

Nagyatád Város Polgármesterétől

Ügyiratszám: JE/28-3/2026.

T Á J É K O Z T A T Á S

Nagyatád Város Önkormányzata Képviselő-testületének Gazdasági Bizottsága
2026. március 24-i ülésére

a Nagyatádi Fürdők működéséről

Tisztelt Bizottság!

Nagyatád Város Önkormányzatának Képviselő-testülete 217/2025. (XI. 27.) számú határozatával megbízást adott Dr. Horváth Szilárdnak a Nagyatádi Fürdők tevékenységének és működésének teljes körű átvilágítására, a hiányosságok okainak feltárására, azok megszüntetéséhez szükséges intézkedési javaslatok megtételére és ennek alapján meghozott intézkedések végrehajtásának szervezésére az intézmény működésének racionalizálása és szolgáltatás színvonalának emelése érdekében.

Dr. Horváth Szilárd a megbízásnak megfelelően végzi a feladatot, és eddigi tevékenységéről a mellékelt írásbeli beszámolókat készítette.

Kérem a Tisztelt Gazdasági Bizottságot, hogy a határozati javaslatot fogadja el.

Határozati javaslat:

Nagyatád Város Önkormányzata Képviselő-testületének Gazdasági Bizottsága a Nagyatádi Fürdők tevékenységének és működésének teljes körű átvilágítására, a hiányosságok okainak feltárására, azok megszüntetéséhez szükséges intézkedési javaslatok megtételére és ennek alapján meghozott intézkedések végrehajtásának szervezésére – az intézmény működésének racionalizálása és szolgáltatás színvonalának emelése érdekében – 2025. december 1-től 2026. március 23. napjáig tett intézkedésekről Dr. Horváth Szilárd tájékoztatását megismerte és elfogadja.

Határidő: további intézkedésekről adott tájékoztatás folyamatos – kéthavonta.

Felelős: Dr. Horváth Szilárd

Nagyatád, 2026. március 24.

Dr. Ludas László

Az előterjesztés jogszabállyal nem ellentétes:

.....

Dr. Kovács Ildikó
jegyző

Beszámoló

Dr. Horváth Szilárd

a Nagyatádi Fürdők működésének áttekintéséről és fejlesztési irányairól

(2025. december – 2026. január)

Címzett:

Dr. Ludas László

Nagyatád Város Polgármestere

1. A tevékenység célja és keretei

Dr. Horváth Szilárd 2025 decemberében és 2026 januárjában átfogó szakmai, gazdasági és működési áttekintést végzett a Nagyatádi Fürdők intézményrendszerében. A tevékenység célja nem csupán az aktuális állapot megismerése volt, hanem annak feltárása, hogy milyen irányban szükséges és érdemes beavatkozni annak érdekében, hogy az intézmények működése hosszú távon **fenntarthatóbbá, tervezhetőbbé és gazdaságosabbá váljon**, miközben a szolgáltatási színvonal és a jogszabályi megfelelés nem sérül.

2. Intézményi, műszaki és szervezeti áttekintés

A munka első szakaszában megtörtént az intézmények részletes megismerése: az infrastruktúra, a műszaki állapot, valamint a szervezeti működés áttekintése. Az intézmények bejárása során feltárásra kerültek azok a területek, ahol az elmúlt években elmaradt a rendszeres karbantartás, és amelyek nem beruházásigényes, hanem **szervezési, odafigyelési és üzemeltetési hiányosságokra** vezethetők vissza.

Megállapítható volt, hogy számos olyan kisebb volumenű beavatkozás létezik, amelyek gyorsan, alacsony költséggel elvégezhetők, ugyanakkor érezhető javulást eredményeznek mind a vendégélmény, mind a dolgozói munkakörnyezet szempontjából.

3. Humán erőforrás és szakmai egyeztetések

Kiemelt hangsúlyt kapott az intézményekben dolgozó munkatársak megismerése. Vezetőkkel, gépészekkel, úszómesterekkel, medenceőrökkel, valamint a közfoglalkoztatásban részt vevő kollégákkal folytatott személyes beszélgetések során lehetőség nyílt arra, hogy átfogó kép alakuljon ki:

- a napi működés nehézségeiről,
- a kialakult szokásokról,

- a múltbeli döntések hatásairól,
- valamint a fejlesztési lehetőségekről.

