követendő repülőtéri kézikönyv előírásai szerint.

C. Gazdasági elemzések

C. 1. A gazdasági környezet Társaságra gyakorolt hatásai és a tervezett intézkedések

A Társaság működését 2026-ban is számottevően befolyásolja a nemzetközi makrogazdasági és iparági környezet alakulása. Az árfolyamok ingadozása, a kamatkörnyezet változása, az energia- és üzemanyagárak mozgása, valamint a geopolitikai bizonytalanság egyaránt közvetlen és közvetett módon hat a gazdálkodás eredményére.

A cargo forgalom továbbra is a bevételek egyik legfontosabb forrása, annak ellenére, hogy a volumen az előző évhez képest – a tervezéskor rendelkezésre álló információk alapján – mérséklődik. A Társaság erőssége a légi áruszállítás területén:

- a felhalmozott szakmai tapasztalat és működési gyakorlat,
- a kiépített infrastruktúra és logisztikai háttér,
- a közelmúltban lezárt fejlesztések, amelyek lehetővé tesznek további korlátozott kapacitásbővítést jelentősebb új beruházás nélkül
- az alacsony forgalom teljekörű odafigyelést és ezáltal kimagasló KPI elérését eredményezi
- az árukezelő terminál és a forgalmi állóhely egymáshoz közeli elhelyezkedése jelentősen meggyorsítja a légijáratok kiszolgálását csökkentve azok fordulóidejét

A működés emellett azonban több olyan külső tényezőnek is kitett, amelyekre a Társaság közvetlen ráhatással nem rendelkezik, úgymint:

- az e-kereskedelmi piac szerkezetének változása
- a környező országok cargo kapacitásainak bővülése
- a hazai vámszabályozásból adódó kedvezőtlenebb versenyfeltételek
- A futópálya hossza, mely korlátozó tényező bizonyos repülőgép típusok esetében

A Társaság cargo forgalma országos összevetésben kis részesedést képvisel, ugyanakkor a volumen kisebb változása is érdemben befolyásolja az üzemi bevételek alakulását. A piaci jelenlét megőrzése és a forgalom lehetőség szerinti bővítése érdekében a Társaság részéről célzott működési és piaci intézkedések szükségesek:

- a meglévő partnerek megtartása,
- a szolgáltatási színvonal fenntartása és fejlesztése, különös tekintettel az egyedi partnerigényekhez igazodó megoldásokra,
- költséghatékonysági intézkedések alkalmazása,
- a piaci folyamatok folyamatos figyelemmel kísérése és a kapacitások rugalmas kezelése.

A légiutasforgalom jelenleg korlátozott, elsősorban a járatfejlesztések elmaradása miatt. A lezárt infrastrukturális beruházások – a felújított futópálya és a korszerű terminál – javítják az üzembiztonságot, emelik a szolgáltatási színvonalat és növelik a repülőtér fogadóképességét, ami kedvező feltételeket teremt a későbbi forgalomműködéshez.

A jövedelemtermelő képesség javítása érdekében ezért a járatfejlesztési tevékenység és a kapcsolódó marketingmunka erősítése szükséges.

A fejlesztések eredményeként a Társaság eszközállománya bővült. A működés fenntartása, a budaörsi ingatlanhoz kapcsolódó 402,9 millió Ft-os költség, valamint a beruházások finanszírozása számottevő idegen forrás bevonását teszik szükségessé, ennek következtében a kamatkörnyezet alakulása közvetlenül érinti a pénzügyi eredményt. Mindezek fokozott pénzügyi fegyelmet és következetes likviditáskezelést igényelnek.

A társaság bevételeinek túlnyomó része devizában realizálódik, míg a költségek meghatározó része forintban merül fel, ami árfolyamkitettséget jelent. Az ELÁBÉ részben devizaalapú, ugyanakkor az eltérő időbeliség miatt az árfolyamváltozások a jövedelmezőséget befolyásolhatják.

A Társaság fedezeti ügyleteket jelenleg nem alkalmaz. A kockázatok kezelését a

- a devizapozíció folyamatos nyomon követésével,
- szigorú költségkontrollal,
- rugalmas szerződéses feltételek alkalmazásával,
- a pénzügyi tervezés körütekintő, óvatos megközelítésével kezeli.

C. 2. KPI mutatók és működési teljesítmény

A Társaság működésének nyomon követésére szakmai kulcsmutatók (KPI-ok) nem kerültek a tulajdonos által meghatározásra.

C. 3. Érzékenységvizsgálat

A Társaság 2026. évi gazdálkodását több, részben külső tényező befolyásolja. A működés szempontjából elsősorban az árfolyamok alakulása, az üzemanyagárak változása, a finanszírozási feltételek, valamint a cargo- és személyforgalom mértéke tekinthető érzékeny területnek:

(1) Árfolyamkockázat

A bevételek egy része devizában realizálódik, miközben a költségek meghatározó része forintban merül fel, ami árfolyamkockázatot hordoz. Az eltérő időbeliség miatt az árfolyamváltozások a Társaság eredményét befolyásolhatják.

(2) Üzemanyagárak alakulása

A JET A1 üzemanyag világpiaci ára közvetlenül hat az üzemeltetési költségekre. Az ár emelkedése növeli a működési ráfordításokat, emellett a légitársaságok járattervezési döntéseire is hatással van, ami a repülőtér forgalmában is megjelenhet.

(3) Finanszírozási feltételek

A Társaság működésének finanszírozása túlnyomó részben idegen forrás bevonásával történik, ezért a kamatkörnyezet változása hatással van a pénzügyi ráfordításokra. A kamatszint emelkedése növeli a finanszírozási költségeket, ami a gazdálkodás eredményét is érinti.

(4) Forgalmi kockázatok

A cargo tevékenység továbbra is a Társaság egyik meghatározó bevételi forrása. A volumen alakulását elsősorban a nemzetközi kereskedelmi folyamatok és az e-kereskedelem határozzák meg. A személyforgalom bővülése nagymértékben függ attól, hogy a járatfejlesztési törekvések milyen eredményt hoznak, illetve sikerül-e új légitársasági kapcsolatokat kialakítani.

A Társaság működése a korábbi évek infrastrukturális fejlesztéseire és a tárgyévben megkezdett beruházásokra épül. A következő időszakban a rendelkezésre álló kapacitások jobb kihasználása, a járatfejlesztési tevékenység erősítése, valamint a cargo és személyforgalom stabilizálása áll a középpontban.

A 2026-ban várható tulajdonosi struktúraváltozás a működési keretekre is hatással lehet. A gazdálkodásban továbbra is meghatározó szempont a költséggazdálkodás szigorú kontrollja, a likviditási helyzet folyamatos figyelemmel kísérése, valamint a bevételi lehetőségek bővítése.

