



MADÁCH IMRE  
MŰVELŐDÉSI KÖZPONT



# MIMK

Madách Imre Művelődési Központ

---

---

*Üzleti terv*

2026.



MADÁCH IMRE  
NONPROFIT KFT



## **I. A szervezet bemutatása**

A Madách Imre Művelődési Központ Vác város és térsége meghatározó közművelődési intézménye. Alapfeladata a kulturális értékek közvetítése, a közösségfejlesztő folyamatok támogatása, valamint a helyi társadalom művelődési és szabadidős igényeinek kiszolgálása.

Az intézmény működésével hozzájárul:

- a kulturális alapszolgáltatásokhoz való hozzáféréshez az esélyegyenlőség jegyében
- a helyi identitás erősítéséhez
- az élethosszig tartó tanulás támogatásához
- a közösségi kohézió növeléséhez

Az intézmény jogi formája: önkormányzati tulajdonú nonprofit kft.

Fenntartója: Vác Város Önkormányzata

## **II. Küldetésnyilatkozat és jövőkép**

### **Küldetésnyilatkozat**

A Madách Imre Művelődési Központ küldetése, hogy a város és térsége lakosai számára minőségi kulturális, közösségi és művelődési szolgáltatásokat nyújtson, elősegítve a közösségi élet fejlődését, az értékközvetítést és a kulturális sokszínűség megőrzését.

### **Jövőkép**

Az intézmény célja, hogy modern, nyitott, sokfunkciós művelődési és kulturális központként működjön, amely természetes találkozóhelye a különböző generációknak, közösségeknek és művészeti ágaknak.



### **III. Szervezeti és infrastrukturális háttér**

Az intézmény az alábbi infrastruktúrával rendelkezik:

- színház- és rendezvényterem
- kiállítóterek
- klub- és szakköri helyiségek
- tanfolyami termek
- technikai háttér (hang-, fény- és vetítéstechnika)
- vendéglátó tér
- belépőjeggyel látogatható és bérelhető játszószoza

A működést szakmailag felkészült közművelődési szakemberek, technikai munkatársak és adminisztratív dolgozók biztosítják.

### **IV. Környezeti és helyzetelemzés**

#### **1. Demográfiai háttér**

Vác és vonzáskörzete jelentős lélekszámmal és változatos korösszetétellel rendelkezik. A város jelentős oktatási, közigazgatási és kulturális intézményi koncentrációval bír, ami a környező települések lakosságát is rendszeresen Vácra irányítja.

A demográfiai szerkezet sokszínűsége lehetőséget teremt arra, hogy az intézmény programkínálatát több célcsoport igényeihez igazítsa. A gyermekes családok számára elsősorban a hétféle programok, családi napok, bábelőadások és kézműves foglalkozások iránt mutatkozik kereslet, míg az ifjúsági korosztály esetében a közösségi művelődési formák, a zenei és kortárs kulturális programok a meghatározók. Az aktív korú felnőttek körében a színházi, könnyűzenei és ismeretterjesztő rendezvények népszerűek, a nyugdíjas korosztály számára pedig a klubjellegű közösségi alkalmak, táncestek, egészségmegőrző és ismeretterjesztő előadások jelentenek fontos találkozási lehetőséget.



## **2. Kulturális környezet**

Az intézmény szoros kapcsolatot ápol a helyi civil szervezetekkel, kulturális és közösségi egyesületekkel, művészeti csoportokkal, kórusokkal, táncegyüttesekkel és alkotó közösségekkel. Számukra próba- és fellépési lehetőséget, rendezvényhelyszínt, valamint szakmai egyeztetési és együttműködési fórumokat biztosít. A civil partnerek bevonása növeli a programkínálat sokszínűségét, és elősegíti a lakosság aktív részvételét a kulturális életben.

A művelődési központ együttműködik a város óvodáival, általános és középiskoláival, valamint felsőoktatási intézményével is. Az együttműködés keretében gyermek- és ifjúsági programok, tematikus napok, tanulmányi rendezvények, vetélkedők, előadások és művészeti bemutatók valósulnak meg. Az intézmény kiemelt célja, hogy a fiatal korosztályokat – mint jövőbeli aktív kultúrafogyasztókat és alkotókat – már korán bevonja a közösségi-kulturális életbe.

A város turisztikai szereplőivel és szolgáltatóival folytatott együttműködés szintén meghatározó. A művelődési központ programjai kiegészítik a város idegenforgalmi kínálatát, hozzájárulnak Vác kulturális vonzerejének erősítéséhez. A kulturális programok a helyi lakosság mellett a turisták és a környező települések lakói számára is elérhetőek.

## **3. SWOT-elemzés**

A Madách Imre Művelődési Központ stratégiai helyzetének értékeléséhez elengedhetetlen a SWOT-elemzés elvégzése, amely feltárja az intézmény belső erősségeit és gyengeségeit, valamint a külső környezetből adódó lehetőségeket és veszélyeket.

### **3.1. Erősségek**

Az intézmény legfontosabb erősségei közé tartozik a városban és a térségben betöltött meghatározó kulturális szerepkör. A művelődési központ hosszú, 50 éves múltra



visszatekintő, stabil szakmai jelenléttel rendelkezik, amely bizalmat és elismertséget eredményez a helyi közösség és partnerek körében.

Az épület infrastrukturális adottságai – rendezvényterek, kiállítóterek, klubhelyiségek – lehetővé teszik sokféle program párhuzamos megvalósítását.

