



FKF FŐVÁROSI KÖZTERÜLET-
FENNTARTÓ NONPROFIT ZRT.

BUDAPESTI VÁROSIGAZGATÓSÁG ZRT.

CÉG: Fővárosi Közterület-fenntartó Nonprofit Zrt.
CÍM: 1081 Budapest, Alföldi u. 7.
TEL.: +36 1 459 6700
FAX: +36 1 452 6805
WEB: www.fkf.hu
E-MAIL: fkfzrt@fkf.hu

Az FKF Nonprofit Zrt. 2013-2016-os évekre vonatkozó stratégiája

Fenntartható hulladékgazdálkodás és városüzemeltetés Budapesten és az agglomerációban

Elfogadva: 2012.12.12.

1. Aktualizált változat 2014.02.15.

2. Aktualizált változat 2015.10.21.

Aktualizálta: Szendrői Márton

Látta: Dr. Becker Pál, Molnár László

Jóváhagyta: Vásárhelyi Tibor

Oldalak száma: 69



Tartalomjegyzék

I. Helyzetértékelés.....	5
I.1. A Társaság bemutatása	5
I.2. Környezetelemzés	7
I. 3. Jogi - politikai környezet.....	8
I. 4. Gazdasági környezet.....	11
I.5. Társadalmi környezet	13
I.6. Technológiai környezet	14
I.7. Versenytársak, agglomerációs helyzet	15
I.8. Külső elvárások és megítélés.....	15
I.9. Működési, gazdálkodási jellemzők	16
I.10. Szervezet	20
I.11. Gazdálkodás.....	24
I.12. Infrastruktúra	29
II. Jövőkép, küldetés, mottó	33
III. Stratégia irányok, célok.....	35
III.1 Működési hatékonyság javítása	36
III.2. Tevékenységi kör kibővítése.....	38
III.3. Ügyfél elégedettség, szolgáltatási színvonal növelése.....	40
IV. Stratégia és programterveinek kibontása, az akcióprogramok	42
IV.1 Kiemelt stratégiai projektek.....	43
IV.2. Nem kiemelt stratégiai projektek.....	57
V.Mellékletek.....	68



Vezetői összefoglaló

Az FKF Nonprofit Zrt. rövid és középtávú stratégiája mintegy négy éves rövid időtartamú intervallumot fed le, amely a Társaság eddigi működésének alapjait teljes mértékben újragondolja és értelmezi a XXI. századi környezetvédelmi és szakpolitikai szempontoknak megfelelően.

Az FKF Nonprofit Zrt. stratégiáját – a BVK Holding Zrt.-vel (továbbiakban: Holding) egyeztetett irányelvek mentén – jelen dokumentum tartalmazza.

Ez bemutatja és elemzi a

1. vállalat jelenlegi környezetét és belső helyzetét;
2. meghatározott fejlődési irányokat és célokat a 2012-2013, illetve 2014-2016-os időszakokra vonatkozóan;
3. kiemelt stratégiai kezdeményezéseket, akciókat, melyek ezen célok megvalósulását hivatottak biztosítani;

Ezen akciókat megvalósítási tervbe rendezve részletezi.

Társaságunk három fő téma köré szervezte, tervezte stratégiáját:

A működési hatékonyság javítása;

A tevékenységi kör bővítése, az árbevétel növelése;

Az ügyfél-elégedettség, szolgáltatási színvonal növelése.

Társaságunk a három fő stratégiai irányt célkitűzésekben és a célkitűzések megvalósításához szükséges akciókban, azaz akciótervekben bontotta ki, amelyeket jelen dokumentum mellékletei is tartalmaznak.

Társaságunk stratégiájának víziójában egy olyan új működési struktúra és racionális alapokon nyugvó vállalatrendszer áll, amely a hulladékból - mint nemzetgazdasági szempontból is kiemelten kezelendő értékből - a lehető legnagyobb bevételt képes realizálni. Ennek végrehajtásához mind az ingatlan gazdálkodás, fejlesztés, mind a beszerzések, a műszaki terület és a humánerőforrás területek között az elmúlt években létrejött együttműködés teremti meg a megfelelő alapot.

Stratégiánk alapvetően egy átgondolt és a tervezéssel, mint az integrált gondolkodásnak egyik fő elemével létrehozott dokumentuma.

A három fő területen mindösszesen 31 akciótervben összefoglalt mintegy 36+50 milliárd forintot lefedő projekt tartalmat állítottunk össze.

A 2014-2020-as programozási időszakra vonatkozóan a 2014. január 1. után felmerült költségek elszámolhatóak a Környezet és Energiahatékonysági Operatív Prog-



ram (KEHOP) Éves Fejlesztési Keretének terhére. Ennek megfelelően kiemelt jelentőséggel kezeljük a Kormány 1199/2015.(III.31.) számú határozat 4. mellékletében nevesített projekttervezeteket, amelyekre a KEHOP Éves Fejlesztési Keretéből a következők szerint allokál forrásokat a kormányzat az FKF Nonprofit Zrt. fejlesztési céljaira:

1. HUHA II. Új Hulladék-hasznosító és Iszapégető Erőmű – összesen 50 Mrd Ft
2. HUHA I. komplex: távhő mennyiségének növelése, turbina csere, kazánrekonstrukciók - 7,4 Mrd Ft
3. A fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer környezetbarát technológiájának bővítése, a hulladékfeldolgozás és újrahasznosítás arányának növelése II. szakasz - 5,9 Mrd Ft (A KEOP II. projekt szakaszolt projektelemei)

Az 50 milliárd forintot jelentő II. égetőmű projektgazdája a Fővárosi Önkormányzat. Az aktualizált 2014 évi stratégiában a projektek forrásigényeként 52 milliárd Ft tervezett beruházási összeg szerepelt a jelenlegi 36 Mrd Ft-al szemben. A 16 Mrd Ft költségcsökkenés több változás eredménye. Ezekből a legmeghatározóbb, hogy Társaságunk 2015-ben új, a legtöbb telephelyet érintő ingatlanstratégia kidolgozásába kezd. Ennek eredményeként feltételezhetően az új ingatlanfejlesztési stratégiában foglaltak végrehajtása nem történik meg 2016-ig. További változás a nagy válogatómű, az RDF üzem és a logisztikai átrakóállomás költségnövekedése, valamint a VIR rendszer megújításának költségcsökkenése és a biológiailag lebomló hulladékok külön gyűjtésének elhagyása. A HUHA II. esetében a korábban becsült 80 Mrd Ft összköltség helyett az Éves Fejlesztési Keretben meghatározott 50 Mrd Ft támogatási forrás lett feltüntetve.

Az FKF Nonprofit Zrt. stratégiájában szerepelnek olyan projektek is, amelyek Európai uniós forrásból fognak megvalósulni, ebben az esetben a Társaságunknak csak az önrészt kell megfizetnie. Az érintett projektek a következők:

- Észak-pesti hulladéklerakó
- Logisztikai és szolgáltató központ
- Nagyválogató mű
- Mechanikai előkezelő (RDF)
- Szemléletformáló és újrahasználati központok
- A Hulladékszállítási járműpark korszerűsítése (KEOP III.)

A fenti projektekre a Kormány közel 9 Mrd Ft-os támogatást biztosít.



Az stratégiában szereplő akciótervek becsült költségét, végrehajtásának határidejét és a végrehajtásáért felelős szakterület megnevezését a mellékelt összefoglaló táblázat tartalmazza.

Társaságunk a stratégiában kibontott és részletesen indokolt célkitűzéseire ezúton kéri a Holding, mint tulajdonos jóváhagyását és támogatását.



I. Helyzetértékelés

I.1. A Társaság bemutatása

Az FKFV teljes körű jogutódjaként 1996-ban létrejött FKF Zrt. Magyarország legnagyobb hulladékkezelési és városüzemeltetési közszolgáltatója, amely több mint negyedét kezeli az ország összes hulladékmennyiségének. A Közszolgáltatási keretszerződés alapján a Társaság két fő tevékenysége a hulladékkezelés (szállítás és ártalmatlanítás) és a köztisztasági szolgáltatások, melyekre kizárólagos szolgáltatási joggal bír a fővárosban. A Keretszerződés hatályba lépését követően több olyan közszolgáltatás szervezési és jogszabályi változás következett be, amelyek alapján indokolt volt a Keretszerződés újraalkotása. Az új Keretszerződés 2014. június 30-án került aláírásra, hatálya 2023. december 31-ig szól.

A Társaság 2011. évi mérlegfőösszege 57,9 Mrd Ft, árbevétele 39,1 Mrd Ft, 2011. évi adózás utáni eredménye 2,337 Mrd Ft volt.

Az FKF Nonprofit Zrt. 2011-től megújult menedzsmenttel és irányítási struktúrával készült a jövő kihívásaira. 2015-ben két alkalommal történt változás a menedzsment tekintetében, amely következtében a szervezeti felépítés is részben megváltozott.

A Budapesti Városigazgatóság Zrt. (korábban: BVK Holding Zrt., továbbiakban: Holding), mint az FKF Nonprofit Zrt. 100 %-os tulajdonosa megújult szemléletben várja el a Vállalat vezetésétől a magas szintű közszolgáltatói feladatellátást, kiemelt költségtakarékos gazdálkodás mellett a prudens vállalatvezetési filozófiát, a többi 100 %-os tulajdonú közművállalattal való szinergikus közreműködést, az eddigi vállalati értékek megtartása mellett.

A Fővárosi Közgyűlés alapítói jogkörében eljárva 1815/2010.(X.27.) számú határozatával megalapította a BVK Holding Budapesti Városüzemeltetési Központ Zrt.-t. Az alapítás deklarált célja a városüzemeltetés legfontosabb vállalatainak szakmai irányítása és ezzel azok működési hatékonyságának javítása. A Holding kizárólagos jogot kapott – több más közszolgáltatóval együtt – Társaságunkkal kapcsolatban is a szolgáltatások felügyeletére. A jog kiterjed a komplex humán erőforrás koncepció kidolgozására és megvalósítására, a közös teljesítménymérési rendszer megteremtésére, a közös pénzügypolitika-, cash-pool-, kontrolling rendszer működtetésére és a közös arculat kialakítására, működtetésére, a forrásallokáció, valamint a beszerzések optimalizálása és kialakítása érdekében. A Holding finanszírozása a hozzá rendelt vállalatokkal kötött szolgáltatási szerződés keretében történik.

A Fővárosi Közgyűlés 1284/2014. (11.26) számú határozatával a BVK Holding Zrt. elnevezését Budapesti Városigazgatóság Holding Zrt.-re változtatta.

A korábbi évek árbevételeinek mintegy 10%-át adó közútkezelési tevékenység 2011. szeptember 30-án kikerült a társaság feladatköréből.



A Társaság 2012. évi mérlegfőösszege 53 Mrd Ft, árbevétele 36,0 Mrd Ft, 2012. évi adózás utáni eredménye 1,25 Mrd Ft volt, azaz évek óta folyamatosan nyereséges volt a gazdálkodás, melyhez mintegy 3.000 munkavállaló, közel 70 telephely és több mint 650 célgép biztosította a feltételeket.

A Társaság 2014. évi mérlegfőösszege 53,45 Mrd Ft, árbevétele 35,63 Mrd Ft, 2014. évi adózás utáni eredménye 471 millió Ft volt. Látható, hogy az elmúlt években hatályba lépett intézkedések évről évre csökkentik a Társaság eredményét.



I.2. Környezetelemzés

Az FKF Nonprofit Zrt. működési környezetére vonatkozó PEST (Political-Economical-Sociological-Technological) elemzés bizonytalan jogi és gazdasági, valamint egyre nagyobb kihívásokat támasztó társadalmi és technológiai környezetet mutat.

Jogi-politikai környezet - A hulladéktörvény folyamatos változtatása, hiányzó végrehajtási rendeletek - Önkormányzati törvényi változások - Országos hulladékgazdálkodási szakpolitikai irányainak gyakori változása, bizonytalansága - Közzolgáltatási feladat ellátással kapcsolatos EU-s szabály(ok) megváltoztak - A Holding megalakulásával egységes városüzemeltetési célú irányító szervezet - A hulladékégetés kormányzati szintű támogatása	Gazdasági környezet - Lakossági fogyasztás lassú emelkedése miatt a keletkező hulladék mennyiségének elenyésző mértékű növekedése - Ágazatot terhelő különadók, járulékok bevezetése és emelése - Jegybanki alapkamat drasztikus csökkentésének hatására, a pénzügyi műveletek bevételeinek jelentős csökkenése - Az új Hulladéktörvény miatti piaci ártrendeződés - A köztisztasági feladatok finanszírozhatóságának bizonytalansága
Társadalmi környezet - Folyamatosan növekvő elvárások a fenntartható, zöld városüzemeltetés irányába - Lassan növekvő fogyasztás, és költségtudatosság - Növekvő környezettudatosság - A lakosság vásárlási szokásainak változása (fizetőképes kereslet, hulladékhoz kapcsolódó egyéb gazdasági, kényelmi szempontok)	Technológiai környezet - Hulladékfeldolgozási technológiák folyamatos fejlődése, költséghatékonyabb elérhetősége - Mobilkommunikációra, helymeghatározásra épülő technológiák és eszközök alacsony költségű elérhetősége - Azonosítási technológiai alternatívák fejlődése (RFID, NFC, QR code stb.) - Hatékonyabb, optikai és infravörös tartományban működő szeparációs technikák - Alternatív meghajtási technikák elterjedése a teherszállításban



I.3. Jogi - politikai környezet

Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 23. § (4) bekezdésének 3. és 11. pontjában írtak alapján Budapest Főváros Önkormányzatának a hulladékgazdálkodással, valamint a köztisztasággal kapcsolatos önkormányzati feladatait Társaságunk jelenleg a Budapest Főváros Önkormányzatával kötött, 2014. július 1-jétől hatályos Közszolgáltatási Keretszerződés alapján látja el.

A hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény (továbbiakban Ht.) 2013. január 1-jén lépett hatályba. A hatályos jogszabályi környezet Társaságunk gazdálkodását leginkább befolyásoló elemei az alábbiak:

- A közszolgáltató hulladékgazdálkodási közszolgáltatáson kívül egyéb engedélyköteles, illetve nyilvántartásba vételhez kötött hulladékgazdálkodási tevékenységet nem végezhet.
- A Magyar Energia és Közműszabályozási Hivatal tevékenységéért felügyeleti díjat kell fizetni, amelynek éves mértéke a közszolgáltatással érintett lakosként 150 forint+ ÁFA. Eddig nem került sor a közszolgáltatási díjra vonatkozó miniszteri rendelet megalkotására.
- Az elhagyott hulladékokkal történő gazdálkodás – a Fővárosi Önkormányzattal történő megállapodás függvényében – a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás részévé vált, így a Fővárosi Önkormányzat tulajdonában és bármely egyéb jogcímen használatában álló, valamint közhasználat céljára átadott, burkolt közterületen az elhagyott hulladék gyűjtése, elszállítása és kezelése a köztisztasági közszolgáltatás részeként Társaságunk feladata, amelyet a Fővárosi Önkormányzattal kötött Keretszerződés és az azon alapuló éves közszolgáltatási szerződések alapján látunk el.
- A biológiailag lebomló hulladék (ez magában foglalja például a konyhai ételmaradékot is) elkülönített gyűjtését és hasznosítását elő kell segíteni. Elkülönített gyűjtésre vonatkozó kötelezettséget alsóbb szintű jogszabályok azonban csak a kerti zöldhulladékok vonatkozásában állapítanak meg.
- A háztartási hulladékkal együtt kezelhető települési vegyes hulladék tekintetében minden gazdálkodó szervezetnek igénybe kell vennie a hulladékgazdálkodási közszolgáltatást.
- Teljesen új minősítési és engedélyezési rendszer lett kidolgozva a közszolgáltatók vonatkozásában. A közszolgáltatási feladatellátásról az OHÜ-nek (jogutódja az Országos Környezetvédelmi és Természetvédelmi Felügyelőség Nemzeti Hulladékgazdálkodási Igazgatóság) is kell éves beszámolót küldeni.



nünk, továbbá közszolgáltatói hulladékgazdálkodási tervet kell készítenünk, amely a 2013-15-ös időszakra el is készült. A Ht. 2013. július 12-től és 2015. január 1-jétől hatályos módosítása értelmében ilyen kötelezettségeink már nincsenek.

- A rezsicsökkentés miatt a közszolgáltatási díjak befagyasztásra kerültek, így a szelektív gyűjtési, begyűjtési rendszerek létesítésével és üzemeltetésével kapcsolatos költségek érvényesítésére nincs mód.
- A Ht. 2015. január 1-től hatályos módosításával a hulladéklerakási járulék mértéke egységesen a 2014. évi 6.000 Ft/tonna szinten került rögzítésre.

A formálódó jogszabályi környezet olyan vállalatfilozófiai kérdéseket vetett fel, melyek előrevetítették, hogy a Társaság jövőbeni fenntarthatóságát és jövedelmezőségét nem elég a folyamatos díjemelések és kényszerű költségmegtakarításokra építeni, hanem előtérbe kell helyezni a jövedelmezőséget biztosító fejlesztések, programok megvalósítását.

A 2013. évben a Ht. hatályba lépését követően, valamint a végrehajtási rendeleteinek folyamatos elfogadásával párhuzamosan számos kérdés tisztázódott, azonban - többek között - a kerettörvény jelentős számú módosítása miatt új, Társaságunk gazdálkodását alapvetően befolyásoló problémakörök is keletkeztek.

A hatályos jogszabályi környezetben, figyelembe véve a megelőzően elemzett problémákat is, alapvetően a következő kérdések kezelése szükséges, illetve vált szükségessé:

- Hulladékgazdálkodási közszolgáltatást 2014. július 1-jétől Társaságunk nonprofit gazdasági társaságként végezheti.
- Társaságunk a teljesen új engedélyezési és minősítési rendszernek megfelelő hulladékgazdálkodási közszolgáltatási engedélyt, illetve OHÜ által kiállított minősítő okiratot szerzett, továbbá hulladékgazdálkodási közszolgáltatási tervet készített a 2013-15-ös évekre vonatkozóan.
- 2014. július 1. napján új hulladékgazdálkodási és közterület tisztántartási közszolgáltatási keretszerződést kötöttünk Budapest Főváros Önkormányzatával.
- A hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díj legmagasabb mértékét 2013. július 1-jétől a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díj mértékére vonatkozó miniszteri rendelet megalkotásáig a Ht.-ba foglalt, a rezsicsökkentéssel összefüggésben elfogadott szabályok alapján kell megállapítani.
- A Ht. 35. § e) pontja alapján a települési önkormányzat képviselő-testülete önkormányzati rendeletben állapítja meg - többek között - a miniszteri rendeletben nem szabályozott esetleges kedvezményeket. A 26/2013. (IV.18.) Fővárosi Közgyűlés rendelet (továbbiakban: Főv. Kgy. rendelet) 26/A. §-a 50%-os díjkedvezmény biztosít annak, aki 2013. május 1-jét megelőzően közszolgáltató



tási díjkedvezmény jogosultja volt és az önálló lakóingatlant (családi házat) legfeljebb másodmagával használja.