C. 3. Légiforgalmi szegmensek gazdaságossági elemzése és fedezeti kombinációs modell

Az utas- és cargo forgalmi szegmensek gazdasági teljesítménye és a forgalmi struktúra break-even pontjainak számítása négy alapfeltevésre épül:

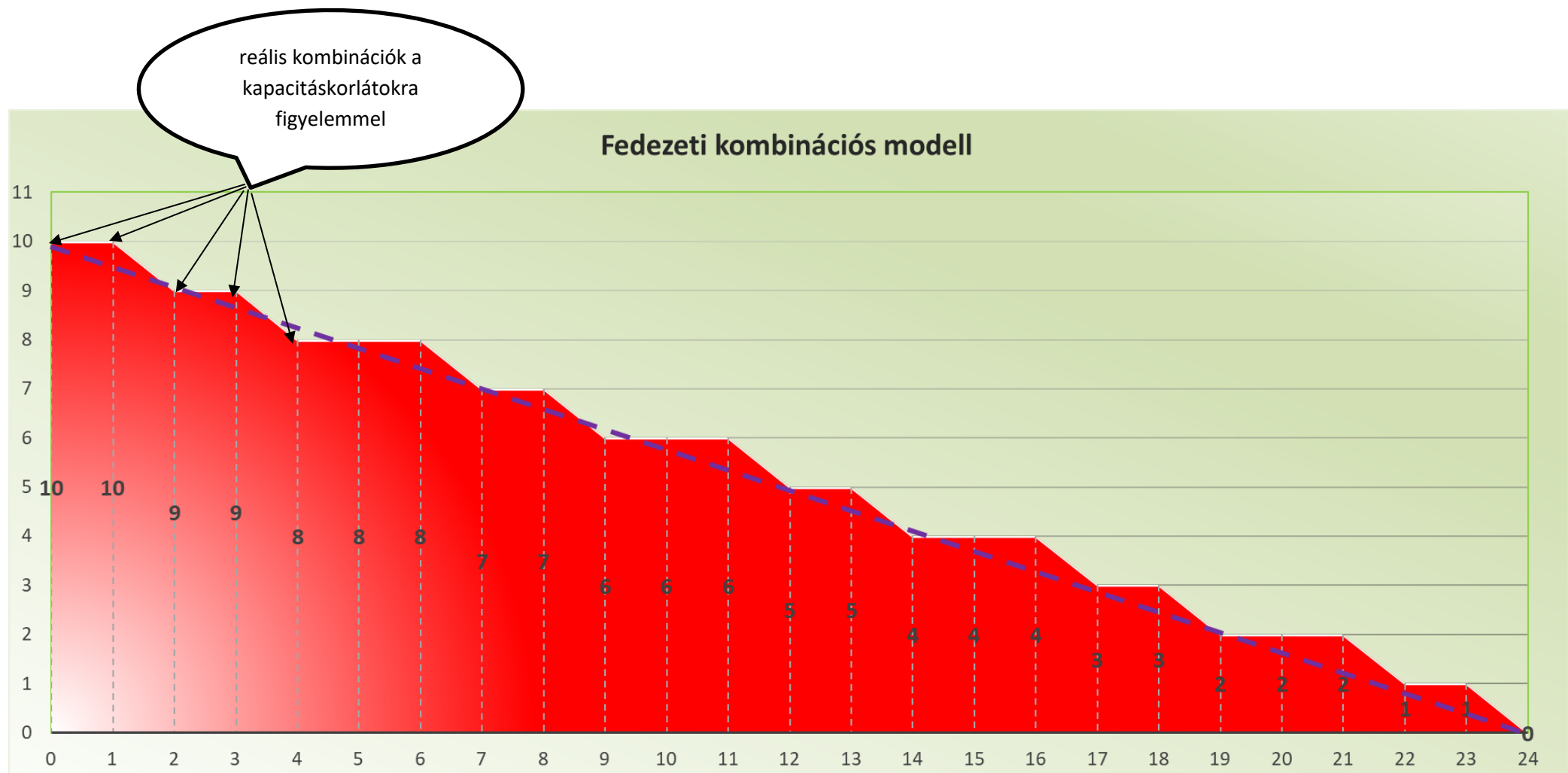
- Az erőforrásokra vonatkozó feltételezés szerint a működés a létszámtervben szereplő munkavállalói állománnyal és a jelenleg rendelkezésre álló repülőtéri infrastruktúrával kerül figyelembevételre.
- A forgalmi struktúra feltételezi, hogy a járatok a nyitvatartási időn belül oszlanak el, csúcsidőszaki torlódás és szezonális csúcsterhelés nélkül, azaz peak-mentes működés mellett.
- A kapacitás-feltételezés az utasforgalomban legalább 80%-os átlagos járatterheléssel (Load Factor) (144 utas/járat), a cargo szegmensben pedig járatonként átlagosan 50 tonna áruval számol.
- Pénzügyi oldalról a fix költségek éves szinten változatlanok tekinthetők, az utas- és cargo járatok egységsszintű hozzájárulása pedig állandó.

Az utasforgalom esetében az átlagos bevétel 2.380 EUR/járat (13,2 EUR/utas), míg a közvetlen önköltség 1.771 EUR/járat (9,8 EUR/utas). A cargo járatoknál az átlagos bevétel 5.900 EUR/járat, amely 118 EUR/tonna bevételnek felel meg, a közvetlen önköltség pedig 2.206 EUR/járat, illetve 44,1 EUR/tonna.

A fenti feltételezések alapján peak-mentes, diszkrét járatszámokra épülő break-even számítás készült, amely a heti utas- és cargo járatok különböző kombinációit vizsgálja. A számítások alapján meghatározhatók azok a járatkombinációk, amelyek mellett a működés eléri vagy meghaladja a fedezeti pontot.

A lehetséges kombinációk közül külön jelölésre kerültek azok, amelyek a jelenlegi infrastrukturális és humán erőforrás-kapacitások mellett is kiszolgálhatók. Ezek a tartományok jelzik azt a forgalmi szintet, amely mellett a repülőtér működése a jelenlegi feltételek mellett gazdaságosan biztosítható.

heti járatszám - WizzAir	0	1	2	3	4
heti járatszám - Cargo	10	10	9	9	8
eredmény/év	155 043 EUR	278 803 EUR	95 763 EUR	219 523 EUR	36 483 EUR



peak-mentes modell, diszkrét járatszámmal számolva

D. Eredménykimutatási terv

D. 1. Az eredménykimutatás fő sorainak összefoglaló bemutatása

A Társaság 2026. évi eredményterve nagyarányú romlást mutat a 2025. évi várható adatokhoz képest, az eltérés döntően finanszírozási szerkezetváltozásból ered, nem kizárólag működési teljesítményváltozásból.

A bázisév adatai között megjelenő, mintegy 903 millió Ft összegű működési költségvetési támogatás elmaradásának eredményszemléletű figyelmen kívül hagyásával a Társaság üzemi tevékenységének eredménye 362 millió Ft-tal, míg az adózás előtti eredménye (a pénzügyi eredmény negatív változása miatt) mintegy 574 millió Ft-tal csökken.

adatok e Ft-ban

Eredménysor	2025.12.31. Várható	2026.12.31. Terv	Változás	Változás (%)
Értékesítés nettó árbevétele	740 247	616 319	-123 928	-16,7%
Aktivált saját telj. értéke	0	0	0	
Egyéb bevételek	993 775	189 770	-804 006	-80,9%
Anyagjellegű ráfordítások	804 601	873 255	68 654	8,5%
Személyi jellegű ráfordítások	431 656	559 234	127 578	29,6%
Értékcsökkenési leírás	158 746	289 814	131 068	82,6%
Egyéb ráfordítások	413 991	424 160	10 169	2,5%
Üzemi tevékenység eredménye	-74 971	-1 340 374	-1 265 403	Romlik
Pénzügyi műveletek bevételei	65 249	7 800	-57 449	-88,0%
Pénzügyi műveletek ráfordításai	11 751	91 510	79 760	678,8%
Pénzügyi műveletek eredménye	53 498	-83 710	-137 208	Romlik
Adózás előtti eredmény	-21 473	-1 424 084	-1 477 067	Romlik
Adózott eredmény	-58 720	-1 477 067	-1 418 347	Romlik