Ezek az egyeztetések alapvetően járultak hozzá ahhoz, hogy a működési problémák ne csak műszaki vagy pénzügyi, hanem **szervezeti és szemléletbeli oldalról is értelmezhetők** legyenek.

4. A gyógyászati részleg működésének és finanszírozásának vizsgálata

Több alkalommal történt szakmai egyeztetés a gyógyászati részleg működéséről, különös tekintettel a szolgáltatások finanszírozására. A működési engedélyek, szerződések és az egészségbiztosítási finanszírozás áttekintése alapján egyértelművé vált, hogy a gyógyászati részleg jelenlegi működése **jelentős deficitet hordoz**.

A költségek és bevételek részletes vizsgálata során megállapítást nyert, hogy:

- a költségek érdemi csökkentésére **nagyon korlátozott a mozgástér**,
- a biztonságos működés, a szakmai minimumfeltételek és a jogszabályi megfelelés nem tesz lehetővé a további leépítéseket vagy megszorításokat,
- a jelenlegi költségszint nagyrészt **fix jellegű**, és elengedhetetlen a folyamatos üzemeléshez.

Ebből következően a veszteség csökkentésének **elsődleges eszköze nem a költségcsökkentés, hanem a bevételnövelés**.

5. Bevételek növelése: vendégszám és marketing

A pénzügyi elemzés alapján egyértelműen kirajzolódott, hogy a gyógyászati részleg esetében **a vendégszám növelése kulcskérdés**. A szolgáltatási kapacitás jelenleg nincs kihasználva olyan mértékben, amely indokolná a működés magas költségszintjét.

Ennek megfelelően elsődleges célként került meghatározásra:

- a gyógyászati szolgáltatásokat igénybe vevő vendégek számának növelése,
- egy tudatos, célzott **marketingstratégia kialakítása**,
- a helyi és térségi lakosság megszólítása, beleértve a horvát vendégkört
- valamint a szolgáltatások előnyeinek, gyógyhatásainak hangsúlyozása.

A megfelelő marketingtevékenység révén reális esély mutatkozik arra, hogy a belépőjegyekből és szolgáltatásokból származó bevételek **növekedjenek**, ami közvetlen módon járul hozzá a veszteség csökkentéséhez.

6. Gyors beavatkozások és szolgáltatásfejlesztés

A vendégigények felmérése során bevezetésre került a szerdai napokon a meghosszabbított nyitvatartás, amely azonnal pozitív visszajelzéseket és mérhető bevételnövekedést eredményezett. A tapasztalatok azt mutatják, hogy **kisebb, költséghatékony változtatásokkal is forgalomművekedés érhető el.**

A jövőben további, programjellegű szolgáltatások és események szervezése tervezett, amelyek tovább erősíthetik a fürdő vonzerejét anélkül, hogy jelentős többletköltséget generálnának.

7. Létszámgazdálkodás és költségvetési tervezés

A személyzeti struktúra vizsgálata során a cél annak meghatározása volt, hogy:

- milyen létszám szükséges a szabályos és biztonságos működéshez,
- hol vannak esetleges párhuzamosságok,
- és hogyan lehet a rendelkezésre álló humán erőforrást hatékonyabban szervezni.

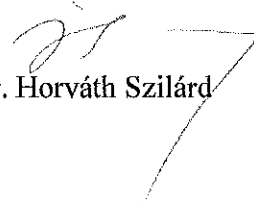
Ezen megállapítások figyelembevételével készült el a **2026. évi költségvetés**, amely a költségek minimalizálását, a bevételek óvatos, de megalapozott növelését célozza.

8. Összegzés

Összességében megállapítható, hogy a költségek és bevételek áttekintése alapján a Nagyatádi Fürdők esetében a **veszteség csökkentésének reális útja nem a további költségcsökkentés, hanem a vendégszám növelése és a tudatos szolgáltatás- és marketingfejlesztés.**

A feltárt hiányosságok kezelése, a működési szokások felülvizsgálata, valamint a bevételnövelő intézkedések bevezetése együttesen teremthetik meg a gazdaságosabb, tervezhetőbb és vendégbarát működés feltételeit. Ezen tevékenységek megfogalmazása, bevezetése folyamatos.