- A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás tárgyi hatályának a meghatározása a mai napig nem teljesen egyértelmű.
- A hulladéklerakási járulékkal kapcsolatos jogsértő cselekmények megelőzése, valamint a ténylegesen lerakott hulladékmennyiség után fizetendő hulladéklerakási járulék megfizetésének biztosítása érdekében a járulékfizetésre kötelezett a hulladéklerakó területén elektronikus megfigyelő- és beléptető rendszert kiépítésére köteles.
- A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás jogszabályoknak megfelelő igénybevételének biztosítása érdekében végzett környezetvédelmi hatósági feladatellátás finanszírozási oldala Budapest Főváros Önkormányzata érdekében részben megváltozott. Mindazonáltal a kérdéses főjegyzői környezetvédelmi hatósági tevékenység hatékony működtetéséhez szükséges személyi és tárgyi feltételeket nem látjuk biztosítottak.
- A hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díjhátralékok adók módjára történő érvényesítése az önkormányzati adóhatóságoktól átkerült a NAV-hoz.
- A jogszabályi környezet változása a későbbiekben részletesen bemutatásra kerülő agglomerációs terveinkkel kapcsolatos elképzeléseink felülvizsgálatára készítette Társaságunkat.
- A 2015. július 1. napján életbe lépő jogszabályváltozások következtében hulladékgazdálkodási közszolgáltatási engedély, valamint minősítő okirat 2015. június 30-át követően nem adható ki. A korábban kiadott hulladékgazdálkodási közszolgáltatási engedélyek, valamint a minősítő okiratok szerepét a továbbiakban a minősítési engedély látja el. A minősítési engedély iránti kérelem 2015. július 1-jétől nyújtható be az Országos Környezetvédelmi és Természetvédelmi Főfelügyelőséghez.
- További változás, hogy 2015. április 1. napjától a fővárosi és megyei kormányhivatalokról, valamint a járási (fővárosi kerületi) hivatalokról szóló 66/2015. (III. 30.) Korm.rendelet 29. §-a és III. melléklete alapján a Közép-Duna-völgyi Környezetvédelmi és Természetvédelmi Felügyelőség beolvasdással megszűnt mint önálló, központi költségvetési szerv, és jogutóda a Pest Megyei Kormányhivatal (Környezetvédelmi és Természetvédelmi Főosztály) lett.

Társaságunk működése szempontjából jelentős a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás végzésének feltételeiről szóló 385/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet, amely értelmében:

- települési papír-, üveg-, műanyag, fém- és zöldhulladékot a vegyes hulladéktól elkülönítetten kell gyűjteni,



- 2016. január 1-jétől a zöldhulladékot biológiailag lebomló hulladékgyűjtő zsákban kell gyűjteni, amennyiben erre külön gyűjtőedényzet nem áll rendelkezésre,
- 2016. január 1-jétől a közszolgáltatónak 80 literes, illetve meghatározott feltételek fennállása esetén 60 literes hulladékgyűjtő edény választásának a lehetőségét kell felajánlani a természetes személy ingatlanhasználónak.

Társaságunk gazdálkodása szempontjából fontos jogszabálmódosítások az alábbiak:

- a jövedéki adóról és a jövedéki termékek forgalmazásának különös szabályairól szóló 2003. évi CXXVII. törvény 2015. január 1-jétől hatályos módosítása értelmében pozitív adómérték került meghatározásra a CNG gázra is, amelynek mértéke 28 Ft/m³,
- az autópályák, autóutak és főutak használatáért fizetendő, megtett úttal arányos díjról szóló 2013. évi LXVII. törvény és az útdíj mértékéről és az útdíjköteles utakról szóló 25/2013. (V. 31.) NFM rendelet értelmében útdíjfizetési kötelezettség alá került több olyan útvonal, amelyeket célgépeink rendszeresen kénytelenek használni közszolgáltatási feladataik ellátása során,
- 2015. január 1-jétől az energiaszolgáltatók céltartalék képzési kötelezettsége mellett a megképzett céltartalék adóalap-növelő tényezővé vált,
- 2013. január 1-je óta Társaságunkat a távhőszolgáltatás versenyképesebbé tételéről szóló 2008. évi LXVII. törvény 7. § (1) bekezdése alapján 31 % adó terheli (energiaszolgáltatók jövedelemadója).

I.4. Gazdasági környezet

Az FKF Nonprofit Zrt. gazdálkodását befolyásoló, nemzetközi és hazai gazdasági tényezők igen hektikusan változnak és hol pozitívan, hol negatívan érintik Társaságunkat.

A lakossági fogyasztás a recessziós szakasz után enyhe emelkedésnek indult, így a korábbi szoros korrelációt alapul véve a kezdeti tapasztalatok alapján esély van a hulladékmennyiség további növekedésére. A hulladékkezeléssel kapcsolatos közszolgáltatást szabályozó rendeletek azonban olyan kedvezményeket biztosítanak a lakosság részére, melyek jelentős bevételkiesést és költségráfordítást eredményeznek Társaságunknál.

A hulladékmennyiség növekedése – a korábbi évek tapasztalatai alapján – nem vezet automatikusan a számlázott hulladékmennyiség növekedéséhez, csak a tartályok



telítettsége nő. A számlázott mennyiség csökkenését erősíti a házhoz menő szelektív gyűjtés teljes körűvé válása, valamint a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás végzésének feltételeiről szóló 385/2014. (XII. 31.) Kormányrendelet, melynek 15. §-a előírja az eddiginél kisebb méretű gyűjtőedények felajánlását. Ez utóbbi bevételcsökkentő hatás tovább rontja a hulladékgazdálkodási tevékenység jövedelmezőségét.

Az eddigi legfontosabb veszteséget okozó körülmények, melyek a 2015-2016-os időszakban is fennállni látszanak:

- 6 000 Ft+ÁFA/tonna lerakási járulék;
- 150 Ft+ÁFA/fő/ellátott lakos díjfelügyeleti hozzájárulás;
- elektronikus útdíj;
- rezsicsökkentés;
- CNG üzemanyagok jövedéki adójának megjelenése;
- Energiaellátók jövedelem adója (Robin Hood adó);
- 2015.01.01-től az energiaszolgáltatók céltartalék képzési kötelezettsége mellett a megképzett céltartalék adóalap-növelő tényezővé válása (31%).

Ennek alapján a hazai jogszabályi környezet Társaságunkkal szemben támasztott legfontosabb új előírásai és azok várható eredménycsökkentő hatásai 2015. évre:

Megnevezés	Mértéke	2015. évi módosított tervben szereplő értékek (eFt)
Rezsicsökkentés		2 416 792
Igénybevételi (lerakási) járulék	6 000 Ft/tonna	867 342
Energiaellátók jövedelem adója (Robin Hood adó)		361 885
Energiaszolgáltatók céltartalék képzési kötelezettsége mellett a megképzett céltartalék adóalap-növelő tényezővé válása	adózás előtti eredmény 31 %-a	182 010
Díjfelügyeleti hozzájárulás (MEKH díj)	150 Ft/lakos	175 874
Elektronikus útdíj*	gépjárműtípus függvénye	103 419
CNG üzemű gépjárművek üzemanyagának jövedéki adókörbe vonása 2015.01.01-től	28 Ft+ÁFA/Nm ³	20 000
Összesen (eFt)		4 127 322

*A budapesti bevezető útszakaszok fizetőssé tétele Társaságunknál közel 40 millió forint többlet költséget eredményezett



I.5. Társadalmi környezet

Az FKF Nonprofit Zrt. külső környezeti, partneri megítélése összességében jónak mondható. Társaságunk hulladékgazdálkodási, hulladékkezelési tevékenységével kapcsolatban pályázta meg és nyerte el a kitüntető Magyar Termék Nagydíj címet.

2011. első félévében a Call Centerbe beérkező telefonos megkeresések száma 44.777 db volt, melyből megválaszolásra került 42.846 db. A lekezelt hívások arányával összevetve azonban megállapítható, hogy az első negyedévben a csoport a beérkező hívások 94 %-át kezelte le, míg a második negyedévben a beérkező hívások 95%-át sikerült fogadni.

A szolgáltatási szint (SL) a fenti számok tükrében 92 %-os 2011 első hat hónapját tekintve, ami a kitűzött 90 %-os érték fölötti eredmény.

Az írásos megkeresések feldolgozásában is jó eredményt értünk el, hiszen az első félévben feldolgozott 7.218 db megkeresésből összesen 44 ügy intézése történt határidőn túl, ami 99%-os teljesítést jelent.

A Társaság továbbra is nagy hangsúlyt fektet a lakossági partnerek ügyfélszolgálaton keresztül történő kiszolgálására, így folyamatosak a korábbi szolgáltatási szintek tartására, javítására tett erőfeszítések.

Az FKF Nonprofit Zrt.-re vonatkozó fontosabb környezetvédelmi jogszabályok teljesítését felülvizsgáltuk. Az értékelésnél azokat a környezetvédelmi jogszabályokat vetjük figyelembe, amelyek tartalmazznak az FKF Nonprofit Zrt. tevékenységét érintő előírásokat, követelményeket. Az integrált rendszer követelményeinek megfelelően, az FKF Nonprofit Zrt. nagy gondot fordít a jogszabályokban előírt teljesítésére. A 2012. és 2013. évi belső auditok igazolták, hogy Társaságunk a tevékenységével összefüggő környezetvédelmi jogszabályokat betartja.

Társaságunk kiemelt figyelmet fordít a lakosság környezettudatosságra való nevelésére. Többek között a fontosabb létesítményeinkben (Fővárosi Hulladékhasznosító Mű, Pusztázásmori Regionális Hulladékkezelő Központ, Nagytétényi hulladékudvar) nyílt napokat szervezünk. A rendezvényeinken mindig kiemelt téma a hulladékok hasznosításának fontossága. Az FKF Nonprofit Zrt. szervezeti egységében működik az edukációs csoport, amelynek fő tevékenysége közé tartoznak az iskolai oktatások is. Továbbá szervezünk gyerekeknek meseíró és rajz pályázatokat, ahol évről-évre egyre nagyobb az érdeklődés.

A bűzhatással járó tevékenységek esetében 2011. január 15-től jelentős szigorítások kerültek meghatározásra. Új tevékenység esetén védelmi övezetet kell kijelölni, a tevékenység végzése során bűzcsökkentő eljárásokkal kell biztosítani a lakosság



környezetének nyugalmát. Ezen követelményeknek Társaságunk néhány telephelye még nem felel meg, amelyek kapcsán a szükséges intézkedési tervek elkészültek.

Érthető lakossági elvárás a rezsicsökkentés részeként mérséklődő lakossági hulladékszállítási díjak, azonban nem szabad elfelejteni, hogy az európai szintű hulladékgazdálkodási feladatok ellátásához szükséges feltételek biztosítása Társaságunk kötelezettsége. A jövőben-nagyban segítené Társaságunk (és a többi hulladékgazdálkodási közszolgáltató) működését, ha megjelenének olyan elemek is a jogalkotásban, melyek a lakosság szintjén szankcionálják a hulladékgazdálkodás terén tanúsított nem megfelelő magatartást. (Szelektív gyűjtő edényzet nem megfelelő használata.)

I.6. Technológiai környezet

A hulladékfeldolgozási technológiák folyamatos fejlődése, az újrahasznosított alapanyagok egyre növekvő piaca új értékesítési vonalakat nyit meg, melyek kihasználása révén piaci terjeszkedés, „több lábon állás” valósítható meg.

Mobilkommunikációra, helymeghatározásra épülő, illetve azonosítási technológiai alternatívák fejlődése (RFID, NFC, QR code stb.) és az eszközök alacsony költségű elérhetősége lehetőséget teremt a járatok ésszerűsítésére, ezáltal az erőforrások ésszerűbb kihasználására. A járművekre telepíthető informatikai jeladók és az ezek által szolgáltatott információk feldolgozására szolgáló eszközök segítségével üzemeltetési költségek takaríthatók meg, figyelemmel kísérhetők a járművek, folyamatosan tájékoztatást nyújtanak a gépek állapotáról, valamint kiszűrhetők a fekete ürítések.

Az FKF Nonprofit Zrt. presztízse és szakmai pozíciója (Budapest az Európai Unió 9. legnagyobb városa) okán is jelentős nemzetközi kapcsolati tőkével és nemzetközi jelenléttel rendelkezik. A Társaság alapító- és egyben nemzeti tagja is az Nemzetközi Köztisztasági Világszervezetnek (ISWA), amely a világ legnagyobb, szilárdhulladékos szövetsége, és amely magába tömöríti a legjelentősebb hulladékgazdálkodási társaságokat a világ minden részéről.

Magyar nemzeti tagként az FKF Nonprofit Zrt. képviseli a hulladékgazdálkodási szakmát a szervezet Tanácsában és Közgyűlésén, valamint aktív részt vállal az egyes munkacsoportok tevékenységében is. A nemzetközi kapcsolatok révén társaságunk külföldi példákon keresztül kaphat betekintést a legújabb hulladékkezelési eljárásokba és juthat üzemeltetési tapasztalatokhoz.

Az éghajlatváltozást befolyásoló tevékenységek közül az egyik legmeghatározóbb a közlekedés-áruszállítás. Társaságunk elhivatott a környezetet kevésbé terhelő meghajtási módok mellett. Az utóbbi évtizedben a közúti szállítmányozásban és a kommunális járművek meghajtásában is feltűntek az alternatív üzemanyagok, mint a földgáz, a hidrogén és az elektromos áram.



Lényeges változás, hogy az optikai és infravörös hullámhossz tartományban működő szenzoros hulladékválogatási technológiák egyre szélesebb körben elterjedtek (üveg, műanyag hulladékok, vegyes hulladékok válogatása), így megfelelő megvalósítással és üzemeltetéssel kapcsolatos információhoz juthat Társaságunk. Az ilyen elven működő kezelőművek üzemeltetése során jelentős üzemeltetési költség takarítható meg a nagyobb válogatási sebesség és kapacitás létesítése mellett.

I.7. Versenytársak, agglomerációs helyzet

Budapesten az FKF Nonprofit Zrt. a lakossági kevert szilárd hulladékkezelési piacon nem rendelkezik versenytárral, azonban a budapesti agglomerációban a hulladékkezelési tevékenységet uraló versenytársak alapvetően háttérbe szorították az FKF Nonprofit Zrt.-t a Budapesti gazdálkodószervi hasznosítható hulladékok kezelését illetően. A Budapestet körülvevő agglomerációban keletkező lakossági szilárd hulladék mennyisége kb. évi 300 000 tonna. Ezen mennyiség jelentős része olyan településeken képződik, melyek nincsenek elkötelezve különböző regionális hulladékgazdálkodási társulások felé az ártalmatlanító helyeket illetően.

Az agglomerációban jelenlévő legjelentősebb versenytársak az A.S.A. és újonnan az NHSZ Tatabánya és Tatabánya Megyei Jogú Város közösen létrehozott vállalata, a Vértes Vidéke Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. Ők az FKF Nonprofit Zrt. piacán jelentős előnyre tettek szert a gazdálkodó szervi hasznosítható hulladékok begyűjtését, kezelését illetően. Társaságunk adott közszolgáltatási területen csak közszolgáltatóként gyűjthet gazdálkodó szervektől szelektív hulladékot.

Az agglomerációban az FKF Nonprofit Zrt. az AHK Nonprofit Kft. (Agglomerációs Hulladékkezelő Nonprofit Kft.) nevű leányvállalatával 5 településen (Csobánka, Dunabogdány, Leányfalu, Mogyoród, Tahitófalu) van jelen. A rezsitörvény és a gazdálkodás fejezetben bemutatott egyéb eredménycsökkentő hatás következtében a jelenlegi piaci szereplők megkezdték kivonulásukat az agglomerációból. Ezen piaci terjeszkedésünket a jelenlegi bizonytalansági tényezők megszűnése és az új hatósági hulladékdíj bevezetésének hatásai határozzák meg. Társaságunk 2015. év végéig nem kíván közszolgáltatóként megjelenni az agglomerációban.

I.8. Külső elvárások és megítélés

A környezeti hatások nem csak közvetlenül, hanem a külső érintettek elvárásain, szempontjain keresztül is érintik a vállalatot. A jelenlegi működésben és a jövőbeni stratégiában is meghatározó a Tulajdonos - mint a Budapesti Városigazgatóság Zrt. és közvetve a Fővárosi Önkormányzat -, a versenytársak és az ügyfelek elvárásai, viselkedései, szempontjai.



I.9. Működési, gazdálkodási jellemzők

Míg az elvárások és a környezet a stratégia által kijelölt út befolyásoló tényezői, a vállalat jelenlegi működése és jellemzői tekinthetők ezen út kiindulópontjának. Az alábbiakban a négy stratégiai dimenzió (folyamatok, szervezet, pénzügy, infrastruktúra) mentén mutatjuk be az FKF Nonprofit Zrt. működését.

Folyamatok

A Társaság főbb tevékenységei a következők:

- Hulladékgazdálkodás:
 - o Hulladékgyűjtők ürítése/fertőtlenítése
 - o Hagyományos és szelektív hulladékgyűjtés és szállítás
 - o Elhagyott hulladék gyűjtése, elszállítása
 - o Anyagában történő hasznosításra előkészítés (válogatás)
 - o Egyéb hulladékkezelési műveletek (RDF, komposztálás stb.)
 - o Energetikai/termikus hasznosítás
 - o Ártalmatlanítás lerakással
- Köztisztasági tevékenység:
 - o Kézi és gépi úttisztítás, kisépkes közterület-takarítás



- Közutak téli hó és síkosság mentesítése
- Aluljáró, épület és építménytakarítás
- Támogató tevékenységek

Hulladékgazdálkodás

A hulladékkezelési tevékenységen belül Budapesten a közszolgáltatási feladatok részaránya a megrendelés után végzett feladatokhoz képest meghaladja a 99 %-ot. Ezen belül 65-70 % a lakossági szegmens aránya, a fennmaradó rész a gazdálkodó szervezeti, intézményi szektor. Az elszállított vegyes hulladék mennyiség alakulását két fő tényező határozza meg, a fogyasztás és a szelektív hulladékgyűjtés.