D. 2. Bevételek alakulása és szerkezete

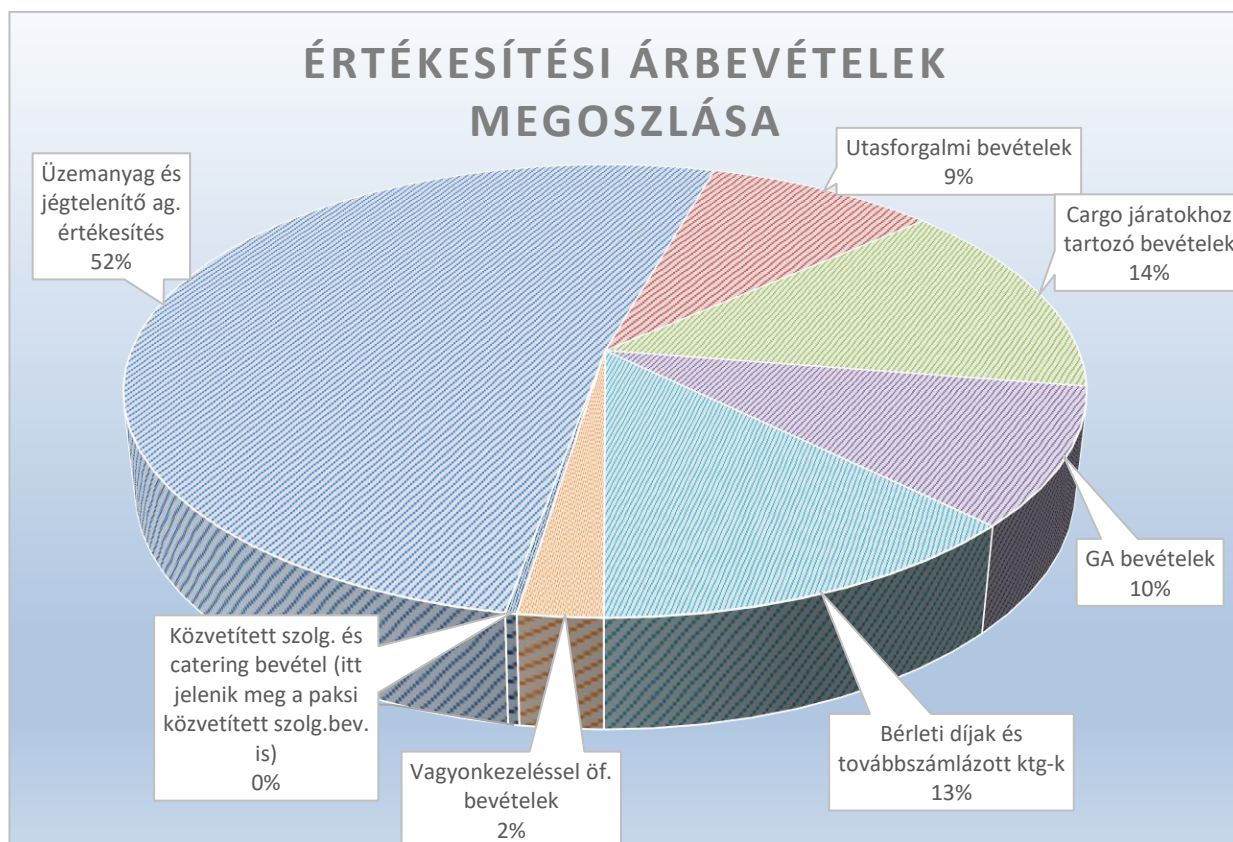
adatok e Ft-ban

Eredménysor-kivonat	2025.12.31. Várható	2026.12.31. Terv	Változás	Változás (%)
Értékesítés nettó árbevétele	740 247	616 319	-123 928	-16,7%
Egyéb bevételek	993 775	189 770	-804 006	-80,9%
Pénzügyi műveletek bevételei	65 249	7 800	-57 449	-88,0%
Pénzügyi műveletek ráfordításai	11 751	91 510	79 760	678,8%

(1) **Értékesítés nettó árbevétele** 616,3 millió Ft, amely 16,7%-kal marad el a 2025. évi várható szinttől. Az értékesítési bevételek csökkenés elsődleges oka a cargo árbevétel mérséklődése (és ennek keretében az

üzemanyag-értékesítés visszaesése). Ezzel szemben a személyforgalmi és a GA-bevételek növekedést mutatnak, azonban ezek volumene nem képes ellensúlyozni a cargo szegmens visszaesését.

Értékesítési, szolgáltatásnyújtási bevételi jogcím	2025. várható	2026. terv	eltérés várható és terv	index%
Üzemanyag és jégtelenítő ag. értékesítés	349 211	317 809	-31 402	-8,6%
Útasforgalmi bevételek	36 585	56 436	19 850	54,3%
Cargo járatokhoz tartozó bevételek	188 299	86 403	-101 896	-54,1%
GA bevételek	28 170	60 506	32 336	114,8%
Bérleti díjak és továbbszámolt ktg-k	91 457	78 289	-13 168	-14,4%
Vagyonkezeléssel öf. bevételek	14 355	14 873	518	3,6%
Közvetített szolg. és catering bevétel (itt jelenik meg a paksi közvetített szolg.bev. is)	32 171	2 003	-30 168	-93,8%
Értékesítés nettó árbevétele	740 247	616 321	-123 926	-16,7%



(2) Az eredmény alakulását alapvetően befolyásolja az **egyéb bevételek** szerkezetének változása. A 2025. évben az egyéb bevételek között még jelentős összegű működési költségvetési támogatás szerepelt (a Társaság működésével összefüggő kiadásokra, továbbá a Budaörsi repülőtérvagyonkezeléssel összefüggésben felmerülő helyi adó kötelezettségre). 2026. évben azonban a működési hiány finanszírozása nem támogatási formában, hanem banki- és tulajdonosi piaci alapú hitelfelvétellel, illetve tulajdonosi döntés alapján tőketartalékba helyezett forrás biztosításával történik. Ennek következtében az egyéb bevételek 80,9%-kal csökkennek, ami pénzügyi értelemben nagyarányú eredményromlást mutat, ám ez nem az üzemi tevékenység arányos visszaeséséből fakad.

(3) A **pénzügyi műveletek bevételeinek** alakulása a tárgyévben jelentős, mintegy 57,5 millió Ft összegű csökkenést mutat a bázisévhez képest. A bevétel mérséklődésének elsődleges oka nem a pénzpiaci környezet kedvezőtlen irányú változása, hanem a pénzeszközállomány forrásösszetételi változásának a következménye. A bevétel csökkenése nem a pénzpiaci környezet kedvezőtlen változásából adódik, hanem a pénzeszközállomány forrásösszetételének módosulásából. A bázisévben a működési támogatások egy összegben kerültek jóváírásra, és a beruházási támogatások is a Társaság bankszámláján álltak rendelkezésre addig, amíg a beruházási szállítók kifizetése esedékessé nem vált. Ezek az összegek átmenetileg kamatozó pénzeszközként jelentek meg. A tárgyévben ugyanakkor ezek a források nem, illetve nem teljes mértékben jelentek meg a számlán, ami a kamatozó pénzeszközállomány csökkenéséhez vezetett.