Nagyatád, 2026. február 05.


Dr. Horváth Szilárd

Dr. Horváth Szilárd

a Nagyatádi Gyógyfürdő és a kapcsolódó intézmények működésének áttekintéséről és fejlesztési irányairól

(2026. február – 2026. március)

Címzett:

Nagyatád Város Önkormányzata

Polgármester

Az előző beszámolóban rögzített megállapításokra és kijelölt működési irányokra építve 2026 februárjában és márciusában az intézmények átvilágítása, valamint a működés fejlesztését célzó tevékenységek tovább folytatódtak. Az ebben az időszakban végzett munka elsődleges célja az volt, hogy a korábban feltárt hiányosságok ne csupán azonosításra kerüljenek, hanem azok kezelése a gyakorlatban is megkezdődjön, és a változások a vendégek számára is érzékelhetővé váljanak. Ennek megfelelően a hangsúly a látható, gyors eredményt hozó karbantartási és felújítási munkákon, valamint a működési folyamatok finomhangolásán volt.

A karbantartási és felújítási tevékenységek az előző időszakban megkezdett irány mentén folytatódtak, azonban 2026 márciusában új szakaszba léptek. Megkezdődtek a helyiségek festési munkálatai, elsőként a gyógyászati részlegen, majd fokozatosan haladva a folyosók, a medencetér és az egyéb kiszolgáló helyiségek irányába. A cél egy egységesebb, rendezettebb és esztétikailag is magasabb színvonalú környezet kialakítása, amely közvetlenül hozzájárul a vendégek elégedettségének növeléséhez. Ezzel párhuzamosan folytatódtak a kisebb javítási munkák a gyógyfürdő szabadtéri területein is, valamint a strand esetében megkezdődött a nyári szezonra történő tudatos és ütemezett felkészülés. Ennek keretében megszüntettük a téli leállásokból adódó hiányosságokat, elvégeztük a szükséges javításokat, és megkezdtük a műszaki berendezések – így különösen a szivattyúk és egyéb gépészeti elemek – karbantartását, illetve ahol szükséges volt, azok felújítását.

A termálmedence fa szerkezetének javítása és felújítása szintén megkezdődött, és ezzel párhuzamosan több területen festési és mázolási munkák zajlanak. A gyógyfürdőbe a merülőmedence megérkezett, azonban annak beépítését műszaki okok miatt ideiglenesen elhalasztottuk. A beépítést megelőzően szükségessé vált a „négy fal közötti” medencetér homlokzatának és falazatának javítása, szigetelése és festése, valamint a fugahézagok tömítése és javítása. Ezeket a munkákat külső kivitelező bevonásával végezzük annak

érdekében, hogy a vendégek egy megújult, biztonságos és hosszabb távon fenntartható állapotú medencetérrel találkozhatnak.

A személyi állomány tekintetében az előző beszámolóban meghatározott elvek mentén további racionalizálási lépések történtek. A korábban határozott idejű szerződéssel foglalkoztatott két medenceőr munkaviszonya megszűnt, és helyettük a TOP pályázati konstrukció keretében két új munkatárs került felvételre. Az ő foglalkoztatásuk jelentős költségelőnyt jelent az intézmény számára, mivel bérüket a Foglalkoztatási Hivatal hat hónapon keresztül teljes mértékben támogatja, majd további három hónap foglalkoztatási kötelezettség áll fenn. Ez a megoldás lehetővé teszi, hogy a működés biztonsága változatlan szinten maradjon, miközben a bérköltségek érdemben csökkennek.