Az intézmény szakmailag felkészült, elkötelezett munkatársi gárdával működik, amely képes változatos kulturális és közösségfejlesztő programok megszervezésére. Jelentős erősséget képvisel a kiterjedt kapcsolatrendszer a civil szervezetekkel, művészeti együttesekkel, oktatási intézményekkel és önkormányzati partnerekkel. A folyamatosan visszatérő látogatói kör és a helyi lakosság pozitív attitűdje szintén hozzájárul az intézmény stabil működéséhez.

### **3.2. Gyengeségek**

A gyengeségek között elsősorban a pénzügyi és humánerőforrás-korlátok említhetők. A programok megvalósítása gyakran pályázati vagy fenntartói forrásokhoz kötött, ami tervezési bizonytalanságot okozhat. Az épület műszaki állapotával, az eszközparkkal és informatikai háttérrel kapcsolatban felmerülő karbantartási, felújítási igények plusz terhet jelentenek.

A korlátozott marketing- és kommunikációs kapacitások miatt egyes programok elérése szűkebb lehet a kívánatosnál, különösen a fiatalabb korosztályok digitális felületeken történő megszólítása terén. A működés adminisztrációs terhei fokozódnak, miközben a szakmai feladatokra fordítható idő és személyi kapacitás nem bővül arányosan.

### **3.3. Lehetőségek**

A külső környezet jelentős fejlődési lehetőségeket kínál az intézmény számára. Vác és térsége demográfiai súlya, kulturális hagyományai és turisztikai vonzereje kedvez a rendezvények és programok látogatottságának növeléséhez. Az együttműködések bővítése új szakmai partnerekkel, műsorszolgáltatókkal, civil szervezetekkel, művészeti csoportokkal, egyházakkal és oktatási intézményekkel hozzájárulhat új célcsoportok megszólításához.



### **3.4. Veszélyek**

A külső veszélyek között megjelenik a gazdasági környezet bizonytalansága, az infláció és a működési költségek emelkedése, amelyek közvetlenül érintik az intézmény fenntartását és programkínálatát. A lakosság csökkenő reáljövedelme visszavetheti a fizetős rendezvények látogatottságát.

Kockázatot jelent továbbá a kulturális intézmények közötti verseny, valamint az alternatív szabadidős tevékenységek – pl. online tartalomfogyasztás – terjedése, amely a hagyományos közösségi programoktól elvonhatja a résztvevőket. A pályázati források bizonytalansága és a jogszabályi környezet változásai szintén kihatnak a hosszú távú tervezhetőségre.

## **V. Szakmai programterv – 2026**

A Madách Imre Művelődési Központ 2026-os szakmai programterve célzottan a város és térsége lakosságának kulturális igényeit kívánja kielégíteni, figyelembe véve az eltérő korosztályok, érdeklődési körök és közösségi szükségletek sajátosságait. A programterv a szakmai minőség, a közösségfejlesztés és a pénzügyi fenntarthatóság egyensúlyára épül.

Az intézmény idén ünnepli fennállásának 50. évfordulóját, így e jeles év kapcsán több jubileumi program megvalósítása a cél, felelevenítve az elmúlt évtizedek történéseit, emlékeit, eseményeit. Az ünnepi közösségi programok mellett egy évfordulós kiadvány megjelentetése a célunk, mely az intézmény történetét mutatja be, múltbeli és jelenkori szakmai munkájába enged betekintést.

### **1. Évszakonkénti fesztiválprogramok**

Az intézmény minden évszakra tervez tematikus fesztiválokat, amelyek a város kulturális identitásának erősítését, a közösségi részvétel növelését és a turisztikai vonzerő fokozását szolgálják.

- **Tavaszi:** Váci Tavaszi Fesztivál, húsvéti családi programok, tavaszi képzőművészeti kiállítás, ifjúsági zenei rendezvények.



- **Nyár:** Nyári szabadtéri koncertek, családi rendezvények, táborok.
- **Ősz:** Színházi események, irodalmi estek, komoly- és könnyűzenei koncertek, helyi közösségek bemutatkozása.
- **Tél:** Karácsonyi vásár, gyermek és felnőtt koncertek, adventi kézműves programok, közösségi ünnepi események.

## 2. Kulturális és művészeti programok, kiállítások

Az intézmény folyamatosan szervez és befogad koncerteket, színházi produkciókat, irodalmi esteket és képzőművészeti kiállításokat.

- **Képzőművészet:** helyi és országos művészek bemutatkozása, tematikus tárlatok és vándorkiállítások.
- **Zenei programok:** klasszikus, jazz, könnyűzenei koncertek, ifjúsági zenekarok fellépései.
- **Színház és tánc:** színházi előadások, bábelőadások, kortárs táncelőadások minden korosztálynak.
- **Irodalom és ismeretterjesztés:** író-olvasó találkozók, könyvbemutatók, előadások, tematikus beszélgetések.

## 3. Közösségi programok

A közösségi programok célja a helyi társadalom összekapcsolása, a generációk közötti párbeszéd erősítése és a civil aktivitás ösztönzése.

- Klubnapok és közösségi foglalkozások minden korosztálynak (pl. nyugdíjas klub, ifjúsági műhelyek).
- Tematikus napok és városi rendezvények, amelyek a helyi identitás erősítését szolgálják.
- Önkormányzati és civil partnerségek bevonása a programok tervezésébe és megvalósításába.