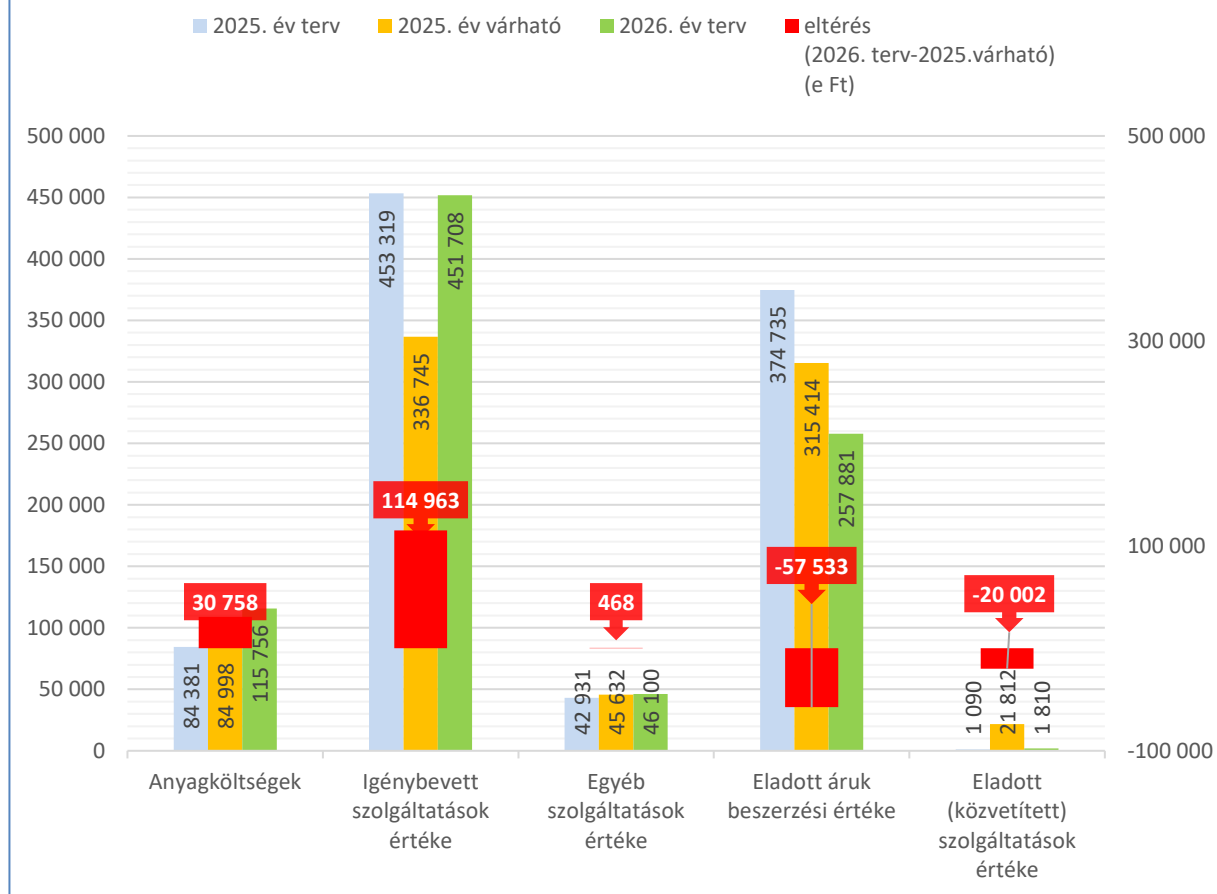
D. 3. Ráfordítások alakulása és szerkezete

Az üzleti terv ráfordítás oldala valamennyi költségcím esetében növekedést mutat:

Eredmény-sor-kivonat	adatok e Ft-ban			
	2025.12.31. Várható	2026.12.31. Terv	Változás	Változás (%)
Anyagjellegű ráfordítások	804 601	873 255	68 654	8,5%
Személyi jellegű ráfordítások	431 656	559 234	127 578	29,6%
Értékcsökkenési leírás	158 746	289 814	131 068	82,6%
Egyéb ráfordítások	413 991	424 160	10 169	2,5%
Pénzügyi műveletek ráfordításai	11 751	91 510	79 760	678,8%

(1) Az **anyagjellegű ráfordítások** a tárgyévben összességében 68,6 millió Ft-tal, azaz 8,5%-kal emelkednek a bázisévhez képest. A változás mögött egyrészt a működés intenzívebbé válása és a forgalomnövekedéshez kapcsolódó költségek, másrészt több, időszakosan esedékes vagy elmaradt beszerzés pótlása áll. Az egyes tételek hatásai azonban részben ellentételezik egymást.

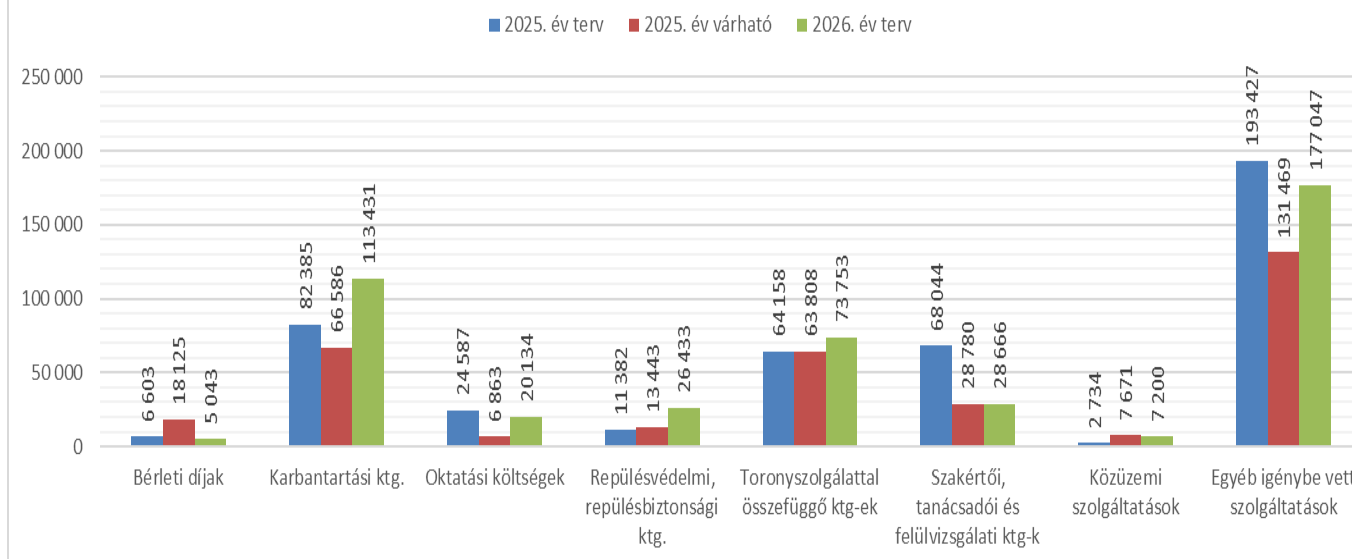
ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK ALAKULÁSA (e Ft)



(1.a.) Az **anyagköltségek** összességében 30,8 millió Ft-tal növekednek. Ezen belül a fenntartási anyagköltségek 11,2 millió Ft-os emelkedése magas, amely elsősorban havária-felitató anyag (3,1 millió Ft), valamint ICAO előírásoknak megfelelő habképző anyag (8,1 millió Ft) beszerzéséhez kapcsolódik. A munkaruha- és védőruha-költségek 10,3 millió Ft-tal nőnek, amely az előző években elmaradt beszerzések pótlásával és az új belépők felruházásával indokolható. Az egyéb anyagköltségek 5,6 millió Ft-os növekedése a járatindítással összefüggő beszállókártyák, nyomtatványok és nyomdai szolgáltatások igénybevételéhez kapcsolódik. Az energiaköltség 4,9 millió Ft-tal emelkedik, elsősorban a gázfogyasztás megjelenése miatt. Az üzemanyagköltség 1,3 millió Ft-tal való csökkenése mérsékli az összes anyagköltség növekedését.