A gyógyászati részleg működésében is jelentős változás történt. Dr. Horváth Katalin reumatológus főorvos munkaviszonyának megszüntetésére került sor, mivel tényleges szakmai tevékenységet nem végzett, ugyanakkor bérköltsége jelentős terhet jelentett az intézmény számára. Ennek következtében a jogszabályi feltételekhez kötött komplex, államilag finanszírozott kezelések megszüntetésre kerültek, ugyanakkor az elektroterápiás kezelések továbbra is elérhetők maradtak önköltséges formában. A hangsúly a jövőben a vízi kezelésekre helyeződik át, amelyek finanszírozása kedvezőbb, és amelyek irányába a jelenlegi orvosi kapacitás is jobban orientálható. A március hónapot próbaidőszakként kezeljük, amely során a kezelési struktúra és a betegforgalom alakulása alapján további személyi és szervezeti döntések előkészítése történik.

A nyitvatartás és a szolgáltatások fejlesztése terén szintén folyamatos előrelépé, finmhangolás történt. Az előző beszámolóban már bemutatott szerdai hosszabb nyitvatartás áprilistól tovább bővül, mivel ezen a napon a külső medence is megnyitásra kerül, és a nyitvatartás 19 óráig kerül meghosszabbításra. Emellett a kedd délelőtti időszakot megnyitjuk a külső vendégek számára is, amelyet egy kedvezményes, féláras jegykonstrukcióval kívánunk népszerűsíteni. Ezek az intézkedések illeszkednek ahhoz a korábban megfogalmazott alapelvhez, miszerint a bevételek növelése elsősorban a vendégszám bővítésével és célzott szolgáltatásfejlesztéssel érhető el, nem pedig a költségek további csökkentésével.

A gazdasági működés racionalizálása érdekében további szervezeti lépések történtek. A gazdasági ügyintéző 2026. áprilisától más intézményben folytatja munkáját, és helyére átmenetileg nem kerül új munkatárs felvételre. A feladatok belső átszervezéssel kerülnek ellátásra várhatóan július végéig, ezt követően egy részmunkaidős foglalkoztatás keretében

tervezzük új munkatárs bevonását. Ez a megoldás szintén összhangban áll azzal az alapelvvel, hogy a költségcsökkentés csak addig terjedhet, ameddig az nem veszélyezteti a működés biztonságát és jogszabályi megfelelőségét.

A műszaki működés során ugyanakkor új kihívásként jelentkezett a hideg víz korlátozott rendelkezésre állása, amely különösen a medencék feltöltése során okoz problémát. A jelenlegi helyzetben előfordul, hogy a medencék nem tölthetők vissza megfelelő időben, vagy a víz hőmérséklete a kívánatosnál magasabb, ami különösen a nyári időszakban jelent kockázatot. Ennek kezelése érdekében alternatív műszaki megoldások keresése folyamatban van, párhuzamosan az energiahatékonysági lehetőségek feltárásával.

Az elkövetkező időszakban, különösen áprilisban és májusban a hangsúly a strand teljes körű felkészítésére helyeződik. Ennek része a szükséges munkaerő biztosítása, a felújítások és karbantartások elvégzése, valamint a technikai problémák megszüntetése annak érdekében, hogy a nyitás a kitűzött időpontban zavartalanul és megfelelő színvonalon történhessen meg. Ezzel párhuzamosan cél a gyógyfürdő belső tereinek felújításának befejezése, beleértve a medencetér, a folyosók és a sauna megújítását is.

Hosszabb távon, a 2026 őszi időszakra vonatkozóan a gyógyászati szolgáltatások újrapozicionálása a cél, különös tekintettel a külföldi – elsősorban horvát – vendégkör megszólítására. Ennek érdekében marketingtevékenység kerül kialakításra, együttműködések előkészítése történik, valamint a szolgáltatások bővítése és csomagban történő értékesítése is napirendre kerül. A megújult környezethez igazodva a jegyárak felülvizsgálata is indokoltá válik.

Összességében megállapítható, hogy az előző beszámolóban rögzített stratégiai irányok a gyakorlatban is érvényesülnek. A költségek további csökkentésének korlátai továbbra is fennállnak, ezért a hangsúly egyértelműen a bevételek növelésén, a vendégszám bővítésén és a szolgáltatási színvonal javításán van. Az eddig végrehajtott és folyamatban lévő intézkedések megalapozzák azt, hogy az intézmények működése a jövőben stabilabbá, átláthatóbbá és gazdaságosabbá váljon.

Nagyatád, 2026.03.23.

Köszönettel:



Dr. Horváth Szilárd