#### 4. Közművelődési területek bővítése

Az intézmény 2026-ban kiemelt figyelmet fordít a közművelődési szolgáltatások szélesítésére:

- Új tanfolyamok indítása (pl. digitális kompetenciák, nyelvtanulás, művészeti foglalkozások).
- Helyi hagyományok és kulturális értékek bemutatása, oktatása.
- Közösségi terek bővítése és korszerűsítése a foglalkozásokhoz és klubokhoz.
- Ifjúsági és családi programok integrálása az intézmény mindennapi működésébe.

#### 5. Szolgáltatások (bérbeadás, jegyértékesítés, technikai szolgáltatás)

Az intézmény pénzügyi stabilitását és szakmai sokszínűségét a kiegészítő szolgáltatások biztosítják:

- **Bérbeadás:** az épület és termeinek bérbeadása rendezvények, konferenciák, művészeti próbák céljára.
- **Jegyértékesítés:** online és helyszíni jegyértékesítési rendszer működtetése, kedvezmények kínálata.
- **Technikai szolgáltatás:** hang-, fény-, és vetítéstechnikai háttér biztosítása külső és saját programokhoz, professzionális rendezvényszervezési támogatás.

##### **Tervezett mutatók 2026-ra:**

- éves látogatószám: 100 000–120 000 fő
- rendezvények száma: 250–300 db
- közművelődési csoportok száma: 50 db



## **VI. Marketing- és kommunikációs terv**

### **A kommunikáció fő csatornái**

Az intézmény marketing- és kommunikációs tevékenysége több, egymást kiegészítő kommunikációs csatornán keresztül valósul meg, amelyek célja a programok minél szélesebb körű megismertetése, a résztvevők tájékoztatása, valamint az intézmény arculatának és ismertségének erősítése.

### **Honlap**

A Madách Imre Művelődési Központ honlapja a legfontosabb hivatalos információs felület, amelyen folyamatosan frissülő tartalom jelenik meg a rendezvényekről, szolgáltatásokról, bérleti lehetőségekről és intézményi hírekről. A honlap egyaránt szolgál tájékoztató, archív és imázsépítő funkcióval. Cél, hogy a felhasználók könnyen elérjék a programnaptárt, a jegyvásárlási felületeket, valamint a kapcsolattartási adatokat.

### **Közösségi média**

A közösségi média felületek (elsősorban Facebook és Instagram) kiemelt szerepet töltenek be a fiatalabb és középkorú korosztályok elérésében. Az intézmény ezeken a felületeken eseménymeghívókat, képes és videós beszámolókat, valamint aktuális híreket oszt meg. A közösségi média interaktivitása lehetőséget teremt a közönséggel való közvetlen párbeszédre, visszajelzések gyűjtésére és közösségépítésre.

### **Hírlevél**

Az elektronikus hírlevél a rendszeresen visszatérő látogatók és érdeklődők célzott tájékoztatásának eszköze. A hírlevélben az intézmény havi vagy időszakos programajánlókat, kiemelt eseményeket, jegyinformációkat és akciókat kommunikál. A hírlevél-lista bővítése hozzájárul a közönség lojalitásának erősítéséhez és a programok látogatottságának növeléséhez.



## **Nyomtatott kiadványok**

Az intézmény tevékenysége szempontjából továbbra is jelentős szerepet töltenek be a hagyományos nyomtatott kommunikációs eszközök: plakátok, szórólapok, programfüzetek.

Ezek a város és a városkörnyék frekventált pontjain, közintézményekben, iskolákban, kulturális és turisztikai helyszíneken kerülnek elhelyezésre. A nyomtatott kiadványok elsősorban az idősebb korosztály és az online felületeket kevésbé használók elérését segítik.

## **Helyi sajtó és média**

Az intézmény rendszeresen együttműködik a helyi nyomtatott és online sajtóorgánumokkal, televízióval, valamint a környékbeli rádiókkal. Sajtóközlemények, interjúk, eseményajánlók és beszámolók jelennek meg a programokról, erősítve az intézmény láthatóságát a város és a térség lakossága körében. A helyi média jelenlét hozzájárul a művelődési központ közösségi szerepének és társadalmi elismertségének növeléséhez. A felsorolt kommunikációs csatornák összehangolt és tudatos használata biztosítja, hogy a Madách Imre Művelődési Központ programjai minél szélesebb társadalmi rétegekhez eljussanak, és erősödjön az intézmény márkaértéke és társadalmi beágyazottsága.

## **VI/1. Marketingcélok és mérőszámok**

A marketingcélok megvalósulását számszerűsíthető mérőszámok (KPI-k) segítségével követi nyomon az intézmény.

### **1. Ismertség és elérés növelése**

#### **Cél:**

Az intézmény online és offline láthatóságának növelése Vác és vonzáskörzete lakossága körében.



## **Mérőszámok:**

- honlap éves látogatottságának növelése **10–20%**-kal
- közösségi média követőszám növekedése évente **15%**
- közösségi média elérések, megjelenések számának **éves 20%**-os növelése
- sajtómegjelenések száma: **legalább havi 2–3** hír, beszámoló, interjú
- nyomtatott kiadványok terjesztési pontjainak bővítése **évente min. 5 új helyszínnel**

## **2. Programok látogatottságának növelése**

### **Cél:**

Az intézmény rendezvényein résztvevők számának növelése és a visszatérő látogatók arányának erősítése.