(1.b.) Az **igénybevett szolgáltatások** értéke jelentős mértékben, mintegy 115 millió Ft-tal nő a következők szerint:

Igénybevett szolgáltatások alakulása (e Ft)



- A karbantartási költségek 46,8 millió Ft-os emelkedése mögött több, a repülőtér biztonságos és folyamatos működéséhez szükséges beavatkozás áll, így például a tartályautó esedékes karbantartása, a reptéri kiszolgáló eszközök időszakos javítása és felújítása, a futópálya karbantartása, valamint a fejlesztési terület gondozása és az RB zóna felülvizsgálata.
- Az oktatási költségek 13,3 millió Ft-tal emelkednek, amely elsősorban a kötelező repülőtéri képzésekhez, tűzoltó instruktori képzéshez, valamint az időszakos és új belépőkhöz kapcsolódó képzésekhez kötődik.
- A repülésvédelemmel és repülésbiztonsággal összefüggő költségek 12,9 millió Ft-tal nőnek, összhangban a személyforgalom növekedésével; e többlet a bevételi oldalon is részben megjelenik.
- Az egyéb igénybevett szolgáltatások 45,6 millió Ft-os növekményén belül kiemelendő a létesítményi tűzoltóság többletköltsége, valamint a DCS rendszer, az egészségügyi szolgáltatás (a személyforgalom növekedésével összefüggő ktg.) és az ügyvédi költségek emelkedése; ezek egy része szintén bevételi oldalon ellentételeződik.

(1.c.) Az **egyéb szolgáltatások** értéke a biztosítási díjak változása miatt, 0,5 millió Ft-tal növekszik.

(1.d.) Az **eladott áruk beszerzési értéke** 58 millió Ft-tal, a **közvetített szolgáltatások** értéke pedig 20 millió Ft-tal csökken; ezen tételek visszaesése a bevételi oldalon is azonos irányú változást eredményez, így eredményhatásuk korlátozott (a közvetített szolgáltatások között jelent meg az elmúlt évben az ún. „paksi földi kiszolgálás”-hoz tartozó, és a Társaság által igénybevett, de továbbszámlázott szolgáltatás is).

Összességében az anyagjellegű ráfordítások növekedése döntően a működés biztonságát, szabályozási megfelelőségét és a forgalomhoz igazodó szolgáltatási szint fenntartását szolgáló, szakmailag indokolt tételekből adódik, amelyek egy része közvetlenül vagy közvetetten a bevételekben is megjelenik.

(2) A **személyi jellegű ráfordítások** 29,6%-os növekedése elsősorban a végrehajtott bérfejlesztésekhez, valamint a szervezeti stabilitás és a megfelelő szakmai erőforráskapacitás biztosításához kapcsolódik, amely a repülőtér folyamatos és biztonságos működésének alapfeltétele.

(3) Az **értékcsökkenési leírás** 82,6%-kal emelkedik, amely elsősorban a korábbi időszakban megvalósult infrastruktúra-fejlesztések és eszközbeszerzések aktiválásának következménye.

(4) A **pénzügyi műveletek** eredménye a tárgyévben romlik, döntően a hitelfelvételhez kapcsolódó (működéshez és a fejlesztések finanszírozásához szükséges forrásbevonásokat terhelő) kamatterhek megjelenése miatt.

D. 4. Eredmény alakulása

Az üzemi tevékenység eredménye a 2026. évi terv szerint -1 340,4 millió Ft, míg az adózott eredmény -1 477,1 millió Ft, amely a 2025. év várható értékéhez képest 1 418,3 millió Ft-os romlást jelent. Az eredmény visszaesése alapvetően nem az operatív teljesítmény romlásából, hanem a finanszírozási és támogatási struktúra átalakulásából fakad.

A korábbi években a működési veszteség költségvetési forrásból, vissza nem térítendő támogatásként került finanszírozásra, amely a likviditás fenntartását közvetlenül biztosította. A tárgyévben ez a támogatási forma már nem áll rendelkezésre, így a veszteség finanszírozása piaci alapú, likvid forrásbevonást tesz szükségessé. Ennek következtében az eredményromlás nem elsősorban pénzügyi kérdés, hanem közvetlen likviditási kihívást is jelent a Társaság számára.

A korábbi működési támogatás és a vagyonkezelési ráfordítások torzító hatásának kiszűrésével – a működési teljesítmény stabilabb képet mutat, ez azonban önmagában nem elegendő a hosszú távú fenntarthatóság biztosításához. A jelenlegi eredményszint mellett az operatív működés csak külső finanszírozás bevonásával tartható fenn.

A középtávú egyensúly megteremtésének kulcsa a bevéeltermelő képesség érdemi bővítése elsősorban a járatfejlesztés területén. Olyan légi áru- és személyforgalmi kombináció kialakítása szükséges, amely a meglévő infrastruktúra hatékony kihasználásával képes növelni a fedezetet, miközben a fix és változó költségek kontroll alatt tarthatók. Ezzel párhuzamosan elengedhetetlen a költségstruktúra további optimalizálása, a nem közvetlenül bevéeltermelő ráfordítások felülvizsgálata, valamint a működési hatékonyság javítása.

Összességében a 2026. évi eredménytervben kimutatott veszteség döntően a korábbi támogatási rendszer megszűnésének és a finanszírozási szerkezet átalakulásának következménye, ugyanakkor egyértelműen jelzi, hogy eredményes járatfejlesztés és fegyelmezett költséggazdálkodás nélkül a működés hosszú távú fenntarthatósága nem biztosítható.

E. Mérlegterv

adatok e Ft-ban

Mérlegsor	2025.12.31. Várható	2026.12.31. Terv	Változás	Változás (%)
Befektetett eszközök	5 498 480	6 598 933	1 100 452	20,0%
Forgóeszközök	466 280	114 583	-351 698	-75,4%
Aktív időbeli elhatárolások	10 447	10 500	53	0,5%
Eszközök összesen	5 975 208	6 724 015	748 807	12,5%
Saját tőke	1 095 058	218 011	-877 047	-80,1%
Céltartalékok	0	0	0	
Kötelezettségek	2 170 999	3 411 554	1 240 556	57,1%
Passzív időbeli elhatárolások	2 709 152	3 094 450	385 298	14,2%
Források összesen	5 975 208	6 724 015	748 807	12,5%

E. 1. Eszközállomány alakulása

A társaság mérlegfőösszege a 2025. évi 5.975 millió Ft-ról 2026. évre 6.724 millió Ft-ra növekszik, amely 749 millió Ft-os (12,5%-os) bővülést jelent.

Az **eszközoldalon** a legjelentősebb változás a befektetett eszközök állományának emelkedése egyrészt a 2025. évben megvalósított infrastruktúra fejlesztés és eszközbeszerzés egy részének 2026. évi főkönyvi megjelenése miatt, másrészt további beruházások várhatók a tárgyévben, amelyek tovább növelik a tárgyi eszközök állományát.

A forgóeszközök állományának csökkenése elsősorban a pénzeszközök visszaeséséből adódik. Ez összhangban van azzal, hogy a társaság a működési és beruházási finanszírozási igényeket külső forrás bevonásával fedezi, és azokat csak a legszükségesebb mértékig veszi igénybe.

E. 2. Saját tőke alakulása

A saját tőke 2025 évben 1.095 millió Ft, amely 2026. évre előreláthatóan 218 millió Ft-ra csökken, melynek oka a jegyzett tőke értékének változatlanlansága miatt, hogy

- a tulajdonos a tőketartalékot 600 millió Ft összeggel növeli a likviditási egyensúly fenntartása érdekében, továbbá
- a 2026. évi 1.477 millió Ft negatív eredmény csökkenti a saját tőke állományát.