Kommunális hulladék mennyiségének alakulása tonnában (2012-2015)

Megnevezés	Az FKF Nonprofit Zrt. által el- szállított mennyiség		Az FKF Nonprofit Zrt. által kezelt vegyes hulladék	
Menny. egység	tonna	%*	tonna	%*
2012.	528.568	100	675.988	100
2013.	517.132	97,8	639.508	94,6
2014.	524.650	101,4	665.803	104,1
2015. várható	522.160	99,5	654.560	98,3

*Az előző évi mennyiséghez viszonyítva

A vegyes hulladék mennyiségének 2013. évi csökkenését követően 2014. évben minimális növekedés következett, mely szint került tervezésre 2015. évre is.

Szelektíven gyűjtött mennyiség alakulása tonnában 2012-2015. évekre

Megnevezés	Gyűjtősziget		Hulladék udvar		Házhoz menő	
Mennyiségi egység	tonna	%*	tonna	%*	tonna	%*
2012.	18.037	100	942	100	1.857	100
2013.	16.106	89,3	1.154	122,5	6.748	363,3
2014.	12.007	74,5	1.315	113,9	21.935	325,0
2015. várható	9.120	75,9	1.320	100,3	36.000	164,1

*Az előző évi mennyiséghez viszonyítva



A **hulladékgyűjtő szigetek**en 2013. évben begyűjtött szelektív hulladék mennyisége 89,3 %-a az előző évinek. A csökkenés 2014. évben is fennmaradt 25,5 %-kal kevesebb a 2013. évinél és a 2015. évi tervadatok alapján is további 24,1 %-os csökkenés várható. A csökkenés oka egyrészt a házhoz menő rendszer bevezetésének kizorító hatása, másrészt a kerületi önkormányzatok kérésére harmadával csökkenteni kellett a szelektív szigetek számát.

A **hulladékudvarok** hálózata 2012-ben bővült a nagytérenyi udvarral. Ennek áthúzó hatásaként a begyűjtött hulladék mennyiség 22,5 %-kal nőtt 2013. évben, és további 13,9%-os növekedés volt 2014-ben. 2015. év a 2014. évi mennyiséggel azonosan került tervezésre. Tervezzük, továbbá az új KEOP II. pályázatban „szemléletformáló és újrahasználati központ” (2 db) létesítését a Fővárosi Önkormányzattal közös beruházásban.

A **házhoz menő szelektív gyűjtés** előkészítő munkái 2011. évben megkezdődtek. A projekt keretében beszerzett hulladékgyűjtő edények 2014. év végére teljes körűen terítésre kerültek, így 2015. évtől az elkülönítetten begyűjtött hulladékok kapcsán jelentős mennyiségi növekedés várható. A házhoz menő gyűjtés eszközeit beszerző projekt 2015. május 31-én lezárult. A 2015. évi tervadatok alapján a szelektíven gyűjtött mennyiség a Társaság által elszállított budapesti lakossági hulladékmennyiség kb. 9 %-a körül várható.

A számlázott hulladékmennyiség eltér a szállított mennyiségtől, ennek legfőbb oka a szelektív gyűjtés mellett a nem számlázott ürítés. A bevétel kiesés ellensúlyozására edényazonosító (RFID) kerül bevezetésre, melytől a nem számlázott ürítések jelentős csökkenése mellett évi 870 millió Ft többletbevételt várunk.

A hulladékkezelés vonatkozásában 2015-ben minimális csökkenéssel számolunk, annak ellenére, hogy a lomtalanításból származó hulladékok mennyisége 2015 I. félévében a tavalyi év első félévéhez képest növekedést mutat. Ennek oka a lakossági és idegen beszállítás csökkenése.

A termikus hulladékhasznosítás az Európai Parlament és a Tanács 2008/98/EK irányelvének megfelelően továbbra is egyértelmű prioritást élvez a lerakással szemben. Budapesten az égetéssel hasznosított hulladékmennyiség részaránya 2012-2014. években 54,4 – 56,0% között mozgott. 2015. évben a részarány 56,3% mértékben került tervezésre. A korábban tapasztalt arányeltolódás oka a hulladékmennyiség csökkenése közben a HHM lehetséges maximális kihasználása. A következő évben is törekszünk az égetés részarányának további növelésére.

Hulladéklerakással kapcsolatos problémaként említhető a Dunakeszi II. hulladéklerakó bezárása. A jelenlegi mérések szerint a kapacitása - ezáltal üzemelési ideje - meghaladja az Egységes Környezethasználati Engedélyben rögzített 2015. december 31-i határidőt, így ennek hosszabbítását a hatóságnál kezdeményeztük.



Problémák:

- A célgép javítás alkatrészellátásának akadozása, (hosszan tartó javítási időszakok az alkatrészbeszerzés lassú folyamata miatt), pl. hatósági vizsga felkészítés legutóbb 41, 37, ill. 21 napot vett igénybe a Budai hulladékszállítási üzemnél. A helyzet megoldására a társaságon belüli beszerzési rendszer folyamatainak optimalizálása megtörtént az igénylő területek részvételével.
- Hulladéklerakási problémák közeli veszélye, (Dunakeszi II. hulladéklerakó közeli bezárása, illetve a PRHK II. ütemével kapcsolatos problémák miatt). A PRHK II. üteme 2014. december 19-től üzemel. A Dunakeszi II. lerakó kapacitása salak beszállítása esetén 2016 áprilisáig elegendő. Az új helyszín kiválasztása folyamatban van.
- A dél-pesti régióban hulladékátrakó létesítése szükséges a hatékonyabb hulladékszállítás elvégzéséhez, amelyet uniós forrásból kívánunk megvalósítani a Fővárossal közös beruházásban.
- Előkezelés hiánya, pl.: lomhulladék esetében. A meglévő aprító berendezés ilyen típusú hulladék darabolására nem volt alkalmas. Szükségessé vált egy jól és üzembiztosan működő lomhulladék daraboló beszerzése kialakítása. Ennek első lépéseként Észak-Pesten a Hulladékhasznosító Műben került telepítésre egy aprító 2014-ben, majd pedig Dél-Pesten kerül telephely kialakításra 2016 végéig.
- Felmerülő problémák rangsorolása:
 - I. Előkezelési kapacitások hiánya
 - II. Létszám
 - III. Célgép karbantartás
 - IV. Szállítási távolság racionalizálása
 - V. Bérproblémák, bérarányok

Köztisztasági tevékenység

A Köztisztasági Igazgatóság létszám állománya nem került módosításra a szervezeti átalakítások során. Belső áthelyezések és kinevezések által kerülnek a feladatok el látásra. Ezáltal az érintett területeken az addigi adminisztratív feladatokat lényegesen kevesebb létszámmal kell elvégezni. A megnövekedett feladatok, minőségi teljesítés kérdése felülvizsgálatra szorul. Több területen nem került feltöltésre az elfogadható szint teljesítéséhez szükséges fizikai állományú létszám sem.

A Kézi úttisztítási Üzem nem rendelkezett gépjárművekkel, ellátásukat saját célgép erőforrás átcsoportosítással a gépi úttisztítási Üzem oldotta meg. Mindhárom Üzem tekintetében hiány van az ellenőri gépjárművekből, valamint a korszerű célgépekből.



Ezek pótlására a köztisztta terület alulfinanszírozottsága miatt kevés esély van a közeli jövőben is.

Folyamatban van a telephelyeken a megfelelő minőségű szociális helyiség ellátás kialakítása, valamint a mindennapos raktározási problémák felszámolása. Jelentős az Informatikai és telekommunikációs háttér hiánya.

I.10. Szervezet

Az FKF Nonprofit Zrt. az elkövetkező években erős kihívásoknak kell, hogy megfeleljen. A változó piaci és jogszabályi környezet szervezeti átalakulást és fejlesztést is megkövetel, melynek egyik legfontosabb tényezője a megfelelő humánerőforrás gazdálkodás.

A szervezet céljainak elérése érdekében elengedhetetlen, hogy az emberi erőforrás megfelelő helyen, időben, mennyiségben és szakismerettel a rendelkezésre álljon. A cél, hogy a szervezet erőforrásait a környezeti változásokhoz igazodva mindenkor a lehető leggazdaságosabb módon csoportosítsa.

Alapvető célunk, hogy a munkavállalóinkat szakmailag alkalmassá tegyük a minőségirányítási rendszerrel integrált környezetközpontú irányítási rendszer szabványkövetelményei szerinti munkavégzésre, és a társasági célokkal való azonosulásra.

Főbb törekvéseink:

- a szervezeti hatékonyságot megfelelő képzésekkel biztosítani,
- a képzési tevékenységet folyamatosan korszerűsíteni,
- támogatni a munkavállalót a folyamatosan bővülő, korszerű ismeretek megszerzésében,
- belső és külső képzések segítségével elősegíteni a vezetői és a szakember-utánpótlást.

A humánerőforrás gazdálkodás egyik kiemelt feladata a folyamatos képzés, amelyet egyrészt saját belső képzési rendszer kialakításával, másrészt külső képzések szervezésével valósít meg.

A tulajdonosi elvárásoknak megfelelő képzési keret – tárgyévi bértömeg legalább 1 %-a – minden évben jelentős csökkentést szenved.

Az oktatási tevékenységet nehezíti a képzéshez, továbbképzéshez kapcsolódó adatokat nyilvántartó program hiánya (Oracle fejlesztés).

A HR kidolgozta és évente felülvizsgálja a belső intézkedésben szabályozott munkaköri követelményrendszert, amely a gazdasági vezetők javaslatának figyelembe vételével került összeállításra.



A HR a képzési tervek összeállításánál minden évben bekéri a területek javaslatait, s amennyiben a gazdasági vezetők jelzik, hogy egyes munkaköröknél milyen kompetenciát igényelnek, azt az anyagi lehetőségekhez képest előtérbe helyezik.

A HR a szervezeti egységek adott évi oktatásra felhasználható keretét az adott terület által jogszabály által kötelezően előírt képzések (pl. különböző gépkezelői vizsgák), a Társaság által előírt oktatások (pl. KRESZ oktatás) a szervezeti egységek által szabadon megválasztható oktatások összegéből állítja össze. Ezzel párhuzamosan - az előző évek gyakorlatától eltérően - kidolgozásra került a képzési keretösszeg felhasználásának naprakész figyelési módszere.

Megoldásra vár az egy napos munkaviszonyban állók – ún. alkalmi munkavállalók – munkaviszony létesítésének és megszüntetésének megfelelő technikai lebonyolítása, az ehhez szükséges infrastruktúra megfelelő kialakítása, az előírt OEP felé történő bejelentési kötelezettség teljesítése. A Humánpolitikai Igazgatóság jelenleg - átmene-tileg - a kerületi szolgáltatási csoportok segítségével a munkakezdés előtt bejuttatott adatszolgáltatások alapján végzi a bejelentést, de ez nem tekinthető végleges megoldásnak. Nem csak az OEP bejelentés jelent problémát, hanem a munkaviszony megszüntetéséhez kapcsolódó iratok kiállítása és kiadása is. Ez csak a számítógépes hálózat kiépítésével lesz megoldható.

Az OEP bejelentés és az egyéb, egy napos munkavállalókkal kapcsolatos adminisztrációs problémák informatikai fejlesztéssel megoldódtak.

Társaságunk a költséghatékonyság elérése érdekében el kívánja érni azt, hogy azokon a területeken, amelyeken ez lehetséges – a külső képzéseket fokozatosan és átgondoltan belső képzésekkel lehessen kiváltani.

A belső képzések kialakítása során alapvetően a szervezeten belül meglévő tudásbázisra- és szakembergárdára kívánunk támaszkodni.

A Társaságunknál foglalkoztatottak megoszlása életkor szerint 2012. augusztus 23-án:

26 év alatt	138 fő	5,3 %
27-39 év között	743 fő	28,6 %
40-55 év között	1197 fő	46,2 %
55 év felett	515 fő	19,9 %

A Társaságnál az életkor szerinti megoszlás egyenetlen, kevés a 27 év alatti fiatal és nagyon magas a középkorúak (40-55) száma. Ez azt jelenti, hogy néhány éven belül generációváltást kell végrehajtani, mely tudatos felkészülést, szervezett utánpótlási és karriertervezési programok elindítását igényli.



2012. június 11-től a humánpolitikai ügyek lebonyolítása, hatékonysága és ügyfélbarát ügyintézése érdekében „egy ablakos” ügyfélfogadási rendszer került kialakításra ügyfélfogadási idő bevezetésével, mely megoldást jelent az ügyintézés korszerűsítésére, biztonságosságára és az esetleges bürokratikus elemek kiküszöbölésére.

Létszám (fő)	2012. terv	2012. I-X. hó tény	2012. tény / 2012. terv
Teljes munkaidős	2 613,0	2606,3	99,7%
- fizikai	2 129,0	2118,4	99,5%
- szellemi	484,0	487,9	100,8%
Részmunkaidős	7,0	7,5	107,1%
- fizikai	5,0	4,5	90,0%
- szellemi	2,0	3	150,0%
Létszám összesen	2 620,0	2613,8	99,8%

A változó gazdasági körülmények a szervezetek életében folyamatos változásokat generálnak. A változó környezethez való alkalmazkodás, a Társaság piaci versenyképességének megőrzése érdekében a menedzsment a humán erőforrás létszámának racionalizálására, a költségek csökkentésére tesz lépéseket. Olyan variációk kidolgozása szükséges, melyek a piac bármilyen irányú elmozdulása esetén az emberi erőforrások tekintetében azonnal képesek kínálni az adott körülményeknek megfelelő megoldást.

A társasági fluktuáció az alábbiak szerint alakult:

Időszak	belépés	kilépés	havi átlagos belépés	havi átlagos kilépés
2011. január - szeptember	343	399	38	44
2012. január - szeptember	151	184	17	20

A 2012. januártól júliusig terjedő időszakban a 151 munkaviszonyt létesítő dolgozóból 107 fő fizikai munkakörben került foglalkoztatásra.

Meg kell vizsgálni, hogy HR tervek - amelyekbe beletartoznak a dolgozók toborzási, javadalmazási, megtartási, ösztönzési, oktatási és nyugdíjazási módjai -, megfelelnek-e a jövőre nézve is. A humán stratégiák sikere, vagy kudarca dönti el, hogy mely szervezetek válnak a következő évtized legjobb munkáltatóivá.



A humán stratégia feladata a szervezet üzleti és gazdasági céljainak megvalósításához szükséges mennyiségű, képzettségű és összetételű munkaerő biztosítása, hatékony foglalkoztatása.

Cél, hogy a HR olyan munkaerő állományt biztosítson, amely megfelelően képzett, kellően motivált és hatékony munkavállalókból áll.

I.10.1. Piac konform juttatások

- Ösztönző bérezés (piachoz kapcsolt)
- Béren kívüli juttatások mértéke és aránya
- Dolgozói elégedettség növelése (mérése)

I.10.2. Hatékony élőmunka felhasználás

- Célorientált szervezeti struktúra és működési mechanizmus
- Élőmunka igény prognosztizálás (megfelelő létszám biztosítása)
- Belső mobilitás (Vállalatcsoporton belüli)
- Változó munkaerő struktúra (generációváltás, meghatározó kulcs munkakörök)
- Fluktuáció mérése, csökkentése

I.10.3. Aktív, közszolgáltatási tevékenységet támogató képzési tevékenység

- Preventív képzési stratégia
- Hatékonyság mérés (megtérülést jelző kontrolling)
- Elismert Vállalatcsoport szinergiák kihasználása (költségracionalizálás, erőforrás koncentráció)

I.10.4. Közszolgáltatási színvonalat segítő munkaügyi kapcsolatok

- Üzemi Tanács (nyitott kapcsolatok a participáció tekintetében)
- Érdekképviselések (partneri együttműködés)

Kultúra és szemléletváltás

Célja, hogy a dolgozói elkötelezettség fenntartása és növelése érdekében vezetői, kommunikációs és csapatépítő tréningek, coaching technikák alkalmazásával elősegítsék a Társaságon belüli együttműködés, közös célok érdekében történő csapatmunka típusú készségeket, erősítsék a menedzsment, és a dolgozók Társasághoz való tartozásának érzését.

A munkavállalók elégedettségi mérési rendszerének kidolgozása, valamint ehhez kapcsolódó intézkedési tervek készítése a Társaság részéről.



Kompetenciák számbavétele

A munkakörökhöz kapcsolódó kompetenciák pontos számbavétele révén - amelynek alapja a jelenleg is hatályos munkaköri képesítési követelményjegyzék -, lehetővé válik a dolgozók kompetencia alapú értékelése és ezek mentén történő továbbképzése, fejlesztése.

A munkaköri képesítési követelménynek és a munkavállaló képesítésének összhangban kell lennie.

Vezető és szakember-utánpótlási rendszer kialakítása

A kiválasztott, vagy jelentkező tehetséges szakembereink továbbtanulását, karrierjük tudatos tervezését, a céghez való lojalitását biztosító program kidolgozása.

Megfelelő mérési módszerekkel, eszközökkel biztosítsa a teljesítmények értékelését, mely összekapcsolható az ösztönzési rendszerrel.

Kollektív Szerződés aktualizálása

A változások menedzselésének egyik fontos HR eleme az új munkajogi szabályok megismertetése, a belső szabályozók aktualizálása.

Fontos feladat a hatályos társasági Kollektív Szerződés átdolgozása – egyeztetve az érdekképviselőkkel -, a belső szabályozás korszerű alapokra helyezése, elkészítése, megvitatása és elfogadtatása.

I.11. Gazdálkodás

A Társaság gazdálkodása megalakulása óta 2014-ig folyamatosan eredményes volt. A Társaság hosszú távú kiegyensúlyozott gazdálkodását befolyásolja a köztisztasági feladatellátás finanszírozása. A 48/1994 (VIII.1.) számú Fővárosi Közgyűlési rendeletben foglalt, közterületek tisztántartásával kapcsolatos tevékenység ellátására Társaságunk 2014. június 30-án kötött közszolgáltatási keretszerződést, amely 2023. december 31-ig érvényes. A Hulladéktörvény alapján 2014. július 1. napjától Társaságunk nonprofit gazdálkodóként látja el feladatát, így megszűnt a lehetőség a köztisztasági tevékenység kerestfinanszírozására a hulladékgazdálkodás nyereségéből. A Társaság gazdálkodásában bizonytalanságot jelent a köztisztasági feladatok alulfinanszírozottsága.