### **Mérőszámok:**

- éves látogatószám növelése **5–10%**-kal
- kiemelt rendezvények telt házas arányának növelése
- visszatérő vendégek arányának **éves 10%**-os emelése
- fizetős rendezvények átlagos jegyértékesítésének növelése

## **3. Hírlevél- és közösségépítés**

### **Cél:**

Stabil, elkötelezett törzsközönség kialakítása és aktív kapcsolattartás fenntartása.

### **Mérőszámok:**

- hírlevélre feliratkozók számának növelése **évente min. 20%**-kal
- hírlevél megnyitási arány: **legalább 35–40%**
- visszajelzések, kérdőívek kitöltési száma: **legalább évi 3–4 kampány**



#### **4. Célcsoporti elérés bővítése**

##### **Cél:**

A gyermek-, ifjúsági, családos és idősebb korosztály tudatos megszólítása differenciált kommunikációval.

##### **Mérőszámok:**

- gyermek- és ifjúsági programok számának növelése **évi 10%**-kal
- családi rendezvények részvételi arányának bővítése
- nyugdíjas korosztály számára célzott programkommunikáció bevezetése (klubok, tematikus napok)

#### **5. Intézményi arculat és márka erősítése**

##### **Cél:**

A Madách Imre Művelődési Központ városi és térségi kulturális központi szerepének tudatosítása.

##### **Mérőszámok:**

- pozitív visszajelzések és értékelések számának növekedése
- lakossági elégedettségi kérdőív évente legalább **1 alkalommal**
- intézményi arculati elemek egységes alkalmazása minden kommunikációs csatornán

#### **VII. Üzemeltetési terv**

- folyamatos nyitva tartás biztosítása
- rendezvények technikai kiszolgálása
- épület karbantartása
- lehetséges fejlesztések előkészítése



## **VIII. Pénzügyi terv – 2026**

A Madách Imre Művelődési Központ pénzügyi terve a 2026-os évre vonatkozóan az intézmény stabil, fenntartható működésének biztosítására, valamint a szakmai feladatok megvalósítására irányul. A költségvetés bevételi és kiadási szerkezete több forrásra támaszkodik, ugyanakkor figyelembe veszi a gazdasági környezet bizonytalanságait és a működési költségek várható növekedését.

A Madách Imre Nonprofit Kft költségeinek tervezésekor a 2025. évi pénzügyi adatok szolgáltak alapul. A 2026. évre Vác Város Önkormányzatához benyújtott kimutatást az alábbi táblázat tartalmazza:



| <b>Bevételek</b>                 |                   | <b>Kiadások</b>   |                   |
|----------------------------------|-------------------|---|-------------------|
| <i>Megnevezés</i>                | <i>Összeg eFt</i> | <i>Megnevezés</i>   | <i>Összeg eFt</i> |
| <i>Saját bevétel</i>             |                   | Munkabér  | 143 500           |
| Helyiségek bérbeadása (TAM tev.) | 44 900            | munkabér emelés<br>434/2025. (XII.23.) Korm.rendelet (15%)                | 21 525            |
| Büfé bérleti díj (TAM tev.)      | 1 800             | megbízási díjak   | 20 000            |
| Szakkörök bevétele (TAM tev.)    | 2 400             | Felügyelő Bizottság díjazása  | 3 360             |
| Jegyértékesítés                  | 25 500            | munkába járás, reprezentáció  | 1 500             |
| ÁFA                              | 6 750             | <i>munkabér és egyéb kifizetések</i>                                      | 189 885           |
| <b>Saját bevétel összesen</b>    | <b>81 350</b>     | munkáltató által fizetett adó (13 %)                                      | 21 677            |
| <b>Önkormányzati támogatás</b>   | <b>236 000</b>    | munkáltató által fizetett adó (13 %)<br>434/2025. (XII.23.) Korm.rendelet | 2 798             |
| <b>MINDÖSSZESEN:</b>             | <b>317 350</b>    | rehabilitációs hozzájárulás   | 1 500             |
|                                  |                   | <i>Járadékok összesen:</i>  | 25 975            |
|                                  |                   | <b>Személyi jellegű kifizetések összesen</b>                              | <b>215 860</b>    |
|                                  |                   | <i>Működési kiadások</i>  |                   |
|                                  |                   | közüzemi díjak (víz, gáz, villany)  | 40 000            |
|                                  |                   | telefon és internet díj   | 1 800             |
|                                  |                   | hulladékszállítás, kéményseprés   | 150               |
|                                  |                   | postaköltség, irodaszer, tisztítószer                                     | 2 800             |
|                                  |                   | könyvelés   | 4 000             |
|                                  |                   | könyvvizsgáló   | 1 000             |
|                                  |                   | szoftver használat (jegy, számlázó, vírus)                                | 500               |
|                                  |                   | biztosítási díj (gépkocsi és épület)                                      | 600               |
|                                  |                   | artisjus jogdíj   | 650               |
|                                  |                   | egyéb költségek   | 9 000             |
|                                  |                   | <b>Működési kiadások összesen</b>   | <b>60 500</b>     |
|                                  |                   | <i>Karbantartási kiadások</i>   |                   |
|                                  |                   | ingatlan karbantartás MIMK  | 4 500             |
|                                  |                   | gépek, járművek karbantartása MIMK  | 700               |
|                                  |                   | karbantartási anyag   | 800               |
|                                  |                   | <b>Karbantartási kiadások összesen</b>                                    | <b>6 000</b>      |
|                                  |                   | <i>Szakmai programok kiadásai</i>   |                   |
|                                  |                   | szakmai programok MIMK 50   | 5 000             |
|                                  |                   | városi rendezvények   | -                 |
|                                  |                   | grafikai, nyomdai költségek   | 1 000             |
|                                  |                   | marketing költségek   | 3 000             |
|                                  |                   | egyéb költségek   | 3 050             |
|                                  |                   | <b>Szakmai programok kiadásai összesen</b>                                | <b>12 050</b>     |
|                                  |                   | <b>ÁFA</b>  | <b>20 940</b>     |
|                                  |                   | <b>Beruházások összesen</b>   | <b>2 000</b>      |
|                                  |                   | <b>MINDÖSSZESEN:</b>  | <b>317 350</b>    |