E. 3. Kötelezettségek alakulása

A kötelezettségek állományának mintegy 1.241 millió Ft összegű növekedését a rövid lejáratú kötelezettségek között szereplő rulírozó kölcsön és a tulajdonosi hitel igénybevétele eredményezi.

E. 4. Likviditási struktúra

A Társaság 2026. évben beruházásvezérelt növekedési szakaszban van, az eszközoldali bővülést idegen forrás bevonása finanszírozza. A működési veszteség és a beruházások együttesen külső finanszírozási igényt generálnak, melyben a tulajdonos aktív szerepet vállal a tőketartalékba helyezéssel és tulajdonosi hitel biztosításával.

A tervezett finanszírozási intézkedések mellett a likviditás és fizetőképesség fenntartható, a beruházások pedig megalapozzák a későbbi eredménytermelő képesség javulását.

E. 5. Mérlegen kívüli tételek

A Társaság a pénzügyi helyzetet érdemben befolyásoló mérlegen kívüli kötelezettséget vagy követelést nem azonosít. A működéshez kapcsolódó esetleges szerződéses kötelezettségek (szolgáltatási megállapodások, biztosítási szerződések stb.) a szokásos üzletmenet részét képezik, kockázati szempontból nem tekinthetők rendkívülinek vagy stabilitást veszélyeztető tényezőnek.

E. 6. Devizakitérttség és árfolyamkockázat

A Társaság működése érdemi devizakitérttséggel jár tekintettel arra, hogy az árbevétel jelentős hányada devizában keletkezik, a továbbértékesített kerozin és repülőbenzin üzemanyag beszerzése devizaalapú, továbbá az egyes szolgáltatások devizában jelentkeznek. Emiatt részben természetes fedezettel (natural hedge) rendelkezik a Társaság, mivel a bevételek és bizonyos költségek azonos devizában jelentkeznek, azonban az időbeli eltérések, az eltérő devizanemek, valamint az eltérő költség- és bevételi struktúra miatt az árfolyamkitérttség nem teljes mértékben semlegesített. Aktív pénzügyi fedezeti ügyleteket nem alkalmaz a Társaság, a devizakitérttséget elsősorban a működési döntéseken keresztül igyekszik mérsékelni, továbbá a bevételek, költségek devizaszerkezetének összehangolásával, a likviditás folyamatos monitorázásával és az árképzés rugalmasságával igyekszik a kockázatot csökkenteni.

F. Humánerőforrás- és bérgazdálkodás

F. 1. Bázisévi humánerőforrás

A létszám összetétele alapvetően a repülőtéri üzemeltetési és kiszolgálási tevékenységhez, valamint az ehhez kapcsolódó adminisztratív, pénzügyi és vezetési feladatokhoz igazodott.

- Záró állományi létszám (2025.12.31.): 52 fő
- Statisztikai létszám (2025.év): 48 fő

F. 2. Tervezett szervezeti változások, létszámváltozás

- tervezett záró létszám (2026.12.31.): 66 fő
- tervezett statisztikai létszám (2026. év): 64 fő
- tárgyévi növekedés: 14 fő

A létszámnövekedés a működési struktúra hatékonyabb kialakításához kapcsolódik. A létszámnövekedés egyrészt létszámbővítés, másrészt létszámfejlesztés. Míg előbbi indoka a meglévő szakmai állomány bővítését, a feladatokhoz igazodó kapacitásigény, utóbbi az eddig osztott munkakör megszüntetéséből adódó új és részben új önálló munkakörök kialakítása és a nemzetközi repülésbiztonsági és szakmai előírásoknak való megfelelés teszi szükségessé.

Fontos körülmény, hogy a felmerülő szakmai tevékenységek esetében a szükséges szaktudás és gyakorlati tapasztalat megszerzését nemzetközi szabályok írják elő, így egy-egy járatfejlesztést vagy forgalombővülést megelőzően a munkavállalókat már alkalmazni kell annak érdekében, hogy a szükséges képzettség és gyakorlat megszerezhető legyen.

A repülőtéri, idegen nyelvtudást és speciális szakmai kompetenciákat igénylő munkakörök esetében a munkaerőpiaci verseny magas, ezért a munkakörök vonzóvá tétele és a felvett munkavállalók megtartása érdemi bérköltséget jelent.

2026. évi tervezett létszámnövekedés összetétele, és a belépések időbeli ütemezése:

Létszámbővítés (+11 fő)

- 3 fő forgalmi ügyintéző – 2026. Q2
- 5 fő repülőtér felügyelő / előterez / repülőgépkiszolgáló
 - 2 fő: 2026. Q1
 - 3 fő: 2026. Q2
- 2 fő területkarbantartó – 2026. Q2
- 1 fő takarító – 2026. Q2

Létszámfejlesztés (+3 fő)

- 1 fő repülésbiztonsági vezető – 2026. Q1
- 1 fő kontroller – 2026. Q2
- 1 fő igazgatási ügyintéző / menedzserasszisztens – 2026. Q2

F. 3. Bérgazdálkodás

(1) Személyi jellegű ráfordítások alakulása

A ráfordítások 2025. évi bázisértéke: **431,6 millió Ft**, 2026. évi terv: **559,2 millió Ft**. A ráfordítás 127,6 millió Ft összegű növekedésének oka:

- a 14 fős létszámnövekedés,
- a 6%-os mértékű, differenciált alapbérfejlesztés,
- a speciális szaktudást igénylő munkakörök piaci bérszintje.

A személyi jellegű ráfordítások a Társaság megnövekedett aktivitásához és a biztonságos üzemeltetés követelményeihez igazodnak.

A bérfejlesztés indokai:

- munkaerőpiaci nyomás a speciális, idegen nyelvtudást igénylő munkakörökben,
- a repülőtéri szakmai területen tapasztalható szakemberhiány,
- a fluktuáció csökkentésének szükségessége,
- a biztonságos és folyamatos üzemeltetés biztosítása.

Vezető állású munkavállalók esetében a béremelés mértéke nem haladja meg a Társaság egészére tervezett bérfejlesztés arányát.

(2) Béren kívüli juttatások

A Társaság cafeteria juttatásként:

- **évi bruttó 456 000 Ft/fő SZÉP-kártya juttatást** biztosít a munkavállalók részére

A béren kívüli juttatás összege a 2025. évi bázissal megegyező szinten került meghatározásra, növekedés nem történt.

A juttatások pénzügyi fedezete a 2026. évi üzleti tervben biztosított.

(3) Alapbéren felüli juttatások

- Jutalom tervezésére nem került sor.
- Prémium, teljesítménybér, célfeladat 2026-ra nem került betervezésre.
- A Társaság kollektív szerződéssel nem rendelkezik.

(4) Kiszervezett feladatok (outsourcing)

A Társaság egyes, nem alaptevékenységhez tartozó vagy speciális szaktudást igénylő feladatokat külső szolgáltató bevonásával lát el. A kiszervezés célja a működési hatékonyság növelése, a költségek optimalizálása, valamint a jogszabályi és szakmai megfelelés biztosítása.

A külső szolgáltatók igénybevétele a humánerőforrás-tervezéssel összhangban, kontrollált módon történik, figyelemmel a költséghatékonyságra és a működési stabilitás fenntartására.