Társaságunk éves nettó árbevétele az elmúlt években folyamatosan nőtt, és a „Házhozmenő szelektív” valamint a „Környezetbarát technológiák bővítése a hulladékfeldolgozás és újrahasznosítás arányának növelésével Budapest területén” című



projektek hatására a bevétel a következő években is emelkedni fog a haszonanyag feldolgozásával és értékesítésével. Bizonytalanságot jelent ugyanakkor az említett új begyűjtési és hulladékkezelési rendszerek üzemeltetésének többletköltségei.

Értékesítés

Az értékesítési terület koordinálja az FKF Nonprofit Zrt. mindennemű értékesítési tevékenységét a pályázatírástól a hulladékzsákos szolgáltatásokig. Az elmúlt évek alatt végrehajtott módosítások miatt mára áttekinthetetlenül váló elszámolási és nyilvántartási rendszerek nehezen teszik lehetővé pl. a komplexen kezelhető egyedi ár-képzést vagy a különböző típusú szolgáltatások összehasonlítását, pontos analitikáját. (A nyilvántartási rendszerünkben főkönyvi szinten laza köbméterben számolunk, de ebben benne van a tömörítéses technikával elszállított hulladékmennyiség is.) A korrekt tervezéshez és elemzéshez egy olyan rendszer kialakítása szükséges, ahol egy szolgáltatásnak az árazása egy adott mértékegységben történik, illetve a konténereknél külön kiszámolásra kerül az egy adott konténerre vetített szállítási és ártalmatlanítási díj, amit az éves szinten 100 milliós árbevételt hozó cégek – pl. TESCO, Metro Group Asset Management Kft. – már most igényelnek.

Az értékesítési tevékenységet Társaságunknál alapvetően meg kell újítani, mely a következő fő feladatokat jelenti:

- A gazdálkodó szervezeti adatbázis ellenőrzése folyamatban van, annak meghatározása, hogy Budapesten lehet-e még bevonni vállalkozásokat a díjfizetési rendszerünkbe.
- alvállalkozói kör kiváltása; a kiváltás lehetőségének vizsgálata jelenleg van folyamatban.
- szolgáltatási díjak egységesítése; 2015. január 1-ével a teljes gazdálkodói szervezeti körre egységes díjtarifa került alkalmazásra.
- haszonanyag-értékesítéssel kapcsolatos új kereskedelmi szervezet felállítása, (2014 évben az osztály létrejött)
- a szelektív hulladékgazdálkodás kiterjesztése a gazdálkodó szervezetekre.

Konzorciumi alvállalkozói kör

Ezen vállalkozói kör kapcsolati feladatait 2011.03.01.-től vette át az Értékesítési Igazgatóság.

Az alvállalkozói körrel kapcsolatos legfőbb problémák, melyek megoldására folyamatosan törekszünk:

- a beszállított hulladék mennyiségének a pontos nyilvántartása, ellenőrizhetetlensége, a havi alvállalkozói teljesítés jelentések ügymenete, határidős csúszások



- pontatlanul leadott jelentések, hibás kimenő számlák, ügyfél reklamációk alvállalkozók egyedi díjmegállapodásai, a konzorciumi keretszerződést megelőző időkből továbbra is maradtak a közszolgáltatásba nem bevont, az FKF Nonprofit Zrt. nyilvántartásaiban, számlázási rendszerében nem szereplő, fogyasztási helyek. Ezek jellemzően az Avermann-Hungária Kft-t felvásárló A.S.A. Magyarország Kft. kezelésében lévő kisebb – nagyobb gazdálkodó szervezetek, cégek. (A kérdés megoldása jelenleg az FKF Nonprofit Zrt. által is használt A.S.A. tulajdonú Gyáli lerakóval kapcsolatos együttműködése miatt nem került napirendre.)

A fenti problémák orvoslása érdekében a gazdálkodó szervezetekkel megállapodtunk, hogy egy elfogadott térfogatszázalék feletti hulladékmennyiség beszállítása után további ártalmatlanítási díjat fizetnek tonnánként.

Az alvállalkozói ügyfélkör felé kiállított számlák után - függetlenül azok pénzügyi teljesítésétől - előre kifizetjük az alvállalkozóinknak a szolgáltatási díjuk 65 %-át.

Ezt követően viszont elszámolunk velük és havonta az ügyfelek által meg nem fizetett díjat arányosítva levonjuk a következő számlájukból. Tehát ilyen formában nem éri kár az FKF Nonprofit Zrt-t.

Társaságunk az általa kezelt közszolgáltatási területen törekszik a gazdálkodó szervezeti szelektív gyűjtés versenypiacán is jelen lenni.

Eredmény

2014. előtt a Társaság adózott eredménye változóan alakult. A hulladékkezelési ágazat eredménye folyamatosan stabil volt, s minden évben meghaladta a 2 Mrd forintot 2013. évig. Ezzel szemben a köztisztasági terület eredménye folyamatosan ingadozott, melynek oka hogy a kiadások az időjárás változásának függvényében jelentősen ingadoztak. A hiányzó köztisztasági forrásokat a Fővárosi Közgyűlés döntései alapján a hulladékkezelési ágazat nyeresége finanszírozta 2014. félévig.

A Társaság 2008-tól gyorsított ütemben képez céltartalékot a lerakók bezárás utáni rekultivációjára és monitoringjára. Ennek halmozott összege 2011 végén 7 037 M Ft volt.

A Társaság működésének eredményessége az elmúlt években a jogszabályi háttér-változásoknak köszönhetően romlott. A legnagyobb bevételi forrást jelentő lakossági hulladékkezelési szegmensben az árbevétel a rezsicsökkentés miatt visszaesett, miközben a ráfordítások nőttek (hulladéklerakási járulék bevezetése). Az adózott eredményt tovább csökkenti az energiaszolgáltatók jövedelemadó kulcsának emelése, valamint az adóalap változtatása.



A hulladékkezelési ágazat eredménye a korábbi években folyamatosan stabil volt, de 2014-ben 1 Mrd forinttal csökkent 2013-hoz viszonyítva. Ezzel szemben a köztisztasági terület eredménye folyamatosan negatív volt, és az időjárás változásának függvényében jelentősen ingadozott. A hiányzó köztisztasági forrásokat 2014. első félévének végéig a Fővárosi Közgyűlés döntései alapján a hulladékkezelési ágazat nyeresége finanszírozta, azonban a Ht. előírása miatt 2014. második félévétől a keresztfinanszírozás nem lehetséges.

Likviditási helyzet

A Társaság jelentős lekötött pénzállománnyal rendelkezik, mivel 2008-tól gyorsított ütemben képez céltartalékot a lerakók bezárás utáni rekultivációjára és monitoringjára. Ennek összege 2015 szeptemberében 9 Mrd Ft.

A Társaság likviditási helyzete az utóbbi években folyamatosan romlott jó. Hosszú lejáratú adósságállománya jelenleg nincsen.

A lakossági közszolgáltatási díj teljes összegben faktorálásra kerül, melynek eredménye a folyamatos kiszámítható likviditástervezés, valamint a fajlagosan igen alacsony egy számlára jutó számlázási költség és a minősített követelések alacsony szintje. Veszélye, hogy ez által a számlázási rendszer is teljes mértékben kiszervezésre került és így fennáll egy viszonylagos kiszolgáltatottság a saját ügyfél nyilvántartási, kezelési rendszerhez képest. A gazdálkodó szervezetek, intézmények részére végzett kommunális tevékenység, a szelektív hulladékkezelés valamint az ipari, és egyéb tevékenységek bevételeinek kiszámlázását és pénzügyi realizálását Társaságunk végzi.

A fentiek eredményeként a likviditási mutató (forgóeszközök/rövid lejáratú kötelezettségek) a 2007. évi 2,79-ről 4,42-re nőtt. Az eladósodottsági mutató (kötelezettségek/eszközállomány) a 2007. évi 14,4 %-ról 12,5 %-ra, míg a tőkeáttétel (idegen forrás/saját tőke) 18,4 %-ról 17,8 %-ra csökken.

A fentiek eredményeként az eladósodottsági mutató (kötelezettségek/eszközállomány) a 2011. évi 22,4 %-ról 2012-re 13,3 %-ra csökkent, míg a tőkeáttétel (idegen forrás/saját tőke) 38,2 %-ról 21,2 %-ra csökkent.



Az alábbi táblázat a Társaság 2011-2013. évi gazdálkodására vonatkozó szemléltető adatokat és mutatószámot tartalmaz:

Az FKF Nonprofit Zrt. főbb gazdasági adatai	2011. tény	2012.várható	2012. tény	2013.várható
Értékesítés nettó árbevétele	39,092 mFt	38,754 mFt	35.993mFt	37.112mFt
Különféle bevételek és kiadások egyenlege	3,786 mFt	4,990 mFt	3.950mFt	3.345mFt
Anyagjellegű ráfordítások	13,298 mFt	13,826 mFt	11.623mFt	13.628mFt
Személyi jellegű ráfordítás	14,174 mFt	13,751 mFt	14.120mFt	14.948mFt
Értékcsökkenés	5,037 mFt	4,813 mFt	4.731mFt	4.444mFt
Adózás előtti eredmény	2,797 mFt	1,374 mFt	1.509mFt	747mFt
Adózott eredmény	2,337 mFt	785 mFt	1.249mFt	252mFt
Mérlegfőösszeg	57,880 m Ft	49,303 mFt	53.412 m Ft	52.277mFt
Saját tőke aránya	56,70%	70,5%	63,10%	65,00%

2012 tény , 2013 várható (GIG)

Az alábbi táblázat a Társaság 2013-2015. évi gazdálkodására vonatkozó szemléltető adatokat és mutatószámot tartalmaz:

Az FKF Nonprofit Zrt. főbb gazdasági adatai (M Ft)	2013. tény	2014. tény	2015. terv
Értékesítés nettó árbevétele	37 304	35 635	39 264
Anyagjellegű ráfordítások	13 114	12 112	13 329
Személyi jellegű ráfordítás	14 417	14 896	15 366
Értékcsökkenés	4 596	4 506	4 715
Egyéb bevétel és ráfordítás egyenlege	4 189	3 149	3 371
Adózás előtti eredmény	1 147	982	1 129
Adózott eredmény	312	471	15
Mérlegfőösszeg	53 431	53 489	57 545
Pénzeszközök	13 614	3 463	682
Saját tőke aránya (%)	61,50%	62,30%	57,90%

Tőkehelyzet

A Társaság tőkehelyzete stabil. A tárgyi eszköz állomány finanszírozása saját tőkéből történik.



A saját tőkén belül lekötött tartalék szerepel, mely a Fővárosi Közgyűlés döntése alapján minden esetben a KEOP projektek önerő fedezetére lett elkülönítve. A hosszú lejáratú kötelezettségek állománya 2015-ben nő. Ennek oka a KEOP projektek eszközeinek vagyonkezelésbe vétele, mely forrás oldalon ezen a soron jelenik meg.

Ezek a folyamatok módosítják a Társaság tőkehelyzetét. A saját tőke aránya a 2014. évi 62,3 %-ról 57,9 %-ra csökken. A kötelezettségek állománya 50,2 %-kal nő, így arányuk 13,1 %-ról 18,3 %-ra emelkedik. A tőkeáttétel (idegen forrás/saját tőke) 21,0 %-ról 31,6 %-ra nő.

I.12. Infrastruktúra

A Társaság 39 saját és 5 vegyes tulajdonú, továbbá 11 bérelt és 11 térítésmentes használatú és 2 egyéb jogcímen használt (Dunakeszi II., PRHK) ingatlanban végzi tevékenységét. 7 ingatlan a közútkezelő tevékenység kiválásával átadásra került, melyből 2 ingatlan részben jelenleg is Társaságunk használatában áll. (A BKK Közút Zrt. részére átadott ingatlanok közül 6 ingatlan saját tulajdon volt és egy ingatlan bérlemény.) A Társaság ingatlanjai között van – a telephelyek, kirendeltségek mellett - két regionális hulladékkezelő központ, 6 hintőanyag-tároló, 4 üdülő és 18 lakossági hulladékudvar. Az ingatlan állományunkat használati funkció szerint 8 csoportra lehet osztani.

Ezek átfedésekkel az alábbiak:

- 13 kiemelt telephely
- 25 kerületi kirendeltség (ebből 2 üres és eladás alatt van)
- 18 lakossági hulladékgyűjtő udvar
- 6 hintő anyag tároló (4 állandó és 2 ideiglenes)
- 2 regionális hulladékkezelő központ
- 15 szolgálati lakás (melyből 2 üres a Budafoki úton)
- 4 üdülő
- 1 sporttelep
- 3 munkásszálló

Továbbá a Társaság 44 rendezetlen használati jogú aluljáró helyiségben is tevékenykedik.

Folyamatban van három beruházás (2 Szemléletformáló és újrahasználati központ, illetve a Nagyválogató) megépítése a KEOP projekt keretében három különböző ingatlanon, melyek várhatóan a Társaságunk használatába kerülnek.

Hintő anyag tárolásra alkalmas ingatlant vásárolt Társaságunk a dél budai régióban. Az Észak-pesti regionális hulladékkezelő központ bővítése kapcsán több ingatlan megszerzésével kapcsolatban is folynak tárgyalások.



Az ingatlan állomány műszaki állapota összességében elfogadható, a jövőben megvalósítandó fejlesztésekhez megtartásuk szükséges.

A jövőbeni projektek függvényében az ingatlanok vonatkozásában minőségi cserék kérdése merülhet fel, amelyet a Társaság 2013 nyarán elfogadott ingatlanstratégiája is részletesen taglal.

Az FKF Nonprofit Zrt. 2014. februári jelenlegi célgép állományában mintegy 650 db gépjármű (célgépek kis teherautók, személygépkocsik, egyéb járművek) szerepelt. A teljes jármű állomány jelenleg 850 járműre tehető, ebből kb. 450 db hulladék begyűjtő-szállító célgép és 65 köztisztasági feladatokat ellátó jármű, de számuk folyamatosan változik a régi járművek selejtezése és az új járművek beszerzése miatt.

2014 második felében megoldandó kérdés az infrastruktúra üzemeltetés, fenntartás, őrzés-védelem és takarítás kérdésköre, amelyet Társaságunk korábbi tervei szerint nem egy szolgáltatón keresztül, hanem három csoportban kívánt megoldani, úgy, mint 1. őrzés-védelem, 2. infrastruktúra fenntartás, karbantartás, javítás 3. takarítás.

2014. második félévében az őrzés-védelem és a rágcslóirtás kérdése megoldódott, Társaságunk négy éves szerződést kötött a feladatokra. Az egyéb szolgáltatások esetében a beszerzés együttesen történik, jelenleg folyamatban van. Négy évre kívánunk a fenti feladatokra leszerződni.



I.13. SWOT elemzés

A fenti helyzetelemzés meghatározza a Társaság legfontosabb erősségeit és gyengeségeit, illetve azokat a lehetőségeket, melyeket a stratégiával ki kíván használni, és veszélyeket, melyek kivédésére megoldás szükséges. (A SWOT elemzés faktorai melletti zárójelben az adott tényező fontossága, prioritása áll.)

Erősségek	Gyengeségek
➤ Meglévő hulladékkezelési, ártalmatlanítási kapacitások (3) ➤ Hulladékgyűjtéstől az ártalmatlanításig integrált tevékenységi kör (4) ➤ Kizárólagos szolgáltatási jog a fővárosban (2023-ig) (5) ➤ EU-s finanszírozás (4) ➤ Folyamatos rendelkezésre állás (2) ➤ Kedvező lakossági és szakmai megítélés (2) ➤ Eredményes múltbeli működésen megteremtett értékek, tapasztalat (4)	➤ Korlátozott szállítási hatékonyság az átrakóállomás hiánya miatt (3) ➤ Saját válogató kapacitás hiánya (5) ➤ Emberi erőforrás hiányosságok (2) ➤ Nem hatékony belső információ-áramlás (3) ➤ Korszerűtlen informatikai rendszerek (4)
Lehetőségek	Veszélyek
➤ Működési hatékonyságban rejlő, kiaknázatlan lehetőségek (3) ➤ Regionális terjeszkedés (extenzív, intenzív) (5) ➤ Technológiai fejlesztés (4) ➤ Előrefelé történő integráció (hulladék feldolgozás) (5) ➤ EU-s finanszírozás igénybevétele (2) ➤ Korszerű vállalatirányítási mód-	➤ Jelenleg is változó szabályozási környezet (5) ➤ A nyereséges tevékenységekben a versenytársak megerősödése a gazdálkodó szervezetek területén (4) ➤ Recesszióból adódó stagnáló hulladékmennyiség (2) ➤ Versenytársak megjelenése az ártalmatlanításban (3) ➤ Követeléskezelés nehézségei, sa-



szerek, rendszerek bevezetése (3)	ját számlázásnak való kitétség (2) ➤ Kötelező közszolgáltatást ellehe- tetlenítő havária helyzetek esetén az ellátásbiztonság fenntartása (2)
--------------------------------------	--



II. Jövőkép, küldetés, mottó

A Társaság törekedve a Holding szinergiáinak kihasználására, illeszkedve az ügyfelek elvárásaihoz és a kor követelményeihez az alábbiak szerint határozza meg saját jövőképét, küldetését és mottóját:

JÖVŐKÉP:

Az FKF Zrt. a hulladékgazdálkodás és köztisztaság teljes vertikumát lefedő, korszerű és hatékony, a ügyfelei által elfogadott szolgáltatóvá kíván válni.

KÜLDETÉS:

Fő célunk, hogy a két alaptevékenységünk
(hulladékgazdálkodás és köztisztaság)

megújítása és továbbfejlesztése révén
(a feldolgozás-újrahasznosítás növelése, a környezetbarát technológiák alkalmazása, a szelektív hulladékgyűjtés elterjesztése),

regionális terjeszkedéssel és növekedéssel,
ésszerű és elfogadott nyereséget termelve,
olyan piacvezető vállalkozássá váljunk,
melynek fókuszában az üzleti és lakossági ügyfeleink elégedettsége áll,
amit korszerű, zöld technológiáink és
hatékony vállalat-irányítási rendszereink révén
vagyunk képesek garantálni.