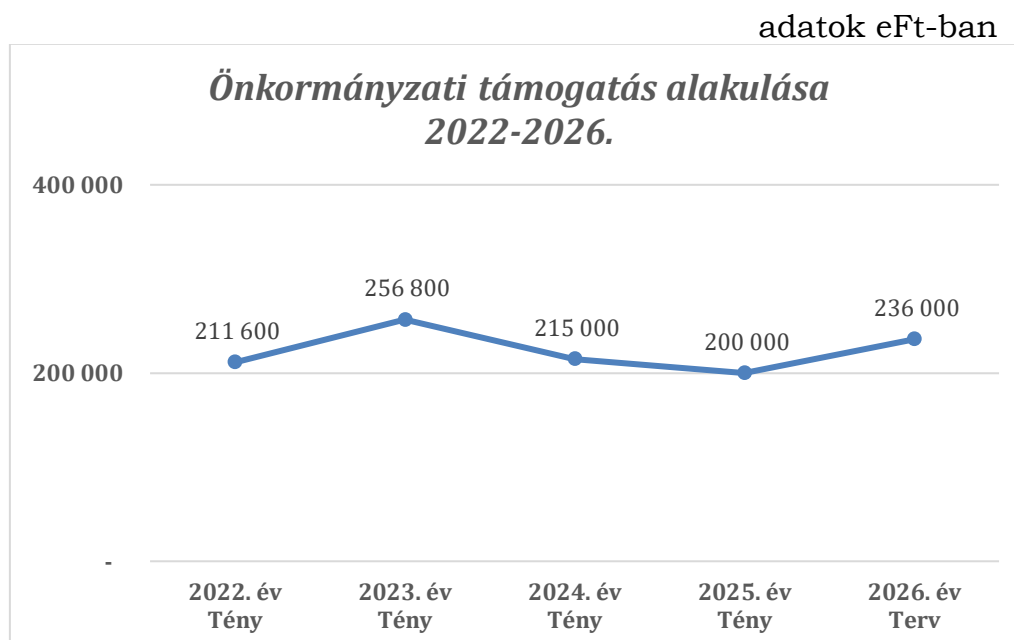
## **VIII. 1. Bevételek**

Az intézmény bevételei többféle finanszírozási lábra épülnek, amelyek együttesen teszik lehetővé az alapfeladatok ellátását és a programkínálat megvalósítását.

### **Önkormányzati támogatás**

Az önkormányzati támogatás jelenti az intézmény működésének fő pénzügyi alapját. E forrás fedezi elsősorban a folyamatos működéshez kapcsolódó alapkiadásokat, a személyi jellegű terhek egy részét, valamint az intézmény közszolgáltatási feladatainak ellátását. A támogatás összege az éves költségvetési döntések függvénye.

A 2026. évben 36 millió Ft-tal több önkormányzati támogatást tartalmaz a költségtervezet az előző évhez képest. Ez az összeg tartalmazza a Madách Imre Művelődési Központ 50 éves jubileuma alkalmából tervezett rendezvények és kiadványok költségét 5 millió Ft + Áfa összegben (6.350 eFt), valamint a 434/2025. (XII.23.) Korm. rendelet szerinti kulturális szférában történő 15%-os béremelést. Utóbbi összegét állami finanszírozás biztosítja.





A diagrammon a Madách Imre Nonprofit Kft. alakulása óta igénybevett (2026. évben a tervezett) önkormányzati támogatások összege látható. (A Váci Világi Vigalom költségeit nem tartalmazzák a számok.)

### **Állami**

### **normatíva**

Az állami normatív támogatás az önkormányzati finanszírozást egészíti ki, és az intézmény alapfeladatainak ellátását hivatott segíteni. A normatíva mértéke jogszabályban meghatározott, és az adott év költségvetési feltételeihez igazodik.

### **Pályázati**

### **források**

Az intézmény pályázati úton elnyerhető forrásokat is igyekszik bevonni működésébe. E támogatások elsősorban programok megvalósítására, eszközfejlesztésre, infrastrukturális korszerűsítésre, illetve közösségfejlesztő projektekre irányulnak. A pályázati források jelentősége növekszik, ugyanakkor megszerzésük bizonytalan, így tervezésüknél körültekintő kockázatkezelés szükséges.

### **Szponzoráció**

A vállalkozói és gazdasági szereplőkkel történő együttműködések szponzorációs bevételei tovább erősíthetik a programok finanszírozását. E bevételek elsősorban kiemelt rendezvényekhez, fesztiválokhoz, tematikus programsorozatokhoz kapcsolódnak. Az intézmény fő szponzorai a Duna-Dráva Cement Kft. és a ContiTech Fluid Automotive Hungária Kft.