2026.évi üzleti terv kiszervezett feladatai:

- **létesítményi tűzoltóság:** a feladatok ellátását szerződött szolgáltatóval tervezi a Társaság ellátni
- **utasbiztonsági ellenőrzés:** a feladatokat szerződött vállalkozó látja el
- **kutyás team** nem röntgenezhető tételek átvizsgáláshoz
- **légiforgalmi szolgálat:** a repülőtéri légiforgalmi tájékoztató és riasztó szolgálat (torony szolgálat/AFIS) ellátására szerződött vállalkozó
- **munka és tűzvédelmi szakértő:** a jogszabályban előírtak szerinti munka és tűzvédelmi feladatok ellátására
- **környezetvédelmi szakértő:** a repülőtér környezetvédelemmel összefüggő feladatainak ellátására
- **minőségbiztosítással összefüggő feladatok ellátása:** az előírt kötelező minőségbiztosítási rendszer (ISO9001) fenntartása, éves ellenőrzése feladatokra

- **légi közlekedési műszaki szakértő:** keretszerződés alapján eseti jelleggel kerül megbízásra
- **információs rendszer biztonsági felelős:** a nemzeti létfontosságú rendszerelem üzemeltetéséhez kötelezően kötődő tevékenység ellátása az Információbiztonsági törvény előírásai alapján
- **biológus szakemberrel** kötendő együttműködési megállapodás alapján vadon élő állatok elleni védekezés segítésére
- **könyvelési feladatok:** a repülőtér könyvvizetésével, beszámoló készítésével összefüggő feladatok ellátására (bérszámfejtés nem került kiszervezésre)
- **Lost and Found feladatok:** elvesztett poggyászok nemzetközi kereső rendszerbe történő felvitele, keresés bonyolítása eseti jelleggel
- **egészségügyi szolgálat biztosítása:** Kereskedelmi járatok kiszolgálásának idejére, az utasok repülőtéren bekövetkezett megbetegedése, rosszulléte, balesete esetén azonnal intézkedni képes mentőtiszt vagy mentőápoló
- **veszélyes áru biztonsági szakértői feladatok:** Az üzemanyag kiszolgálás és tárolás miatti kötelezően előírt veszélyes anyag felügyeleti tevékenység végzése

G. Beruházási terv

G. 1. Folyamatban lévő beruházások

A Társaság 2025. évi beruházási tevékenységének kiemelt eleme a „HÉVÍZ-BALATON AIRPORT rendszeres légiforgalom kiszolgálásához szükséges fejlesztések, eszközök, beszerzések” című beruházási és fejlesztési projekthez (Kisfaludy2030) tartozó, 3 milliárd Ft összértékű infrastruktúrafejlesztés és eszközbeszerzés, amely a repülőtér légioldali infrastruktúrájának korszerűsítését és az üzemeltetési feltételek javítását szolgálta.

A projekt keretében az alábbi főbb fejlesztések valósultak meg:

- futópálya és gurulóút felújítása,
- terminál épület részleges felújítása, belső bővítése
- repülőtéri eszköztároló kialakítása,
- műszeres leszállító rendszer (ILS) fejlesztése, cseréje,
- TWR munkaterem kialakítása,
- forgalmi előtér megvilágításának fejlesztése,
- repülőtéri üzemeltetési és földi kiszolgálási eszközbeszerzés.

A projekt kivitelezési munkái 2025. évben lezárultak, azonban a pénzügyi lezárás 2026. évre húzódik át, melynek keretében 2026. I. negyedévében 656,4 millió Ft kerül kifizetésre és aktiválásra.

A fejlesztések célja a repülőtér légioldali infrastruktúrájának korszerűsítése, valamint a működés biztosítása a vonatkozó ICAO Annex 14 és EASA repülőtéri követelményeknek megfelelően, különös tekintettel a futópálya, a gurulóutak és a navigációs infrastruktúra üzembiztonságára.

G. 2. 2026. évi beruházási terv prioritás és megvalósulási valószínűség szerint

A Társaság 2026. évre tervezett beruházásainak 2026-ban összege 829 millió Ft, mely projektek 50–75% közötti megvalósulási valószínűséggel kerültek tervezésre és finanszírozásuk tulajdonosi hitelből történik.

A Kisfaludy projekt pénzügyi lezárásával együtt a 2026. évi teljes beruházási pénzáram 1 485,4 millió Ft, amelyből:

- 656,4 millió Ft a 2025. évi projekt áthúzódó kifizetése,
- 829 millió Ft a 2026. évben megvalósuló beruházások ütemezett kifizetése.

A beruházási program elsődlegesen a repülőtér üzem- és repülésbiztonsági feltételeinek fenntartását, a jogszabályi megfelelés biztosítását, valamint az alap üzemeltetési infrastruktúra fejlesztését szolgálja.

Kiemelt beruházási tételek:

- mozgási területek felülettisztítási képességének fejlesztése – 141,4 millió Ft,
- repülőtéri tűzoltási képesség redundanciájának fejlesztése – 127,9 millió Ft,
- security eszközpark fejlesztése és biztonsági berendezések cseréje – mintegy 186 millió Ft,
- területkarbantartási eszközök beszerzése – 92 millió Ft,
- földi kiszolgálási eszközpark fejlesztése – mintegy 90 millió Ft,
- CNS és navigációs rendszerek fejlesztése – mintegy 95 millió Ft.

A beruházások további része informatikai fejlesztésekhez, kisebb légioldali infrastruktúra-fejlesztésekhez, valamint a repülőtéri üzemeltetési eszközpark megújításához kapcsolódik.

A beruházások funkcionális megoszlása alapján:

- repülésbiztonsági és biztonsági fejlesztések: ~45%,
- üzemeltetési és földi kiszolgálási eszközök: ~40%,
- informatikai és egyéb infrastruktúra-fejlesztések: ~15%.

A beruházások döntő része a repülőtér biztonságos működésének fenntartásához, valamint a hatósági és szakmai előírások teljesítéséhez szükséges.

G. 3. A beruházások megvalósítását veszélyeztető főbb kockázatok

A beruházások megvalósulását elsősorban az alábbi tényezők befolyásolhatják:

- a tulajdonosi hitel rendelkezésre állása,
- a közbeszerzési eljárások időigénye,
- a speciális repülőtéri berendezések gyártási és szállítási ideje,
- a hatósági engedélyezési eljárások időigénye,
- a beruházási költségek piaci környezetből fakadó változása.

A projektek ütemezése a tervezettek figyelembevételével, a finanszírozási döntések, valamint a beszerzési és engedélyezési folyamatok függvényében alakul.

H. Beszerzési és közbeszerzési terv

A Társaság 2026. évre vonatkozó szerzési és közbeszerzési terve összesen 934 millió Ft értékű szerzést tartalmaz. A tervben 26 szerzési tétel szerepel, amelyek a repülőtér működtetéséhez szükséges szolgáltatások, eszközök, valamint fejlesztések megvalósításához kapcsolódnak.

A szerzési struktúrában meghatározó súlyt képviselnek a beruházási jellegű szerzések, amelyek tervezett értéke 829 millió Ft, a teljes szerzési volumen mintegy 88,8%-a. Ezek elsősorban a repülőtéri infrastruktúra fejlesztéséhez, műszaki rendszerek korszerűsítéséhez, illetve egyéb beruházási projektekhez kapcsolódnak.

A működési jellegű szerzések tervezett összege 105 millió Ft, amely a teljes keret 11,2%-át teszi ki. E körbe tartoznak a repülőtér folyamatos üzemeltetéséhez szükséges szolgáltatások, karbantartási feladatok, valamint egyéb működési jellegű kiadások.

A szerzések lebonyolítása a vonatkozó jogszabályokkal és belső szabályzatokkal összhangban történik. A tervezett tételek többsége szerzési eljárás keretében kerül megvalósításra, míg a nagyobb értékű beruházások esetében közbeszerzési eljárás lefolytatása indokolt.