MOTTÓNK:

A Tiszta és Zöld Budapestért

A jövőképben szereplő kifejezések részletezése:

- **Teljes vertikumot lefedő hulladékgazdálkodás:** a szelektív, illetve ömlesztett kommunális hulladékbegyűjtéstől kezdve a hulladékválogatáson keresztül, a lerakás, illetve ártalmatlanítás különböző technológiáin át az összes hulladékáram (pl. papír, műanyag, fém, vegyes) korszerű feldolgozását és újrahasznosítását jelenti
- **Teljes vertikumot lefedő köztisztasági szolgáltatás:** a faltól-falig történő (azaz a teljes járda és útpálya) tisztítása, hó és síkosság mentesítése, hulladékgyűjtők fertőtlenítése és az aluljárók, épületek és építmények takarítása
- **Korszerű:** eszközparkjában, ingatlanállományában és menedzsment módszereit is tekintve modern, korszerű, környezetbarát technológia alkalmazása például a gépjármű állomány ellátása.
- **Hatékony:** a nemzetközi benchmarkokhoz hasonlítva az ár/érték arányos szolgáltatás nyújtásával a legjobb első harmadba eső teljesítmény nyújtása



- **Ügyfelei által elfogadott:** a kiszolgált magán és üzleti ügyfélkörben jövőben végzendő rendszeres ügyfél-elégedettség vizsgálat szerinti 70% fölötti össz-elégedettségi szint elérése
- **Szolgáltató:** minden tevékenység (legyen az a törvényi szabályozás alapján „monopol”-nak tekintett, vagy versenypiaci alapú) ellátásában az ügyfelek kiszolgálásának és az üzleti eredményességnek a szem előtt tartása



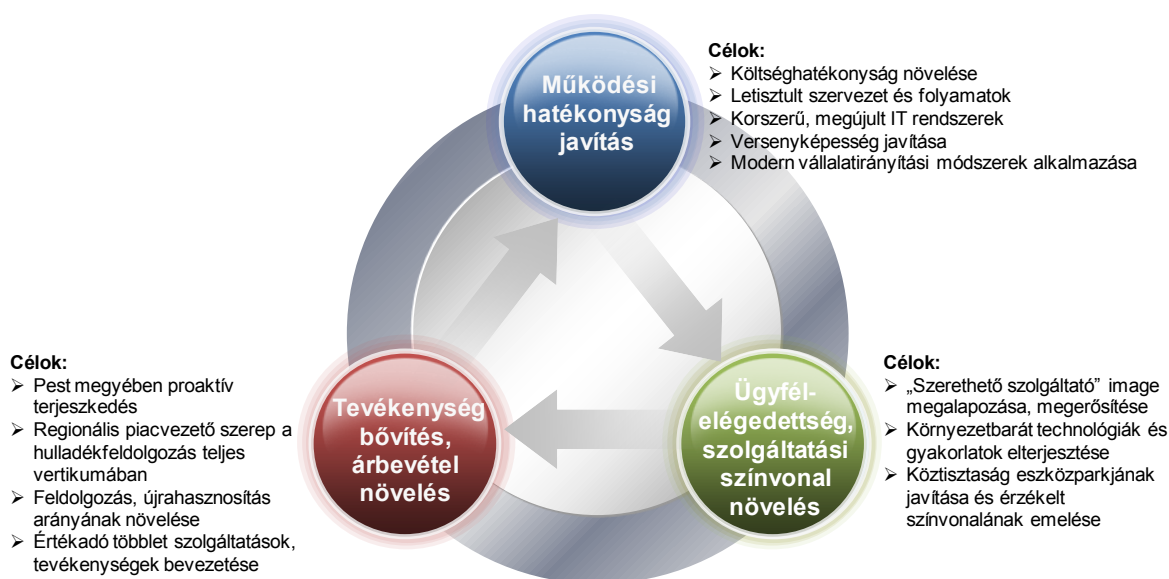
III. Stratégia irányok, célok

Az FKF Nonprofit Zrt. stratégiája 3 fő területet jelöl ki a Társaság számára, mint a következő évek fő elmozdulási irányai:

III.1. A működési hatékonyság javítása.

III.2. A tevékenységi kör bővítése, az árbevétel növelése.

III.3. Az ügyfél-elégedettség, szolgáltatási színvonal növelése.



Mindhárom stratégiai irány lebontható olyan kézzelfogható célokra, melyek megvalósításához konkrét célértékeket és akciókat lehet rendelni. A menedzsment mindhárom irányhoz a két stratégiai tervezési időhorizontra* (2013 és 2016-ra) olyan mérhető célokat fogalmazott meg, melyek teljesülését könnyen nyomon lehet követni.

A két stratégiai időhorizont meghatározásának alapvetően két fő oka volt:

1. Egyrészt a jelenlegi gyorsan változó piaci és szabályozó környezet indokoltá tett egy rövidebb (2013-as) időtáv meghatározását, amire részletesebben lehet konkrét célokat és akciókat rendelni, illetve egy nagyobb kitekintést nyújtó időhorizontot definiálni a távlati tervek bemutatása érdekében (2016)
2. Másrészt a Holding tervezési irányelvében is lényegében ezen két időtáv szerepel, mint tervezési horizont.

Az image és PR Kampány esetében Társaságunk a 2013-as évtől kezdve folyamatosan, az egyes projektjeit ki kívánja egészíteni PR és Marketing tevékenységgel, amely összhangban van az egyes a Társaságot érintő stratégiai célokkal. Ennek költségeit nem tüntettük fel külön, hanem az egyes projektekénél került betervezésre. Az ügyfél elégedettséget ezen belül kívánjuk mérni, amely a szolgáltatás portfóliónk kialakításában és a rendszer újragondolásában nyújt segítséget. Terveink szerint a felmérést 2013-ban az új rendszert 2014-ben alakítjuk ki.



III.1 Működési hatékonyság javítása

A Társaság első számú stratégiai iránya a Működési hatékonyság javítása. Ennek jó kiinduló alapja a Holding struktúra szinergiáira alapozott, folyamat- és szervezet-átalakítás révén elérendő hatékonyság növelése (melynek előfutára a vállalati szintű költségcsökkentés és a business process-reengineering). A célunk az, hogy mérhető, szabályozott, szolgáltatási szinteken alapuló hatékony alapfolyamatokat hozzunk létre, melyek térinformatikai alapú folyamatszervezéssel, irányítással és kontrollinggal támogatottak:

		
Célkitűzések	2013	2016
Költséghatékonyság növelése	10-15%-os költségcsökkenés megvalósítása	További 10-15%-os költségcsökkentés megvalósítása
Letisztult szervezet és folyamatok	Alaptevékenységek folyamatracionalizálása, lapos és hatékony szervezeti struktúra kialakítása	Támogató tevékenységek folyamatáttszervezése, további szervezeti karcsúsítás
Korszerű, megújult IT rendszerek	Vállalat irányítási rendszer megújítása	RFID, Geo, GPS technológiák meghonosítása
Versenyképesség javítása	Nemzetközi benchmarking elemzés az ISWA szervezet keretein belül	For-profit tevékenység újjászervezése, benchmark alapú költségracionalizálás elindítása
Modern vállalatirányítási rendszerek alkalmazása	BVK holding szinergiák kiaknázása,	BVK holding szinergiák további kiaknázása kialakítása
	Belső elszámolás felülvizsgálata,	Teamwork alapú menedzsment módszerek bevezetése
	Beruházás és Program-menedzsment kialakítása,	
	Ösztönzési rendszer kialakítása,	
	Ellenőrzési szintek kialakítása	

A vállalatvezetés célja, hogy a Társaságot korszerű vállalatirányítási elvekkel és módszerekkel vértessze fel, amelyek a működési hatékonyságot és a növekedési pályát alátámasztják. Ezen – bevezetendő – módszerek között szerepel a csapatmunka erősítése, a tehetséges munkaerő feladatok közötti rotálása, a felső és középvezetés elkötelezettségének biztosítása a közös célok érdekében (stratégia és akciók kommunikálása, teljesülés folyamatos nyomon követése, ösztönzési rendszerbe való beillesztése).

Cél eléréshez megvalósítandó projektek prioritási sorrendben (részletesen az akció-sablonokban):



1. **PRHK II. ütem**
2. **Észak-pesti hulladéklerakó kialakítása**
3. **VIR rendszer megújítása / Beszámolási, jelentési rendszer átalakítása**
4. **Térinformatika alapú, integrált folyamatirányítás és kontrolling**
5. **Ingatlanstratégia megújítása/Új telephelyi struktúra kialakítása**
6. **Logisztikai és Szolgáltató Központ létesítése**
7. Komplex HR fejlesztés, oktatási rendszer átalakítása, továbbá az alkalmi munkavállalók részbeni kiváltása
8. Egységes bér, teljesítményértékelés és ösztönzési rendszer
9. Vállalati költségoptimalizációs projekt
10. Forrás allokációs szabályzat és rendszer felülvizsgálata
11. Köztisztasági tevékenység finanszírozási hátterének tisztázása
12. Köztisztaság eszközrendszerének fejlesztése
13. Köztisztaság objektív mérési rendszerének kialakítása
14. Időszaki munkatörvényi előírásainak konzisztenssé tétele
15. Közszolgálati és for-profit tevékenységi kör szétválasztása
16. **Hulladékszállítási járműpark korszerűsítése**



A Társaság második számú stratégiai iránya a Tevékenységi kör kibővítése, ezáltal az árbevétel növelése. Tevékenységi körünket új szolgáltatásokkal kívánjuk bővíteni: pl. korszerűbb hulladékkezelési rendszerek kialakításával és minden hulladékáram teljes vertikumának lefedése révén teljesen „zöld” hulladékfeldolgozással. Ezáltal a társaság egy vertikálisan integrált hulladékkezelési társasággá válik.

A stratégiánk fókuszában középtávon a szolgáltatási terület kiterjesztése áll. Jelen pillanatban a középtávú célunk a budapesti szolgáltatási terület kitágítása az agglomerációs területre és az ezzel kibővített 50 km-es szolgáltatási rádiuszban való piaci lehetőségek felmérése, és az adott tényezők figyelembevételével a pozíciók megszerzése. Ezzel párhuzamosan – az agglomerációs terjeszkedés tapasztalataira építve - el kívánjuk kezdeni a szolgáltatási kör kibővítését Pest megyére vonatkozóan 2016 évtől. (Ennek előfeltétele az AHK Kft. minél önállóbb működésének megteremtése, valamint a Pest megyei régió feltérképezése a hulladékgazdálkodási önkormányzati társulások terén.)



Cél eléréshez megvalósítandó projektek prioritási sorrendben (részletesen az akció-sablonokban):

1. **Gázártalmatlanítás**
2. **Depóniagáz hasznosítás**
3. **Nagy Válogatómű és BU-FA kis válogatási kapacitású válogató-mű építése**
4. Agglomerációs terjeszkedési stratégia kialakítása
5. FKF Nonprofit Zrt. - FŐTÁV együttműködésben új kapacitások kiépítése
6. Második égetőmű létesítése
7. RDF üzem létesítése
8. CO₂ kvótaigénylés, zöldenergia-értékesítés



III.3. Ügyfél elégedettség, szolgáltatási színvonal növelése

A Társaság harmadik számú stratégiai irányában a szolgáltatásaink érzékelt színvonalának emelése és ez által a kiszolgált ügyfélkör elégedettségének növelése áll. Ehhez először meg kell teremteni a szolgáltatási színvonal mérhetőségét, illetve ezzel párhuzamosan az eszközpark, a folyamatok és a korszerű technológiák folyamatosan javításával emelni kell a kiszolgálás színvonalát.

Társaságunk a hulladékgazdálkodási közszolgáltatáson kívül egyéb engedélyköteles, illetve nyilvántartásba vételhez kötött hulladékgazdálkodási tevékenységet nem végezhet, így hulladékhasznosítást sem. Ennek megfelelően a PET feldolgozó és fólia gyártó üzem létrehozása jelen körülmények között nem lehetséges.



Célkitűzések	2013	2016
„Szerethető szolgáltató” image megalapozása, megerősítése	Ügyfél-elégedettség mérés kialakítása Mérésekre alapozott image és PR kampány indítása	Mérésekre alapozott image és PR kampány
Környezetbarát technológiák és gyakorlatok elterjesztése	Beruházások a Biogáz és Biomassza feldolgozás lehetőségének megteremtésére	Műanyag, PET feldolgozásból fólia és brikett gyártó üzem létrehozása
Köztisztaság eszközparkjának javítása és érzékelt színvonalának emelése	„Tiszta és Zöld Budapestért” stratégia és akcióprogram kialakítása	„Tiszta és Zöld Budapestért” stratégia és akcióprogram végrehajtása (pl. zöld járdák, köztisztasági színvonal emelése a körúton belüli területeken)

Az itt bemutatott és - ahol releváns ott számszerűsített - célkitűzések megvalósulásának rendkívül sarkalatos feltételrendszere a jelenleg is átalakulás alatt álló, számos ponton a teljes működésünket alapvetően meghatározó és befolyásoló törvényi szabályozás átalakulása (pl. Ht. Önkormányzati törvény). Ennek 2 fontos következménye van a jelen dokumentumban lefektetett stratégiát illetően:

1. Konkrét üzleti terv szintű lebontást a stratégiához (árbevétel, nyereségességi mutatók, beruházási keret nagyságok és célul kitűzött megtérülési mutatók) csak a megszülető új törvények ismeretében lehetséges meghatározni
2. A jelenlegi stratégiát minimum féléves időszakonként érdemes felülvizsgálni és az időközben változó piaci és szabályozói változások függvényében aktualizálni, akcióinkat át priorizálni (ennek beépítése a vállalat működésébe a stratégia terület vezetésével fog megvalósulni).



Cél eléréshez megvalósítandó projektek prioritási sorrendben (részletesen az akció-sablonokban):

1. **Házhozmenő szelektív hulladék begyűjtés**
2. **Mérhető, szabályozott szolgáltatási szintek kialakítása**
3. Újrahasználati- Szemléletformáló Központ létesítése (komplex hulladékudvarok)
4. Biohulladékok begyűjtése és kezelése
5. Nemzetközi és belső benchmarking kialakítása
6. Területi képviselői-értékesítői rendszer kialakítása
7. A „Faltól- Falig” köztisztasági együttműködés
8. Házhozmenő lomtalanítás



IV. Stratégia és programterveinek kibontása, az akcióprogramok

A három kategóriába tartozó projektek egymásra épülő, időütemezést és felelőst tartalmazó akciótervét a menedzsment elkészítette, melyek jelen dokumentum mellékleteit képezik. Az egyes akciósablonok közül kiemelésre kerültek azon fő stratégiai projektek, melyek megvalósítása az FKF Nonprofit Zrt. jövőbeli szerepét alapjaiban fogják meghatározni.

A stratégiai projektek közül néhány projekt alkalmas arra, hogy részben Európai Unió források bevonásával finanszírozza Társaságunk. Ezért az un. KEOP 1.1.1./B pályázat, valamint az ingatlanokat érintő telephely-fejlesztési és KEOP 4-es prioritású pályázati kiírás keretében tervezzük megvalósítani a stratégiai akciótervben felsorolt és megkülönböztetett beruházásainkat. Ugyanakkor megjegyezzük, hogy a pályázati konstrukciók merőben eltérnek az általános üzleti tervekben szerepelő modellektől, mivel többszereplős rendszer révén sokkal nehezebben prognosztizálható a tervezett feladat, illetve beruházás végrehajtása a Közreműködői Szervezetek és a Nemzeti Fejlesztési Ügynökség jelenléte miatt. Amennyiben az adott pályázatokon történő részvétel sikertelen eredménnyel zárul, úgy Társaságunk a KEOP 1.1.1/B konstrukción kívüli projektjeit felülvizsgálja, illetve mérlegeli azok saját beruházásként teljes önrészből, vagy részben hitelből történő megvalósítását.

Ezen feltétlenül (akár pályázati forrás nélkül is) megvalósítandó beruházások az alábbiak:

- C1-02 Észak-pesti hulladéklerakó létesítése
- C1-04 Térinformatika alapú, integrált folyamatirányítás és kontrolling
- C1-06 Logisztikai és szolgáltató központ / Hulladékátrakó létesítése
- C1-16 Hulladékszállítási járműpark korszerűsítése
- C2-02 Depóniagáz hasznosítás /PRHK I. gázhasznosítás/
- C2-03 BU-FA kis válogatási kapacitású válogató mű építése
- C2-06 RDF üzem létesítése



IV.1 Kiemelt stratégiai projektek

C1-01. PRHK II. ütem

A beruházás üzembe helyezése 2014. december 19-én megtörtént.

A II. ütemben megépítendő hulladéklerakó mérete 15,8 ha, ami 3,5 millió m³ hulladék befogadására alkalmas. Az új hulladéklerakó-tér az előzetes tervek szerint várhatóan 2022-ben fog megtelni. A közbeszerzési eljárás már 2010-ben lezajlott, de különböző problémák miatt a szerződés 2011 nyarán módosításra került. A kivitelezés 2011-ben megkezdődött. Az új lerakó tér próbaüzeme 2012. második félévében megkezdődött. Az új lerakó tér II/A ütemének próbaüzeme 2012. év végén megkezdődött. A beruházás főbb elemei a következők:

- 15,8 ha alapterületen megvalósuló, 3,5 millió m³ hasznos (nettó) kapacitású műszaki védelemmel ellátott B3 kategóriájú, a hatályos jogszabályoknak megfelelő hulladéklerakó létesült.
- A hulladéklerakóhoz kapcsolódó infrastruktúra (úgy, mint csurgalékvízgyűjtő rendszer, csapadékvíz-elvezető rendszer, burkolt úthálózat, elektromos energia ellátás, térvilágítási hálózatok, telekommunikációs hálózatok, a depónia-gáz elszívását biztosító gázgyűjtő körvezeték).
- 100 m³/nap kapacitású fordított ozmózis rendszerű csurgalékvíz tisztító berendezés, a tisztításból megmaradó anyag tárolására szolgáló medence lett létrehozva.
- A meglévő csurgalékvíz tisztító medence felújítása történt meg.
- A jelenleg meglévő 12 500 t/év kapacitású komposztáló telep további 12 500 t/év kapacitással bővült.