### **Jegybevétel**

A fizetős rendezvényekből, színházi előadásokból, koncertekből és egyéb kulturális programokból származó jegybevétel aránya évről évre csökkenő tendenciát mutat. A szakmai programok árának folyamatos emelkedése miatt ezek megvásárlására egyre kevesebb a lehetőség, így a terembéres konstrukció került előtérbe az elmúlt években. Ennek következtében a saját bevételeken belül a terembéres bevétel irányába tolódott a megoszlási arány. A jegyértékesítés alakulása szorosan összefügg a lakosság fizetőképességével, a programkínálat minőségével és vonzerejével.



## Tanfolyami díjak

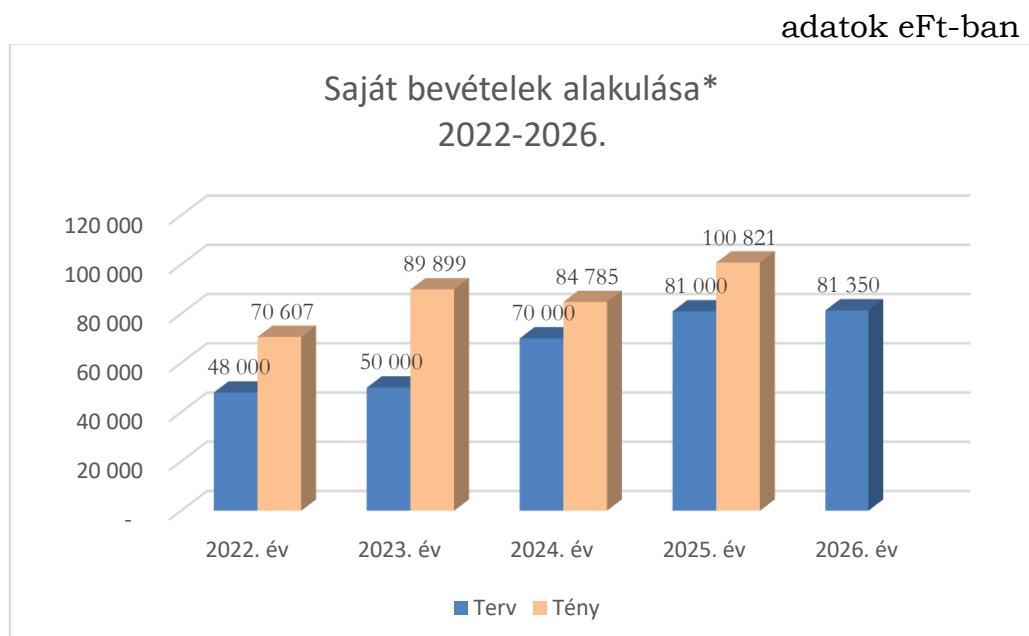
Az intézmény által szervezett tanfolyamok, szakkörök, klubok részvételi díjai szintén bevételt képeznek. Ezek a tevékenységek nem csupán pénzügyi, hanem közösségépítő és oktatási szempontból is jelentősek.

## Bérleti díjak

Az épület helyiségeinek bérbeadása – konferenciák, rendezvények, próbahelyek, kiállítások céljára – a legjelentősebb bevételi forrást biztosítja. A bérleti tevékenység összehangolása az intézmény saját programjaival kiemelt tervezési feladat.

A kft. **saját bevételeinek** 2026. évi tervezése szintén a 2025. év bevételi összegeinek figyelembevételével történt meg.

Az üzleti terv készítésekor még nem állt rendelkezésünkre az az információ, hogy a város képviselő-testülete a költségvetési stabilitás érdekében milyen összeget fog jóváhagyni a kft. számára. Az előző években az intézmény saját bevételeink növelésére törekedett.



\*az 2025. évi tény összeg a 2026.01.16-án rendelkezésre álló adatok alapján készült



Az oszlopdiaagrammon a Kft. saját bevételeinek tervezett és tényleges adatainak alakulása látható. Az alakulás óta minden évben emelkedett a bevételek várható összege az előző évi tervezett szinthez képest. A kultúra egy nagyon sajátos terület, ahol nem állnak rendelkezésre olyan objektív mutatók, melyekkel egyértelműen számszerűsíteni lehet a várható bevételeket. A 2025. évben azonban látható, hogy a Kft. többletbevételt ért el, köszönhetően a jelentős többletmunkának, az itt dolgozók szorgalmának és az épület adottságainak maximális kihasználásával.

## **VIII/2. Kiadások**

Az intézmény kiadásai a folyamatos működésből, a fenntartási költségekből és a szakmai programok megvalósításából tevődnek össze.

### **Személyi költségek**

A legnagyobb kiadási tételt a személyi jellegű ráfordítások jelentik, beleértve a béreket, megbízási díjakat, járulékokat és egyéb kapcsolódó költségeket. A szakmailag felkészült munkatársi állomány biztosítása elengedhetetlen az intézmény színvonalas működéséhez.

Jelenleg 21 főállású munkavállalóval végezzük a szakfeladatokat. A munkavállalói bérek a 2025. évi novemberi bérek 434/2025. (XII.23.) Korm. rendelet szerinti emeléssel kerültek tervezésre.

Az intézmény munkakörei és munkacsoportjai az alábbiak:

- ügyvezető 1 fő
- ügyvezető helyettes 1 fő
- művelődésszervező és marketing munkatársak 5 fő
- technikai csoport 3 fő
- üzemeltetési csoport 5 fő
- pénzügyi és információs csoport 6 fő



## **Rezsi és üzemeltetési költségek**

Az energia-, víz-, fűtési és karbantartási költségek jelentős terhet jelentenek, különösen a megemelkedett közüzemi díjak miatt. Az intézmény korszerűtlen fűtési rendszere, az elektromos hálózat elavultsága nagyon magas költségeket eredményeznek. Ide tartoznak továbbá a takarítás, vagyonvédelem, informatikai üzemeltetés és egyéb működtetési szolgáltatások költségei.