Az alkalmazott eljárástípusok a következők:

- Szerzési eljárás (versenyztetett szerzés): jellemzően működési jellegű szolgáltatások, kisebb értékű eszközbeszerzések és karbantartási feladatok esetében kerül alkalmazásra.
- Közbeszerzési eljárás: a nagyobb értékű beruházási projektek, valamint egyes infrastruktúra-fejlesztések megvalósításához kapcsolódik.
- Egyedi vagy egyszerű szerzés: kisebb értékű, speciális jellegű szolgáltatások, illetve sürgős szerzési igények esetében alkalmazható.

A szerzési tervben szereplő projektek jelentős része a repülőtér működéséhez és a meglévő infrastruktúra fenntartásához kapcsolódik, ezért azok megvalósítása üzemeltetési szempontból kiemelt jelentőségű. A fennmaradó tételek elsősorban fejlesztési, illetve hatékonyságjavító célokat szolgálnak.

A projektek többsége 75% feletti megvalósulási valószínűséggel szerepel a tervben, figyelemmel arra, hogy azok a működéshez szükséges vagy már előkészített beruházásokhoz kapcsolódnak. Az 50–75% közötti valószínűséggel jelölt tételek megvalósítása elsősorban a finanszírozási források rendelkezésre állásától, valamint az előkészítési folyamat előrehaladásától függ.

A terv végrehajtását befolyásoló főbb kockázati tényezők közé tartozik a beruházási projektek finanszírozási ütemezése, a szerzési és közbeszerzési eljárások időigénye, valamint a piaci árak alakulása. A szerzések egy része olyan, repülőtéri üzemeltetéshez kapcsolódó speciális műszaki eszközöket és rendszereket érint, amelyek szerzése korlátozott beszállítói körből, gyakran egyedi műszaki specifikációk alapján történik. Ennek következtében a gyártási és szállítási határidők, valamint az ajánlatadói kapacitások szintén hatással lehetnek az a projektek ütemezésére.

A Társaság a kockázatok mérséklése érdekében a szerzési folyamatok folyamatos nyomon követésével, az előkészítés időben történő megindításával és a beszállítói piac rendszeres felmérésével biztosítja a tervezett szerzések megvalósítását.

I. Működési költségek meghatározása

A Társaság gazdálkodásában az elmúlt években következetesen érvényesült a költségtudatos működés, így a működéshez kapcsolódó anyag- és szolgáltatási ráfordítások több területen a tervezett szint alatt alakultak.

Az anyagjellegű ráfordítások esetében a 2025. évi 956,5 millió Ft-os tervvel szemben a várható teljesítés 804,6 millió Ft, ami 151,9 millió Ft-os (–15,9%) megtakarítást jelent. A 2026. évre tervezett 873,3 millió Ft a 2025. évi várható teljesítéshez képest ugyan növekedést jelent, azonban továbbra is a korábbi tervszint alatt marad. A tervezett költségszint továbbra is a jelenlegi, takarékos működési struktúrához igazodik.

Az igénybe vett szolgáltatások költségei 2025-ben szintén a tervezettnél alacsonyabban alakulnak: a 453,3 millió Ft-os tervhez képest a várható teljesítés 336,7 millió Ft. A 2026. évi terv 451,7 millió Ft, amely nagyságrendileg a 2025. évi eredeti tervszinthez igazodik, a működéshez szükséges szolgáltatási szint fenntartásával számol, szerkezeti bővülés nélkül.

A szolgáltatási költségek változását döntően az üzemeltetéshez kapcsolódó feladatok befolyásolják a Társaságnál. A karbantartási költségek emelkedése a repülőtéri infrastruktúra és az üzemeltetési eszközök időszakos karbantartási igényeivel függ össze. Növekedés figyelhető meg továbbá a repülésvédelmi és repülésbiztonsági feladatokhoz kapcsolódó költségekben, amelyek a hatósági előírások teljesítéséhez és a biztonságos üzemeltetéshez kapcsolódnak.

Az egyéb igénybe vett szolgáltatások növekedésében nagy szerepet játszik a létesítményi tűzoltósági szolgáltatás költségének emelkedése, amely a repülőtér működésének kötelező feltétele. A toronyszolgálathoz és egyéb üzemeltetési szolgáltatásokhoz kapcsolódó költségek a működési szinthez igazodva változnak.

A működési költségek túlnyomó része a biztonságos üzemeltetéshez és a hatósági megfeleléshez kapcsolódó szolgáltatásokból adódik. A 2026. évi költségterv ennek megfelelően a működéshez szükséges szolgáltatási szint fenntartásával számol, figyelembe véve a 2025. év működési tapasztalatait is.

J. Finanszírozási és likviditás terv

J. 1. A Társaság pénzügyi helyzetének értékelése

A Társaság működésének finanszírozása az elmúlt években döntően költségvetési forrásból, vissza nem térítendő támogatás formájában történt. 2026-tól a finanszírozási struktúra módosul: a működés likviditási háttérét tulajdonosi forrás és banki rulírozó hitelkeret biztosítja, amely a bevételek időbeli ingadozásából adódó finanszírozási igények kezelésére szolgál.

A likviditási terv alapján a finanszírozási struktúra biztosítja, hogy összhangban az NGM tervezési irányelvvel a Társaság pénzeszközállománya a teljes tervezési időszakban pozitív maradjon, és a hitelkeret igénybevétele ne haladja meg a rendelkezésre álló keretet.

J. 2. A likviditási helyzet fenntartását szolgáló intézkedések

A Társaság működésének alapfeltétele a fizetőképesség folyamatos biztosítása. Ennek érdekében a gazdálkodás során kiemelt figyelmet kap a pénzforgalmi folyamatok nyomon követése és a kiadások ütemezése.

Ennek érdekében a Társaság az alábbi intézkedéseket alkalmazza:

- havi likviditási terv készítése és folyamatos aktualizálása,
- a működési kiadások szigorú kontrollja és ütemezése,
- a beruházási kifizetések igazítása a rendelkezésre álló forrásokhoz,
- a pénzügyi kötelezettségek teljesítésének tervezett ütemezése,
- a bevételek beszedésének folyamatos figyelemmel kísérése.

A likviditási helyzet alakulását a Társaság rendszeresen értékeli, és szükség esetén a finanszírozási források bevonásával biztosítja a működéshez szükséges pénzügyi fedezetet.

J. 3. Finanszírozási források és ütemezésük

A társaság finanszírozása 2026-ban több forrásból történik:

(1) Költségvetési és egyéb bevételek

A korábbi években megkezdett beruházások finanszírozásához kapcsolódóan a Társaság költségvetési forrásban részesül. A 2026. évre tervezett támogatás összege 520 millió Ft, amely a tervek szerint márciusban érkezik meg.

(2) Tulajdonosi forrás

A tulajdonos a működés és a beruházások finanszírozását több formában biztosítja. Egyrészt 600 millió Ft összegű tőkejuttatás kerül biztosításra, amely tőketartalékba kerül. Emellett 1.040 millió Ft összegű tulajdonosi hitel áll rendelkezésre, amelynek igénybevétele az év során a beruházási kiadások és a működési pénzáram időbeli eltéréseinek finanszírozását szolgálja.

(3) Banki finanszírozás

A Társaság rendelkezésére áll egy 250 millió Ft összegű rulírozó hitelkeret, amely az átmeneti likviditási igények kezelésére szolgál. A likviditási terv alapján a hitelkeret igénybevétele várhatóan május hónaptól válik szükségessé.

A finanszírozási források ütemezett igénybevételével a Társaság biztosítja, hogy a működés és a tervezett beruházások pénzügyi fedezete a teljes év során rendelkezésre álljon.

K. Táblázatok