A projekt megtérülését az alábbi táblázat tartalmazza:

PRHK II. ütem megtérülése	
Tervezett éves beszállítás mennyisége	350 000 t
PRHK jelenlegi önköltségi ára (2011. zöldhulladék nélkül)	6 121 Ft/t
Más lerakó deponálási díja	7 500 Ft/t
PRHK-ban történő deponálás költsége	2 142 350 e Ft
Más lerakó deponálási költsége	2 625 000 e Ft
Megtakarított lerakási költség	482 650 e Ft
PRHK II. teljes beruházási költsége	2 374 285 e Ft
Várható megtérülési idő	4,92 év



Megtérülési számítások során azt vettük figyelembe, hogy milyen költségeink keletkeznének abban az esetben, ha idegen lerakóba kellene vinnünk a hulladékot.

C1-02 Észak-pesti hulladéklerakó létesítése

2015 év végén a Dunakeszi II hulladéklerakó IPPC engedélyét 2016. december 31-ig meg kell hosszabbítani, ezt követően gondoskodni kell a salak elhelyezéséről. A salaklerakó létesítése projekt a jelenleg is futó KEOP II. pályázatnak a része. 2014-ben ellehetetlenült a beruházás megvalósítása a csömöri helyszín kapcsán. Előzetes tendertervek már elkészültek, amikor fel kellett függeszteni a beruházás megvalósítását.

Társaságunk újabb helyszíneket keresett a beruházás megvalósítása érdekében. Az új ingatlanok alkalmasságának vizsgálata folyamatban van.

A vizsgált helyszínek eltérő földrajzi, jogszabályi, ingatlantulajdonosi adottságokkal rendelkeznek, ezért a beruházási költségek jelentősen eltérhetnek. Az előzetes becslések alapján ez a beruházási költség 1,4 milliárd és 2,5 milliárd forint között változhat.

A vizsgált helyszínek a jelenlegi Dunakeszi II. lerakóval szomszédos, attól északra található 11 hektáros terület, az ugyancsak Dunakeszi II. lerakó közelében fekvő, de közigazgatásilag Fóthoz tartozó 7,7 hektáros terület, valamint a korábban vizsgált csömöri helyszínből kiszabályozandó 4 hektáros terület. A helyszín kiválasztását követően a lerakó létesítésével kapcsolatos közbeszerzések és kivitelezési munkák időigénye megközelítőleg 2,5 év.

Az Észak-pesti hulladéklerakó építésére KEOP forrásra sikerrel pályázott a Társaság.

C1-03 VIR rendszer megújítása/Beszámolási, jelentési rendszer átalakítása

Oracle Alkalmazások jelenlegi verziójának legmagasabb szintű szupportja lejárt, ezért indokolt a jelenleg működő alkalmazások verzióváltása egy olyan verzióra, amelynek támogatása hosszú távon megoldott. Emellett biztosítani kell a bevezetett rendszerek gyártói supportját, ami a biztonságos üzemeltetés elengedhetetlen feltétele. Az üzleti stratégia megvalósítását támogató előregedett informatikai technológia pótlása, felújítása, feltétlenül szükséges a FKF Nonprofit Zrt. további magas színvonalú biztonságos működésének kiszolgálására. Ide tartozik a hálózati infrastruktúra menedzselhető eszközökre cserélése, a telekommunikációs rendszer IP alapúra cserélése, a jelentősen előregedett informatikai eszközök cseréje főleg az üzletkritikus helyeken. Feladatként jelentkezik a megnövekedett biztonsági elvárásoknak megfele-



lő beruházások, technológiai- és biztonságfelügyeleti rendszerek megvalósítása, szerverüzemeltetés biztonságának fokozása, DR site kialakítása. Egyszeri nagy költséget jelent a vállalatszintű nyomtató konszolidáció, a bizalmasságot biztosító személyes nyomtatás kialakítása. Cégünknel szükségessé vált az üzleti folyamatok optimalizálása, a BPR lefolytatása. Belső adatszolgáltatási kötelezettségeink felülvizsgálata, annak hozzáigazítása a holding komplex kontrolling rendszeréhez, szükségessé teszi a Vállalati Információs Rendszer átalakítását egy online adatokkal dolgozó, naprakész adatokat szolgáltató, üzleti és stratégiai tervezést segítő felsővezetői döntés előkészítő rendszerré. Az üzleti folyamatok újraszervezése szükségessé teszi dokumentumkezelési folyamataink átalakítását, egy korszerű tanúsított pénzügyi, ügyfélszolgálati, iktató, szerződés nyilvántartó és műszaki dokumentumkezelő rendszer bevezetését. A fenti beruházások becsült teljes költsége a 1,150 Mrd Ft.

A vállalaton belüli folyamatok és informatikai rendszerigények felmérése és feltérképezése jelenleg folyamatban van a szakterületek szervezeti egységei részére megküldött kérdőív segítségével. További lépésként személyes mélyinterjú keretében tervezzük a munkavállalóktól begyűjteni a tervezéshez szükséges további adatokat. A fejlesztés több lépcsőben valósul meg 2017 áprilisáig. Az akcióterv megvalósulásának késedelméből adódóan nincs számszerűsíthető bevételkiesés.

C1-04 Térinformatika alapú, integrált folyamatirányítás és kontrolling

A projekt célja a célgépek nyomkövetésének, tevékenységük kontrolljának, üzemanyag fogyasztásának és a lakossági hulladékgyűjtő edényzetek regisztrált ürítésének a megvalósítása. A nyomkövetés, az üzemanyag fogyasztás és a tevékenység kontroll GPS (Global Positioning System, globális helymeghatározó rendszer) alapú nyomkövető eszközök és adatgyűjtő szenzorok (CAN-BUS – Controller Area Network, területi irányító hálózat) segítségével, míg a regisztrált ürítés a hulladék-begyűjtő gépjárművekre és az edényekre szerelt chip-es olvasó, illetve azonosító rendszer (RFID – Radio-frequency Identification, Rádiófrekvenciás Azonosítás) installálásával valósulna meg. Várt eredmény a bevételek növekedése, szolgáltatási rendszer átláthatóbbá tétele.

Továbbá Társaságunk a Fővárosi önkormányzattal közösen 63 db célgép beszerzésére pályázott 2013-ban. A támogatás elnyerésének előfeltétele a járat-optimalizációs rendszer kiépítése volt, amit az FKF Nonprofit Zrt. önerőből meg is valósított.

Az üzemanyag fogyasztás mérésével és az RFID rendszer bevezetésével megtakarítást lehet realizálni. Becsléseink szerint a hatékonyság javításból származó megtakarítás éves szinten mintegy 870 millió Ft, amelyet Társaságunk csak akkor tud elérni, ha a kiépítésre és alkalmazásra kerülő rendszerek által nyert adatokat folyamatosan



elemzi, vizsgálja, és a szükséges intézkedéseket megteszi a feltárt fekete ürítések és egyéb szabálysértések megszüntetése érdekében.

2014 decemberéig a projekt alpinfrastruktúrája (üzemanyag-fogyasztás mérése és célgépek nyomkövetése) valósult meg, majd ezt egy sikeres RFID pilot projekt követte. Terveink szerint a regisztrált tartályürítés 2016-ban valósul meg, amely becsült beruházási költsége 1.150 M Ft. A beruházás csúszásából adódóan a becsült elmaradt bevétel éves szinten 870 millió Ft.

A beruházás késleltetésének hatásai:

- Az elvárt bevétel növekedés és üzemeltetési költségcsökkenés elmaradása.
- A ténylegesen elvégzett munka dokumentálásának hiánya (fekete ürítés kiszűrésének a hiánya).

C1-05 Ingatlanstratégia megújítása/ Új telephelyi struktúra kialakítása

- Társaságunk célja, hogy a stratégiai jelentőségű ingatlanjait korszerű, a XXI. századnak megfelelő létesítményekként kezelje. A felzárkóztatáshoz komoly beruházásokra van szükség, amelyet Társaságunk az ingatlanfejlesztési stratégiában 2013 év nyarán bemutatott. Elsődleges célunk a működésbiztonság, a feladatellátáshoz szükséges, a jogszabályi környezetnek megfelelő telephelyek kialakítása, illetve a meglévő telephelyek fejlesztése két ütemben a 2013-2016 illetve 2016-2020-as években. Fejlesztési céljainkban és technológiai megoldásainkban kiemelt hangsúlyt kap a gazdaságos üzemeltetés, a környezetbarát technológia illetve a rendezett és racionalizált telephelyi struktúra.
- Az új telephelyi struktúra kialakítását megcélózva Észak-Budán két meglévő telephely kiváltásával egy új, korszerű, minden igényt kielégítő észak-budai stratégiai bázis kerülhet megépítésre, Dél-Budán egy meglévő telephelyen megépült egy modern, régiót ellátó nagy hintőanyag tároló, a pesti oldalon az Ecseri úti telephely reorganizációját, valamint Dél- illetve Közép-Pest területén egy nagy kapacitású válogatómű és hozzákapcsolódóan a „Házhozmenő szelektív projekt” telephelyét kívánjuk megvalósítani, kialakítani. A teljes projekt további elemeket is tartalmaz, így kialakításra kerül egy kisebb kapacitású válogató, egy logisztikai szolgáltató központ és egy mechanikai előkezelő, azonban ezek önálló akciótervként kerülnek bemutatásra.
- Megvalósult illetve aktiválás előtt áll a lomdarálás, fémkiválasztás, gázhasznosítás projekt és megépítésre kerül (a beruházás folyamatban van) két szemléltetformáló és újrahasználati központ és egy nagyválogató. A teljes projekt további elemeket is tartalmaz, melynek keretében kialakításra került, és üzemel egy kisebb kapacitású válogató (BUFA válogató), várhatóan megépül egy logisztikai szolgáltató központ (átrakó állomás), egy mechanikai előkezelő mű. A



hosszú távú tervekben szerepel egy új lerakó építése, ennek érdekében a terület, a lehetséges helyszín felkutatása folyamatban van.

- Ezen fejlesztéseket nagyrészt pályázati forrásból a Fővárosi Önkormányzattal közösen, részben pedig saját forrásból kívánjuk megvalósítani 2013-2016 és 2016-2020 között. Az új telephelyek létesítése mind a feladataink ellátását, mind pedig az üzemeltetés és működtetés hatékonyságát támogatja, szolgáltatásbővítést jelent.

Az Ecseri úti telephelyfejlesztésre vonatkozóan az egyes szervezeti egységek és vezetőik bevonásával meghatározásra kerültek az infrastrukturális, illetve egyéb ingatlan, - és épület igények, amelyek alapján a koncepcióterv is készült. A projekt részeként a telephelyen lévő szolgálati lakások bérlői cserelakásokat kaptak, illetve részükre pénzbeli térítés került kifizetésre választásuk szerint. Meghatározásra került, hogy a telephelyen belül mely épületek kerülnek elbontásra, fejlesztésre, hol alakítható ki új irodaépület, műhely, stb. Az előkészítés jó ütemben haladt, azonban nem áll rendelkezésre a szükséges forrás a beruházás megvalósítására, a fejlesztési projekt várhatóan nem valósul meg.

A Társaság tulajdonában lévő telephelyeken további szolgálati lakások kerülnek megszüntetésre a bérlők cserelakásokba történő átköltöztetésével.

- A Társaság tervei között szerepel a Kerületi kirendeltségek (KT-k) racionalizálása, továbbá a meglévő ingatlanok infrastrukturális és energetikai szempontból történő felújítása 2013-2016-os években, amelyek hosszú távon üzemeltetési költség csökkentést, valamint magasabb színvonalú munkavégzést tesznek lehetővé. A KT-k felülvizsgálatának célja a jogszabályi követelményeknek történő megfelelés, a szociális kiszolgáló egységek bővítése és a műszaki állapot javítása.

A KT-k átalakítására, átszervezésére, új ingatlanok megszerzésére, megüresedő helyiségek meghirdetésére vonatkozóan a stratégia elkészült, a tevékenységek átszervezése, ingatlanok eladása illetve megszerzése érdekében történő pályáztatás, pályázat beadás folyamatban van, részben már befejeződött.

A felújítandó épületek energetikai korszerűsítése érdekében elkészültek a felmérések, összeállításra kerültek a pályázati dokumentációk. A pályázat kiírójának állásfoglalása szerint a kiírásra került KEOP energetikai pályázatokon, mint gazdasági társaság, cégünk összességében 60% támogatás intenzitás mellett legfeljebb 50 millió Ft állami támogatást vehet igénybe. Társaságunk az előkészített projektek közül végül is a kiválasztási kritériumok (megtakarítások, hosszú távú hasznosítási célok, fejlesztési koncepciók) alapján az Ecseri úti telephelyfejlesztéshez kapcsoltna a Budapest IX. ker., Gyáli út 36. sz. szo-



ciális épület energetikai felújítása mellett döntött. A pályázat keretében az épület energetikai korszerűsítése elkészült, a beruházás befejeződött. A többi javasolt korszerűsítés saját finanszírozásban valósulhat meg.

- A Társaság stratégiájában kiemelt figyelmet kell fordítani az ingatlangazdálkodás megszervezésére, amelyet továbbiakban három fő ágazatra lehet bontani:
 - Ingatlan fenntartás, üzemeltetés
 - Őrzés védelem
 - Gondnoksági feladatok

A Társaság célja és feladata a hatékonyabb ingatlangazdálkodási rendszer kidolgozása.

A fent bemutatottakon felül Társaságunk 2015-ben új, a legtöbb telephelyet érintő ingatlanstratégia kidolgozásába kezd. Ennek eredményeként feltételezhetően az új ingatlanfejlesztési stratégiában foglaltak végrehajtása nem történik meg 2016-ig, pontos műszaki tartalma pedig még nem ismert.

Az ingatlangazdálkodást, fejlesztést és üzemeltetést érintő beruházások egy részét pályázati források függvényében Uniós támogatásból kívánjuk megvalósítani.

C1-06 Logisztikai és Szolgáltató Központ /Hulladékátrakó létesítése/

Jelenleg a dél-pesti kerületekből a Társaság gépjárművei a PRHK-ba szállítják a hulladékot, ami komoly időveszteséget és magas költségeket jelent. A Társaság stratégiai célja között szerepel egy átrakó állomás létesítése, ami egyszerűsítene és költséghatékonyabbá tenné a dél-pesti kerületekből történő hulladékszállítást.

Elképzelésünkhöz a Fővárosi Önkormányzattal közösen beadott EU-s pályázaton támogatást nyertünk el.

Az elképzelések szerint az optimális helyszín a Társaság jelenleg használaton kívüli XVIII. kerületi Ipacsfa utcai telephelye. A tervek szerint a telephelyen egy logisztikai és szolgáltató központ kerül kialakításra (hulladékudvar, fedett tároló, lakossági hulladékudvar, konténer- és gépkocsi mosó, tárolótér, gépműhely, iroda, szociális blokk, valamint öltözők). Az átrakó állomás mellett a főtevékenység a területen az edényzet tárolás és az ehhez kapcsolódó tevékenységek lesznek

A Logisztikai és Szolgáltató Központ részben pályázati forrásból valósul meg. A beruházás részét képezi a Társaság saját forrásból finanszírozandó fedett tároló is.

A létesítményre vonatkozóan a Társaság érvényes építési engedéllyel rendelkezik. A projekt része a KEOP 1.1.1/B. jelű Budapest Főváros Önkormányzatával közös pályázati anyagnak, így kialakítása pályázati forrásból valósul meg. A pályázat feltétele,



hogyan az ingatlan illetve az engedély az Önkormányzat tulajdonában legyen, így ennek jogi rendezése megtörtént.

Ugyanakkor a Központ területén saját beruházásban megvalósítandó elemek is vannak (tároló rekeszek lefedése, kialakítása), amelyek időbeli megvalósítása a KEOP forrásból történő beruházás után, vagy azzal párhuzamosan érdemes megvalósítani a meglévő beruházást érintő engedélyek figyelembe vétele mellett.

A megvalósuló főbb létesítmények a következők:

Transzferállomás (hulladék átrakó)

Jelenleg a Társaság célgépei a dél-pesti kerületekből, a PRHK-ba szállítják a hulladékot, ami komoly idővesztést és magas költségeket eredményez. Ezen célgépek gyűjtőkörzeti súlypontja távol (kb. 35 – 40 km) esik a Pusztazámori lerakótól, ezért naponta csak egyszer tudnak a PRHK-ba szállítani az optimális napi kétszeri ürítés helyett.

Az átrakóállomás megépítésével a járatok lényegesen költséghatékonyabb módon, minimum napi 2 alkalommal üríthetnek. A hatékonyabb munkavégzés mellett, kevesebb káros anyag jut majd a levegőbe (CO, CO₂, NO_x). Az átrakó telephelyén a szagártalom minimális, hiszen célgépeink egy majdnem teljesen zárt épületben egy-egy garatba ürítik a hulladékot, amit egy-egy présfej azonnal zárt rendszerű konténerbe présel.

Fedett tároló

Az Ipacsfa utcai telephelyen a meglévő vasbeton tároló rekeszek lefedésre kerültek saját beruházásban. Az így létrejött fedett tárolók (8 db) ömlesztett anyag illetve edényzet tárolására alkalmassá válnak. Mivel az építési engedélyben sótároló építés szerepelt, az építési engedély módosításra került.

Hulladékudvar

A megvalósuló nagytérenyi hulladékudvar mintájára kialakításra kerül egy külön bejáratú ellátott nagykapacitású hulladékudvar.

A felsorolt létesítményeken felül az alábbiak kerülnek még megvalósításra:

- szociális, irodák épületek,
- hídmérleg és mérlegkonténer,
- konténer és járműmosó,
- Tárolótér edényzet számára,
- Célgép karbantartó és edényzet javító műhely.

Kerületi útfelújítás

A beruházáshoz kapcsolt lámpás csomópont kialakítása és a megközelítést szolgáló út felújítása Fővárosi hatáskör, azonban a Közdülő utca és a telep bejárata közötti



útszakasz felújítása a beruházás megvalósítást követően BKK Közút Zrt. feladata lesz.

Beruházási költségek	2 836 725 eFt				
Logisztikai és Szolgáltató központ		2017	2018	2019	2020
emeltetési költségek összesen		146607 eFt	293214 eFt	293214 eFt	293214 eFt
Bevételek és megtakarítások					
I. Átrakó bevételek, megtakarítások		119 121 eFt	238 241 eFt	238 241 eFt	238 241 eFt
Megtakarítások (egyszeri, célgép beszerzés elmaradása)		385 168 eFt			
Átrakó megtakarítások, bevételek összesen		504 289 eFt	238 241 eFt	238 241 eFt	238 241 eFt
III. Tartályellátó létesítés kapcsán megtakarítások		38 508 eFt	77 015 eFt	77 015 eFt	77 015 eFt
Mindösszesen		542 797 eFt	315 257 eFt	315 257 eFt	315 257 eFt
Várható eredményhatás		396 190 eFt	22 043 eFt	22 043 eFt	22 043 eFt
Beruházás ÉCS-je		85 328 eFt	170 657 eFt	170 657 eFt	170 657 eFt
Beruházás éves Cash-Flow-ja		396 190 eFt	22 043 eFt	22 043 eFt	22 043 eFt
Kumulált Cash-Flow		-2 440 535 eFt	-2 418 493 eFt	-2 396 450 eFt	-2 374 407 eFt

A logisztikai és szolgáltató központ támogatással 8 év alatt megtérül, támogatás nélkül nem térül meg.