## **Karbantartás és felújítás**

Az épület és a technikai berendezések állagmegóvása folyamatos feladat. A kisebb karbantartási munkák mellett szükség esetén részleges felújítások, eszközcserek és korszerűsítések is megvalósulnak.

## **Programköltségek**

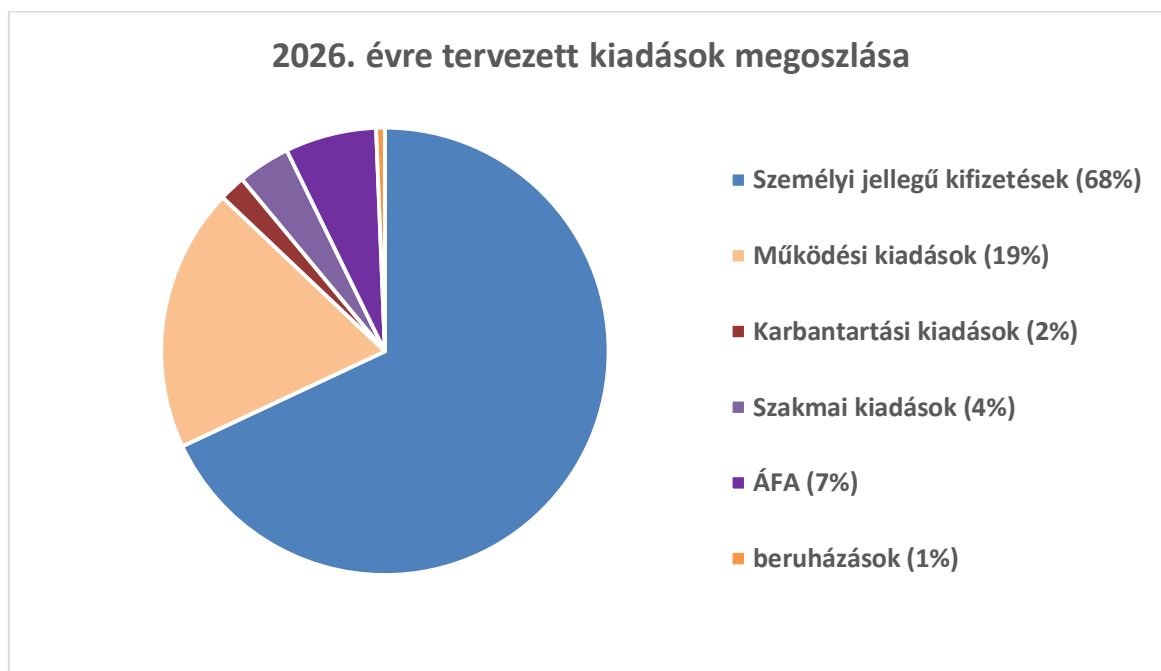
A kulturális rendezvények, fesztiválok, tanfolyamok, kiállítások megvalósításához kapcsolódó költségek – művészek tiszteletdíja, technikai szolgáltatások, díszlet, hang- és fénytechnika, jogdíjak – az intézmény szakmai tevékenységének közvetlen kiadásai.

## **Marketing- és kommunikációs költségek**

A programok sikeres megvalósítása érdekében szükség van nyomtatott és online kommunikációs tevékenységre, hirdetésekre, grafikai és nyomdai munkákra, valamint a közösségi média kezelésére. Ezek költségei hozzájárulnak a látogatottság növeléséhez és az intézmény ismertségének erősítéséhez.

## **Eszközbeszerzés**

Az intézmény működéséhez szükséges technikai, informatikai és berendezési eszközök pótlása és fejlesztése szintén kiadási tételt jelent. Ide tartoznak a hang- és fénytechnikai eszközök, bútorzat, számítógépek, szoftverek és egyéb munkaeszközök.



A **béreköltség** a Kft. költségeinek 68%-át teszi ki, míg a **szakmai kiadások** (rendezvények költségei, hirdetési díjak, nyomdai költségek) mindössze 4%-ban voltak tervezhetőek.

A **működési kiadásokra** - a napi munkavégzéshez szükséges költségek (tisztítószer, irodaszer, kötelező karbantartások) és a közüzemi díjak - a teljes költség 19%-át fordítjuk a terv szerint.

Mivel a Madách Imre Művelődési Központ épülete 50 éves, ezért a **karbantartási kiadások (6.000 eFt)** nagy részét az épület állagmegóvására fordítjuk.

A kft. minimális **beruházási** kerettel rendelkezik (2.000 eFt), melyeket berendezési tárgyak vásárlására használunk fel.

## **IX. Kockázatelemzés**

Az intézmény működését a külső és belső környezetből adódó kockázatok egyaránt befolyásolják. A kockázatelemzés célja, hogy feltárja azokat a tényezőket, amelyek az



intézmény pénzügyi stabilitását, programkínálatát vagy működőképességét veszélyeztethetik, valamint meghatározza az ezek kezelésére szolgáló intézkedéseket.

## **IX/1. A fő kockázatok bemutatása**

### **Támogatási források csökkenése**

Az intézmény működése jelentős részben önkormányzati és állami támogatásokra, valamint pályázati forrásokra támaszkodik. A költségvetési források csökkenése, az állami normatívák módosulása vagy pályázati lehetőségek beszűkülése közvetlenül érintheti az intézmény pénzügyi stabilitását, bizonytalanná téve a hosszabb távú tervezést.