A teljes beruházás tervezett összege: 2 837 M Ft. A támogatás mértéke: 1 984 M Ft.

Az FKF Nonprofit Zrt. által finanszírozandó önrész összege összesen: 853 M Ft.

A beruházás késleltetésének hatásai:

- a célgépek többlet futásából adódóan növekvő levegőszennyezés,
- a célgépek kihasználtságának további romlása,
- többletköltségek fennmaradása, a délpesti régióból történő Pusztazámorra történő hulladékszállítás okán,
- a beszerzett építési engedély hatályának az elvesztése, új engedélyeztetési eljárás elindítása.

Tekintettel arra, hogy HUHA II. (2. számú hulladékhasznosító mű) várhatóan 2022-öt követően megvalósul, felmerült a projektelem létjogosultságának a kérdése. Az átrakóállomás szükségességét minden esetben a HUHA II. végleges helyszíne fogja meghatározni.

C1-16 Hulladékszállítási járműpark korszerűsítése

A "Hulladék lerakástól történő eltérítéshez szükséges eszközök beszerzése - a fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer eszközparkjának fejlesztése és informatikai korszerűsítése" című, KEOP-1.1.1/C/13 (KEOP III.) uniós társfinanszírozású projekt ke-



retében nyertünk el a Fővárossal közösen 64 db célgép beszerzéséhez mintegy 2,7 Mrd Ft összegű támogatást, mely hulladékgyűjtő gépjárművek, szállítójárművek, és egy kompaktor beszerzését teszi lehetővé. Ezen korszerű eszközök elsősorban az üzemeltetési költségekben eredményezhetnek jelentős megtakarításokat.

A projekt során összesen 64 db új célgép kerül beszerzésre a begyűjtés hatékonyságának fejlesztése céljából.

A projekt keretében az alábbi célgépek beszerzése valósult meg:

- tömörítő hulladékgyűjtő célgép: 51 db
- konténerszállító célgép: 10 db
- fixplatós tehergépjármű: 2 db
- kompaktor: 1 db

A beruházás tervezett kezdeti időpontja:	2014. II. né.
A beruházás tervezett befejezési időpontja:	2015. IV. né.
A beruházás tervezett összköltsége:	3 418 millió Ft
FKF Nonprofit Zrt. önrész:	663 millió Ft
Támogatás összege:	2 755 millió Ft
Projekt státusza:	Közbeszerzési eljárás után a szállítói szerződések aláírásra kerültek, a célgépek leszállítása 2015. harmadik negyedévében megtörténik.

C2-01 Gázártalmatlanítás /Új fáklya beszerzés, rendszerjavítás/

A Pusztazámori Regionális Hulladékkezelő Központban üzemelő két fáklya a nem megfelelő méretezéséből adódóan az elvárt 1000 m³/h helyett lényegesen kevesebb, 400 – 420 m³/h depóniagáz ártalmatlanítására alkalmas, melynek következtében Társaságunk nem juthat bevételhez a CO₂ kvóta értékesítéséből.

A jelenlegi fáklyák átalakítása sem gazdaságilag, sem műszakilag nem célszerű, így a már jelenleg üzemelő fáklyák mellett egy új fáklya telepítése jelentené a leginkább ésszerű megoldást. A korábbi fáklya vonatkozásában Társaságunk pert indított a kivitelezővel szemben az így kiesett CO₂ kvóta és nem megfelelő kivitelezés ügyében.

A beruházás becsült költsége 85 M Ft, mely szerepel a beruházási tervben.

A 2000 m³/h teljesítményű fáklya műszaki átadás-átvétele 2013.08.08-án megtörtént, a kivitelezés költsége 85 M Ft volt. A berendezés megfelelően működik.



C2-02 Depónia-gáz hasznosítása / PRHK I. gázhasznosítás/

A PRHK I. ütemében elhelyezésre kerülő hulladék biológiailag lebomló része folyamatos depónia gáztermelődést eredményez. A keletkező depónia-gáz 40 – 60 % közötti metán tartalommal rendelkezik. Ez az arány függ a lerakott hulladék összetételétől, a depónia test állapotától, a hulladéktakarás minőségétől, a csurgalékvíz arányától, a gázelszívó rendszertől és sok más egyéb tényezőtől. A keletkező depónia-gáz a környezetbe jutva káros, üvegházhatást növelő gáz, és annak ártalmatlanítása a Társaság egyik legfontosabb hulladékkezeléssel összefüggő jogszabályi kötelezettsége. A beruházás célja keletkező depónia-gáz hasznosításának a megvalósítása.

A gázhasznosítás alapvetően két módon lehetséges, saját kivitelezésben, vagy a gáz értékesítésével. Az elvégzett gazdaságossági számítások alapján egyértelműen a saját beruházásban történő megvalósítás előnyösebb. A koncepció főbb pillérei:

- Új gázártalmatlanító fáklya telepítés, melynek szerepe az esetlegesen fellépő üzemzavarok, leállások esetén a folyamatos gázelszívás, ártalmatlanítás biztosítása (jogszabályi kötelezettség) és a CO₂ kvóta lehívásához szükséges feltételek megteremtése. A CO₂ kvóta piaca nem likvid, nincs kereslet a szabad CO₂ kvótára, így az innen származó bevétel nem becsülhető.
- 2 MW-nyi gázmotor kapacitás üzembe helyezése, mellyel a telephely lerakó üzemeltetéséhez kapcsolódó egyéb létesítmények (pl.: csurgalékvíz tisztító, komposztüzem) működtetéséhez szükséges áram kerülne előállításra. Így megvalósulna a teljes PRHK áramszükségletének az ellátása, üzemeltetési költségek megtakarítása érdekében. A megtermelt többletáram pedig az EL-MŰ hálózatába kerül betáplálásra, amellyel további bevételhez is jutna a Társaság.
- A hasznosító rendszer további 2-3 MW-nyi gázmotor kapacitással történő bővítése, amely már egy távolabbi 20 kV-os távvezetékre vagy az érdi illetve biatorbágyi alállomáson külön kerülne feladásra, e célra kiépített termelői vezetéken keresztül.

A gázhasznosító beruházás becsült költsége 1.514 M Ft. Ebből a 2014. évet terhelő rész 51M Ft, a 2015. évet terhelő 827 M Ft, valamint a 2016-ban tervezett kifizetés 636 M Ft. A projekt rövid megtérülési ideje miatt saját forrás hiányában indokolt lehet hitelforrás bevonása is.

A gázmotorok által termelt elektromos áramot a próbaüzemet követően a szolgáltató kötelező átvételi rendszer (KÁT) feltételeinek megfelelően, magasabb, támogatott átvételi díjjal veszi át. A beruházás várható átlagos eredményhatása évi 245 millió Ft, várható megtérülési ideje 3 év.



C2-03 Nagy Válogatómű és BU-FA kis válogatási kapacitású válogató mű építé- tése

A házhoz menő szelektív hulladék begyűjtéssel párhuzamosan a növekvő szelektíven gyűjtött hulladékmennyiség, válogatási igénye miatt saját válogatókapacitás létesítése szükséges.

BUFA kis válogató mű

A BUFA kis válogató mű beruházás üzembe helyezése 2014. december 29-én megtörtént.

BUFA projekt költségek		
	Terv	Tény
Építési beruházás összesen	102 544 e Ft	140 425 e Ft
Válogató gépsor	194 000 e Ft	239 490 e Ft
Hídmérleg	10 000 e Ft	6 917 e Ft
Homlokrakodó és targonca (bála rakodó)	41 000 e Ft	közbeszerzés folyamatban
Kommunikáció (oktató film készítése)	15 000 e Ft	3 150 e Ft
Biztonságtechnika	27 456 e Ft	10 500 e Ft
Tartalékkeret	10 000 e Ft	-
Projekt összesen	400 000 e Ft	400 482 e Ft

Jelenleg az üzem jobb kihasználtságához és kapacitásának növeléséhez szükséges intézkedések állnak kidolgozás alatt.

A BUFA telephelyére az eddigi számítások és telephelyi adottságok alapján Társaságunk egy 15 000 tonna/év elméleti kapacitású soros válogatómű létesítését tervezte. Ennek becsült összköltsége: 400 M Ft.

Az Együttműködési megállapodás mindkét fél részéről aláírásra került. A BVOP 2013. szeptember 26.-ával a 32/6/2013/BVOP határozattal, Társaságunk tulajdonosa pedig az Igazgatóság 321/2013. (XI.05.) számú határozatával jóváhagyta ezzel jogerőre emelte azt.



A Holding Társaságunk módosított üzleti tervét 2013.10.08.-án elfogadta, ennek értelmében a közbeszerzési eljárások elindíthatóak. Az építésre vonatkozó kivitelezői szerződést a felek aláírták, a kivitelező megkezdte a munkálatokat.

Beruházási megtérülés összesítő	
Beruházási kiadások összesen	-400
Elérhető megtakarítások összesen	777
Beruházás eredménye folyóértéken	377
Beruházás eredménye jelenértéken	243
Megtérülési időtartama (év)	5
Megtérülés éve	2018
Jelenérték számításnál alkalmazott diszkontráta (teljes futamidőre vetített)	5,0%

A BUFA esetében a tartalék keretből 10 millió Ft projektmenedzsment és műszaki ellenőrzés feladatra kerül felhasználásra vezetői döntés alapján.

Nagy válogató mű

A Budapest, X. ker. Eszterlánc és Ezüstfa utca sarok (hrs: 42544/22) ingatlanon megvalósuló beruházás célja a házhoz menő szelektív hulladékgyűjtési rendszer által szelektíven begyűjtött évi 40 000 t hulladék válogatása gépi technológia alkalmazásával másodnyersanyagként történő értékesítéshez.

A beruházás előkészítése során az építés kivitelezési tevékenységre és a technológia szállítására irányuló beszerzés folyamata kettévált. A csarnok és egyéb épületek, térburkolatok, infrastruktúra esetében a Főváros a beruházó és a finanszírozás KEOP forrásból történik, míg a technológia esetében a megrendelő és a költségviselő az FKF Nonprofit Zrt.

- Építési beruházás

A 2015 áprilisában megkezdett kivitelezés az ütemtervnek megfelelően halad. Az építési munkák várhatóan 2015 novemberében befejeződnek.



- Nagy válogató mű technológia beszerzés

A technológia beszerzése kapcsán „K1438-2 kiépítendő válogatómű technológiai berendezéseinek szállítása és telepítése” címmel közbeszerzési eljárás megindítása van folyamatban.

- Költségek és megtérülés

építési beruházás költsége: 1 063 000 000 Ft

technológiai beszerzés költsége: 2 400 000 000 Ft

megtérülési idő (támogatással): 8 év

Jelenlegi információink alapján van rá esély, hogy a válogató mű technológiájának beszerzése is bekerüljön az EU által finanszírozott projektek közé, ami finanszírozási szempontból Társaságunk számára jelentős előnnyel járna.

A válogatás eredménye a projekt kapcsán a másodnyersanyag értékesítésből adódik. Az OHÜ-től kapott támogatást nem veszi figyelembe, mert azt a házhoz menő szelektív hulladékgyűjtés esetén számoljuk el bevételként.

A beruházás késleltetésének hatása, hogy a házhoz menő szelektív hulladékgyűjtés során begyűjtött hulladék válogatására nem lesz a Társaságnak elegendő válogatási kapacitása, melyet külső partner bevonásával kell majd végrehajtania (várhatóan nagyobb költséggel).

Mivel a beruházás tervezett befejezése 2015 végére volt prognosztizálva, így jelenleg nem realizáltunk a bevétel kieséséből adódó veszteséget. A becsült megvalósítás határidejével a megtérülésnél számított 245 millió Ft bevételkiesés várható.

C3-01 Házhozmenő szelektív gyűjtési rendszer bevezetése

A lakossági szelektív hulladék házhozmenő módon történő begyűjtése érdekében, gépjármű és edényzet beszerzés EU-s finanszírozással. Kezdetben a támogatás várható mértéke 4,3 milliárd Ft volt. A támogatás aránya több alkalommal növekedett, valamint önerő alapból is nyert támogatást a projekt. A projekt pontos részleteit a jóváhagyott pályázati dokumentáció tartalmazza. A felmerülő beruházási költség (önerő): 821 M Ft.



A projekt sikeresen megvalósult az eszközök beszerzése megtörtént, a szolgáltatás a jogszabályoknak megfelelően és a projekt jóváhagyott ütemterve szerinti határidőre, a város teljes területén bevezetésre került. A támogatási intenzitás jelentősen megnőtt, az önerő mértéke jelenleg 108 millió Ft. A pénzügyi zárás várható időpontja 2016 első negyedéve. Az elkövetkező években a fenntarthatóság biztosítását koordináló feladatoké a főszerep, ill. a folyamatos uniós ellenőrzések FKF Nonprofit Zrt.-t illető feladatait kell ellátni.

C3-02 Mérhető, szabályozott szolgáltatási szintek kialakítása

Az FKF Nonprofit Zrt. tevékenységének hatékonyabb működése érdekében elkészítette értékesítési szabályzatát. A szabályozás alapvető célja, hogy a szolgáltatások és termékek mindenkor ára fedezetet nyújtson a felmerült költségekre és biztosítsa az elvárt nyereséget.

Az FKF Nonprofit Zrt. összes folyamatának felülvizsgálata megtörtént. A folyamatlépések elemenként elemzésre kerülnek kockázati, információ biztonsági és költség oldalról. A társasági tevékenységek folyamatokhoz kötésével tevékenységi elemzések illetve a költség optimalizációs vizsgálatok egyszerűbbé válnak. A folyamatok fő paraméterei, mutató számai elemezhetővé válnak. A projekt célja a folyamatok és a költségek optimalizációja.

A meglévő és a tervezett hulladékáramok ábrája bemutatásra kerülnek a mellékletben.



IV.2. Nem kiemelt stratégiai projektek

C1-07 Komplex HR fejlesztés, oktatási rendszer átalakítása továbbá az alkalmi munkavállalók részbeni kiváltása

Társaságunkat érintő komplex HR fejlesztésnek részét képezi terveink szerint a munkavállalói kör teljes körű képzettségének felmérése, továbbá olyan oktatási projektek kidolgozása, amely a minőségi, jól képzett, megfelelő ösztönzőkkel rendelkező munkavállalói kört biztosítja. Társaságunk 2013-as évben a képzési rendszer és az ösztönzési rendszer kialakítását, 2014-2016-ban pedig már a rendszer teljes körű működtetésére törekszik. A feladatra mindösszesen 2013-2016-os évekre 600 millió forintot tervezünk elkölteni, amely nagyrészt az oktatáshoz és az ösztönzési rendszer kialakításához köthető.

Társaságunknál évtizedek óta gyakorlat, hogy egy egynapos munkaviszonyra, egyszerűsített foglalkoztatás keretében úgynevezett alkalmi munkavállalókat alkalmazunk. Az utóbbi években komoly problémát jelentett a velük kapcsolatos törvényi előírások betartása. Az akció célja az ilyen formában foglalkoztatott munkavállalók alkalmazási módszerének átalakítása, az adminisztráció automatizálása, illetve foglalkoztatásuk részbeni kiváltása folyamatos munkaviszonyban álló munkavállalókra. Az egy napos munkavállalókkal alkalmazásával kapcsolatos adminisztrációs problémák informatikai fejlesztéssel megoldódtak.

A Társaság oktatási rendszerének fejlesztéséhez kapcsolódóan megtörtént a szervezeti egységek kialakítása (Képzési Osztály és Képzési csoport). A képzéshez kapcsolódó belső előírások életbeléptetése megtörtént, (Képzési Szabályzat és a képzések eljárási rendjét tartalmazó Vezérigazgatói Intézkedés) alkalmazásukkal a rendszer működése folyamatos.

A képzési rendszer évről-évre nagyobb létszámú társaság-specifikus külső és belső képzések szervezésével biztosítja a megfelelő szakmai ismeretekkel rendelkező munkavállalók rendelkezésre állását a Társaság számára.

A Társaság saját erőforrásaira (felkészült szakemberek, oktatótermek, eszközök) támaszkodva évente egyre több munkavállaló számára biztosít belső képzéseket, ezzel is csökkentve a képzésre fordítandó összköltséget.

A munkavállalóink számára hozzájárulunk a jogszabályi előírások alapján kötelező szakmai végzettségek megszerzéséhez, kiemelt figyelmet fordítva a minőségirányítási rendszerrel integrált környezetközpontú irányítási rendszer szabványkövetelményei szerinti munkavégzésre és a társasági célokkal való azonosulásra.



A megfelelő szakmai ismeretekkel rendelkező munkavállalók folyamatosan rendelkezésre állnak a Társaság stratégiai célkitűzéseinek eléréséhez, azonban a képzési rendszer teljes körű működéséhez hiányzik a korszerű adatrögzítésre és adatszolgáltatásra alkalmas informatikai támogatottság, melynek kialakítása folyamatban van.

C1-08 Egységes szemléletű bér, teljesítményértékelés és ösztönzési rendszer

Az elmúlt évek gyakorlata bebizonyította, hogy a Társaságunknál jelenleg működő bérezési rendszer, az évek során felhalmozódott módosítások következtében átláthatatlanná vált, így szükséges a jelenlegi bérezési és érdekeltségi rendszert felülvizsgálata, korszerűsítése és a megváltozott belső és külső feltételekhez való igazítása. (Ez nem egyezik meg az egységes bér fogalmával!) A Társaságnál, a Munkáltató gazdasági környezetében bekövetkező változásokhoz rugalmasan alkalmazkodó, mind a munkavállalók, mind munkáltató számára egyértelmű, áttekinthető, igazságos és hatékony bérezési rendszert kell kialakítani.

Az új rendszer előkészítésének része a munkaköri rendszer felülvizsgálata, a munkakörök értékelése, rangsorolása és kategorizálása. Ezt a tevékenységet a HR Igazgatóság külső szakértők bevonásával 2012.II. félévben elkezdte.