### **Látogatottság visszaesése**

A gazdasági környezet, a lakosság jövedelmi viszonyainak alakulása, a szabadidős szokások változása vagy versenytárs kulturális programok megjelenése a rendezvények látogatottságának csökkenését eredményezheti. A fizetős rendezvények esetében ez nemcsak szakmai, hanem bevételi kockázatot is jelent.

### **Műszaki meghibásodások**

Az épület és a technikai felszerelések (hang-, fény- és informatikai rendszerek) meghibásodása működési zavarokat vagy programlemondást okozhat. A nagyobb műszaki problémák komoly, előre nem tervezett kiadásokat generálhatnak, illetve csökkenthetik az intézmény szolgáltatásainak minőségét.

### **Gazdasági bizonytalanság**

Az infláció, az energiaárak növekedése, a közüzemi díjak emelkedése és az általános gazdasági instabilitás a működési költségek jelentős növekedését eredményezheti. Ez hatással van mind a rezsiköltségekre, mind a programok megvalósítási költségeire, valamint a látogatók fizetőképességére.



## **IX/2. Kockázatkezelési módszerek**

### **Tartalékképzés és felelős gazdálkodás**

Az intézmény törekszik pénzügyi tartalékok képzésére, valamint a költségvetés fegyelmezett tervezésére és végrehajtására. A kötelező működési kiadások elsődlegessége mellett a nem elengedhetetlen kiadások ütemezése rugalmasan kezelhető, alkalmazkodva a bevételi források alakulásához.

### **Programkínálat diverzifikálása**

A kockázatok csökkentése érdekében a művelődési központ változatos programstruktúrára törekszik: családi, gyermek-, ifjúsági, felnőtt- és időskorú célcsoportokra irányuló rendezvények egyaránt megjelennek. A különböző műfajú programok (színház, zene, képzőművészet, közösségi események) csökkentik annak kockázatát, hogy egy-egy terület visszaesése az egész intézmény működését érintse.

### **Online programformák alkalmazása**

Szükség esetén – járványhelyzet, korlátozások, vagy egyéb fizikai jelenlétet érintő akadályok esetén – az intézmény online programformák (közvetítések, online előadások, digitális tartalmak) bevezetésével biztosítja a közönség elérését. Ez hozzájárul a kulturális szolgáltatások folytonosságához és a közönséggel való kapcsolattartáshoz.

### **Pályázati aktivitás növelése és forrásdiverzifikáció**

A kockázatok csökkentése érdekében az intézmény aktív pályázati tevékenységet folytat, és törekszik a bevételi források szélesítésére. A pályázati lehetőségek folyamatos figyelése, partnerségek kialakítása és közös projektek indítása hozzájárul a külső források bevonásához. Emellett a bérleti díjak, tanfolyami bevételek és szponzoráció erősítése is a pénzügyi stabilitást szolgálja.



### IX/3. Kockázati mátrix (valószínűség – hatás)

A kockázati mátrix a kockázati tényezők bekövetkezési valószínűségét és az intézmény működésére gyakorolt hatását értékeli **alacsony – közepes – magas** kategóriákban.

#### A) Kockázati tényezők értékelése

| Kockázat                           | Valószínűség  | Hatás |
|------------------------------------|---------------|-------|
| Támogatási források csökkenése     | közepes–magas | magas |
| Látogatottság visszaesése          | közepes       | magas |
| Műszaki meghibásodások             | magas         | magas |
| Gazdasági bizonytalanság, infláció | magas         | magas |

#### B) Kockázati mátrix szöveges értelmezése

- **Magas valószínűség – magas hatás**

Gazdasági bizonytalanság, infláció, energiaárak emelkedése → folyamatos figyelmet és költségcsökkentési, bevételnövelési intézkedéseket igényel.

- **Közepes–magas valószínűség – magas hatás**

Támogatási források csökkenése → bevételi források diverzifikációja, pályázati aktivitás növelése szükséges.

- **Közepes valószínűség – magas hatás**

Látogatottság visszaesése → programkínálat átalakítása, marketing tevékenység erősítése, online formák alkalmazása.

- **Közepes valószínűség – közepes–magas hatás**



Műszaki meghibásodások → rendszeres karbantartás, ütemezett felújítás, műszaki tartalék eszközök biztosítása.

### **C) Kockázatok kezelési prioritás szerinti sorrendje**

1. gazdasági bizonytalanság és költségnövekedés kezelése
2. támogatási és pályázati források csökkenésének ellensúlyozása
3. látogatottság stabilizálása és növelése
4. műszaki kockázatok csökkentése karbantartással

### **X. Teljesítménymutatók**

- látogatók száma
- programok száma
- saját bevételek aránya
- partnerségek száma
- résztvevői elégedettség

### **XI. Összegzés**

A Madách Imre Művelődési Központ 2026. évi üzleti terve a szakmai minőség, a közösségfejlesztő szerep és a gazdasági racionalitás egységére épül. Az intézmény célja, hogy stabilan, átlátható módon és felelősen gazdálkodva lássa el közművelődési feladatait, miközben erősíti Vác kulturális életét és a helyi közösségeket.

Vác, 2026.01.23.

Laczi Sarolta ügyvezető sk.  
**Madách Imre Művelődési, Kulturális  
és Szolgáltató Nonprofit Kft.**