A Társaságnál működő Egyéni Teljesítmény Értékelési Rendszer (ETÉR) kidolgozására Vállalatcsoport szinten került sor, melynek továbbfejlesztése már a Társaság feladata.

A teljesítmény értékelés bevezetésének célja, hogy a Társaságnál

- a munkakörök betöltéséhez szükséges képességek, készségek azonosításával elősegítse a kiválasztás hatékonyságát,
- a munkavállalók számára egyértelművé váljanak a vállalati célok és elvárások, az adott év kiemelt feladatai és ez által elősegítse a Társasági stratégia és Üzleti terv megvalósítását,
- az objektív adatokon valamint a munkavállaló és a vezető közötti párbeszéd alapú teljesítményértékelés által növekedjen a munkavállalók motiváltsága és a munkavégzés hatékonysága,
- hosszútávon megvalósuljon a tényleges teljesítmény alapon történő bérezés,
- a vállalati képzések összhangba kerüljenek a Társaság céljaival, így tovább erősítve a munkavégzés hatékonyságát.
- elősegítse a munkakultúra fejlődését
- a munkáltatói és munkavállalói oldal között bizonyos szintű érdeklarmonizáció valósuljon meg



A teljesítményértékelési rendszer bevezetése 2013. évben kezdődött, azonban a fenti célok megvalósítását biztosító szint eléréséhez még jelentős fejlesztésekre, átalakításokra van szükség.

C1-09 Vállalati költség optimalizálása

A folyamatok áttekintése után a Társaságnál levő párhuzamosságok és tartalékok folyamatos feltárása, megszüntetése a cél.

C1-10 Forrásallokációs szabályzat és rendszer felülvizsgálata

A szabályzat segítséget nyújt a költség optimalizációs program végrehajtásában. A projekt megvalósult 2014. III. negyedévben.

C1-11 Köztisztasági tevékenység finanszírozási hátterének tisztázása

Társaságunk Köztisztasági Igazgatósága 48/1994 (VIII.1.) számú Fővárosi Közgyűlési rendeletben foglalt, közterületek tisztántartásával kapcsolatos, a Budapest Főváros Önkormányzatával 2014. június 30-án kötött és 2023. december 31-ig érvényes, Hulladékgazdálkodási és közterület tisztántartási közszolgáltatási keretszerződés szerinti, évenként megkötött Köztisztasági Közszolgáltatási Szerződés alapján lát el köztisztasági feladatokat.

A Hgt. módosításának következtében a 2014. július 1. napjától a Társaság nonprofit tevékenységként látja el feladatát, ezáltal megszűnt a köztisztasági tevékenység hulladékgazdálkodási tevékenységből történő keresztf finanszírozásának lehetősége. A Társaság gazdálkodásában bizonytalanságot jelent a köztisztasági feladatok alulfinanszírozottsága.

C1-12 Köztisztasági eszközrendszerének fejlesztése

A Köztisztasági igazgatóság Kézi úttisztítási üzemének a burkolt járdák, gyalogutak és kerékpárutak takarításánál alkalmazott technológiája az elmúlt évtizedben nem került jelentősebb fejlesztésre. A főváros számos kerékpárút-hálózatának folyamatos bővülése, valamint az EU-s normatívák sürgetik a kézi vezérlésű ráülős gépi technológiák irányába történő fejlesztés kezdeményezését.

A járdatisztításhoz szükséges kiségek (2 db) beszerzése a 2015. évi Közbeszerzési tervben szerepel, a megfogalmazás óta eltelt időt figyelembe véve immár 60 millió Ft-os keretösszeggel.



C1-13 Köztisztasági objektív mérési rendszerének kialakítása

A műszaki és térinformatikai rendszer – fővárosi aluljáró 3D geodéziai felmérése – mindennapi támogatást nyújtana a vagyon és létesítmény management részére a gazdaságosabb, fenntarthatóbb és biztonságosabb üzemeltetéshez. A felmérés célja lenne, hogy az aluljárók tisztításához hiteles takarítási felületadatok álljanak rendelkezésre. A felmérendő terület magába foglalja az aluljárók járófelületét, az oldalfalakat, a mennyezetet, a lépcsőket, korlátokat és oszlopokat. A célkitűzés már tárgyalt. A Közútfenntartási Igazgatóság kiválásával, új cégbe való integrálásával ezen feladat átkerült a BKK-Közút Zrt. feladatai közé.

C1-14 Időszaki Munka Törvénykönyvi előírások konzisztensé tétele

A várt eredmény, hogy a törvényi előírásoknak, a gazdasági környezetnek, valamint a munkavállalói érdekeknek az egysége, elősegíti a sajátos munkakörülmények közötti munkavégzés beleillesztését a Társaság teljes tevékenységi környezetébe.

C1-15 Közzolgálati és for-profit tevékenységi kör szétválasztása

A közzolgáltatási és profit orientált tevékenységek szétválasztása, nyereség optimalizálása. Olyan jogi és gazdasági struktúra létrehozása, mely a jogszabályi követelményeknek megfelelő működést garantál.

Társaságunk 2014. július 1. óta nonprofit szervezeti formában látja el feladatát. További akadályként a Ht. előírja, hogy közzolgáltató hulladékgazdálkodási közzolgáltatáson kívül egyéb engedélyköteles, illetve nyilvántartásba vételhez kötött hulladékgazdálkodási tevékenységet nem végezhet. Ennek a két feltételnek következményeként Társaságunk nem végezhet for-profit tevékenységet, hulladékhasznosítást, vagy egyéb nem a közzolgáltatással összefüggő engedélyköteles tevékenységet.

C2-04 Agglomerációs terjeszkedési stratégia kialakítása

Az FKF Nonprofit Zrt. üzleti stratégiája alapján a cég küldetésének eleme, hogy a regionális terjeszkedéssel és növekedéssel piacvezető vállalkozássá váljon hosszú távon nem csak a budapesti közzolgáltatásban, hanem a gazdálkodó szervezetek piacán és az agglomerációban is. Stratégiai cél, hogy 2016-ra az FKF Nonprofit Zrt. felmérje, a potenciális településeket Pest Megyében, oly módon, hogy a Ht. által előírt ésszerű nyereséget érvényesíteni tudja a leendő közzolgáltatás kiépítése során. Az agglomerációs terjeszkedés során különböző földrajzi adottságú, lakosság sűrű-



ségű települések ellátására kell felkészülni. Ehhez szükség van részletes megvalósíthatósági tanulmányok készítésére, valamint rövidtávú pilot projektek végrehajtására. A terjeszkedés pontos, költséghatékony megvalósításához előkészítő munkákra van szükség. Az eredmények ismeretében és a végrehajtási rendeletek véglegesítését követően 2016-évben megkezdődhet a közszolgáltatási tevékenységünk agglomerációban történő kiterjesztése.

A gazdálkodási fejezetben bemutatott eredménycsökkentő hatású jogszabályi környezet figyelembe vételével Társaságunk agglomerációs terjeszkedési törekvéseinek céljai a következők:

1. Az AHK Nonprofit Kft. minél önállóbb működésének megteremtése szükséges gépek beapportálásával, részben saját személyi állomány megteremtésével és likviditást biztosító tagi kölcsön nyújtásával.
2. A Pest megyei régió feltérképezése a települések regionális hulladéklerakók felé történő elkötelezettség, hulladékkezelési közszolgáltatási szerződések tartalma szempontjából.

A II. Hulladékhasznosító Mű (HUHA II.) megvalósításának idejére még legalább 150 ezer tonna háztartási hulladék begyűjtése az FKF Nonprofit Zrt. által jelenleg kezelt hulladékmennyiségen felül. Az esetlegesen újonnan megszerzett közszolgáltatási területeken az AHK Nonprofit Kft.-n keresztül keressük annak lehetőségét, hogy a gazdálkodó szervezeteknél keletkező szelektív hulladékot is (díj megfizetésének fejében) begyűjtsük. A feladatra külön személyt (lobbistát) kíván Társaságunk kijelölni.

A fentieket 2015. november 30-ig megvalósíthatósági tervben, üzleti tervben elkészítjük és a megfelelő engedélyezési szintre előterjesztjük.

C2-05 FŐTÁV és FKF Nonprofit Zrt. együttműködésben új kapacitások kiépítése

Az FKF Nonprofit Zrt. a Holding, mint tulajdonos elvárásainak és javaslatának megfelelően folyamatosan és konzekvensen együttműködik a Holding tagvállalataival keresve a megfelelő szinergia pontokat. Ennek egyik jelentős elem és tervezett beruházása a HUHA (Hulladék Hasznosító Mű) korszerűsítése, amely az Észak-pesti területek távhővel történő gazdaságosabb és egész Budapest területét figyelembe véve magasabb arányú ellátását szolgálja.

A Fővárosi Hulladékhasznosító Műben (HUHA) a jelenlegi 24MW névleges teljesítményű gőzturbina és hőkiadó energetikai rendszer hatékonyságát jelentősen meghaladó 30 MW teljesítményű gőzturbina és hőkiadó rendszer kerülne kiépítésre a meglévő gőzturbina és a járulékos rendszerek cseréjével, átalakításával. A becsült költ-



ség 4,2 milliárd Ft. A teljes energia kiadási rendszerben a turbina belső hatékonyságának jobb mutatója által 10 - 14%-os villamos hatásfokjavulás lenne elérhető. A teljes fejlesztés az FKF Nonprofit Zrt. és a FŐTÁV Zrt. együttműködésében valósulna meg. A FŐTÁV Zrt. Európai Unió pályázati támogatással felbővítette a hő elszállításához szükséges vezetékeket és szivattyúállomást, valamint korszerűsítette a HUHA-ban üzemelő hőkiadó állomást. A FŐTÁV beruházásai megvalósítását követően képessé vált a Hulladékhasznosító Műből beszerzendő távhő nagyobb mennyiségének fogadására, továbbá a turbina csere hatására több villamos energia előállítására is képessé válna a Hulladék-hasznosító Mű.

A turbinacsere beruházási költsége FKF Nonprofit Zrt.-t érintő megvalósíthatósági tanulmányban szereplő összköltsége 4.2 Mrd Ft.

A Fővárosi Hulladékhasznosító Mű további kapacitás bővítésére nincs szükség, a HUHA II. projekt megvalósulása esetén, azonban további energetikai hatásfok növelésre lenne lehetőség a füstgáz kondenzáció megvalósításával. Ez a rendszer – többlet energia bevitele nélkül – további 5-10 MW hőteljesítménnyel növelheti a távfűtésre kiadott energiát.

A Kormány 1199/2015.(III.31.) számú határozatának 4. mellékletében nevesíti a tárgyi projektelemet „HUHA I. komplex: távhő mennyiségének növelése, turbina csere, kazánrekonstrukciók” néven, így uniós társfinanszírozása 7,4 Mrd Ft támogatási összeggel biztosított.

2012 novemberében Társaságunk Ingatlan gazdálkodási, fejlesztési és projekttervezési igazgatósága javaslatot fogalmazott meg a FŐTÁV Zrt. felé egy komplex, az Ecseri úton található telephelyét érintő távhővel és szennyvíz hővel kombinált fűtési/hűtési korszerűsítési projekt indítására, amelyre mindkét fél felől pozitív visszajelzés érkezett. A telephely-fejlesztéssel párhuzamosan megvalósuló projekt az ingatlanfejlesztés területén ez mind a FŐTÁV Zrt., mind az FKF Nonprofit Zrt. számára innovatív és mintaprojekt értékű lehet. A FŐTÁV Zrt. előkészítéssel és a mintaprojekt piaci bevezetésével új szegmenst fedhet le. Ez a projektelem csak az Ecseri úti telephely átfogó korszerűsítésekor valósulhat meg.

C2-06 Második égetőmű

A lerakással történő hulladékártalmatlanítás, mind környezetvédelmi, mind gazdasági szempontból a legkevésbé preferált hulladékkezelési eljárás. Így az európai irányelvek és a leghatékonyabb hulladékhasznosítási eljárások megvalósításának alapján az FKF Nonprofit Zrt. egyik legfőbb célkitűzése egy dél-pesti hulladékégető létesítése lett. A Fővárosi Önkormányzat lett megjelölve a Budapesti Központi Szennyvíztisztító Telepen (BKSZT) keletkező szennyvíziszap kezelésével kapcsolatos projekt felelőseként is. A II. égető létesítése és a szennyvíziszap kezelési törekvései összekap-



csolódnak, ugyanis az iszap leggazdaságosabb ártalmatlanítási módja a termikus hasznosítás. A II. égetővel kapcsolatos döntések- az előbbi okok miatt - átkerültek Fővárosi Önkormányzati szintre. Társaságunk folyamatosan adatot szolgáltat a sikeres beruházás megvalósulásáért.

A 2014-2020-as programozási időszakra vonatkozóan a 2014. január 1. után felmerült költségek elszámolhatóak a Környezet és Energiahatékonysági Operatív Program (KEHOP) Éves Fejlesztési Keretének terhére. Ennek megfelelően kiemelt jelentőséggel kezeljük a Kormány 1199/2015.(III.31.) számú határozat 4. mellékletében nevesített projekttervezeteket, amelyek közt megtalálható a HUHA II. Új Hulladék-hasznosító és Iszapgető Erőmű – összesen 50 Mrd Ft forrással.

Társaságunk rendkívül fontosnak tartja, hogy meghatározó szerepet vállaljon a második égetőmű megvalósításában és üzemeltetésében, tekintve az e téren szerzett több évtizedes tapasztalatainkat.

C2-07 RDF üzem létesítése

Korszerű hulladékkezelési megoldásokkal csökkenthető a lerakandó települési szilárd hulladék mennyisége. Az egyik ilyen lehetőség a begyűjtött települési szilárd hulladékból a magas fűtőértékű frakció leválasztása, és így mint másodlagos tüzelőanyag cementgyári elégetéssel hasznosítható. A technológia elnevezése RDF (refuse-derivedfuel, vagyis tüzelőanyag hulladékból). A projekt célja a lerakóra kerülő hulladék mennyiségének a csökkentése.

A technológia által nyert másodlagos tüzelőanyag cementgyárban, hőerőműben való elégetéssel hasznosítható. A települési szilárd hulladék összetételétől függően a begyűjtött össz mennyiség 25-40 %-a hasznosítható tüzelőanyagként. A Mechanikai előkezelő üzem tervezett kapacitása 150.000 t/év, kivitelezése a tervek szerint 2017-ben fejeződhet be a 073 Hrsz.-on található Pusztazámori Regionális Hulladékkezelő Központ területén.

A haszonanyag értékesíthető cementgyárban illetve felhasználható a csökkentett fűtőértékű haszonanyag a Fővárosi Hulladék-hasznosító Műben történő termikus hasznosításra.

A projekt megtakarítást jelent a le nem rakott vegyes hulladék után fizetendő lerakási járulék miatt, valamint a Ht. kedvezményes lerakási járulékot állapít meg a maradékanyag lerakása után is.



Beruházási megtérülési összesítő	
Beruházási kiadások összesen	2 474 M Ft
Támogatás mértéke	2 323 M Ft
Elérhető megtakarítások összesen	827 M Ft/év
Megtérülés időtartama támogatással	1 év
Megtérülés éve támogatással	2018
Belső megtérülési ráta támogatással	1009,70%
Megtérülés időtartama támogatás nélkül	7 év
Megtérülés éve támogatás nélkül	2024
Belső megtérülési ráta támogatás nélkül	18,80%

A beruházási becsült költsége 2,474 Mrd Ft, amelynek támogatás összege 2,322 Mrd Ft. Az FKF Nonprofit Zrt. önrésze 151,9 M Ft.

Tekintettel arra, hogy HUHA II. (2. számú hulladékhasznosító mű) várhatóan 2022-öt követően megvalósul, felmerült a projektelem létjogosultságának a kérdése, hiszen az új égető mű létesítésével a PRHK-ba beszállított települési szilárd hulladék mennyiség jelentősen csökkenhet.

C2-08 CO₂ kvótaigénylés, zöldenergia értékesítés

A projekt célja, az ártalmatlanított depóniagáz mennyiség utáni kibocsájtás csökkentési egységek lehívása majd azt követő értékesítése.

2014 januárjától jelenleg nincs mód a CO₂ kvóta lehívására a változó jogszabályi környezet miatt, ugyanakkor Társaságunk a beruházásai során a zöld közbeszerzés szabályai alapján fog eljárni. Erre a legjobb példa, hogy a KEOP forrásból 2014. évben 63 db célgépet kívánunk beszerezni, amelyek EURO 6-os motorral lesznek ellátva.

C3-03 Újrahasználati- Szemléletformáló Központ létesítése

A korábbiakban tervezet 2 db Újrahasználati központ és 2 db Szemléletformáló központ helyet, a projekt keretében 2 db Szemléletformáló és Újrahasználati Központ létesül, amelyek az eredetileg tervezett 2-2 db központok tevékenységét egyesítve látják el. A projekt újragondolása költségcsökkentés indokoltsága alapján valósult meg.

A létesítmények a jelenlegi hulladékudvarok sémáját megőrizve, további funkciókkal lesznek ellátva. A központokban a lakosságnak lehetősége nyílik, a használt cikkeik



(így pl.: nagyobb méretű újra használatra alkalmas bútorok, sportszerek, könyvek, játékok, stb.) elhelyezésére, valamint a rendelkezésre álló használt eszközök minimális ellenérték fejében való megvásárlásra. A szemléletformálás jegyében szakmai konferenciákat, lakosságnak tájékoztató innovatív – modern hulladékgazdálkodási rendszerek témájában – bemutatók, oktatások kerülhetnek megszervezésre.

A projektelem kivitelezése során megvalósuló központok jól illeszkednek a Társaságunk PR és marketing arculatához, tudatformáló hatással bír a lakosság számára, valamint az EU-s irányelveket követve, ösztönzi a lakosságot az újrahazsnálatra, a felesleges hulladék előállítás minimalizálására. A Szemléletformáló és Újrahazsnálati Központok remek helyszínek a szakmai konferenciák lebonyolításához, valamint iskolai oktatások megtartásához.

A központok tervezett helyszínei a Budapest XV. kerület, Károlyi Sándor utca 88863/5 helyrajzi számú ingatlan, valamint a Budapest XVIII. kerület, Méta utca melletti 0156140/ 21 helyrajzi számú ingatlan. A két központ 712 M Ft-ból valósul meg. A kivitelezési munkálatok már folynak, a tervezett műszaki átadás időpontja 2015. október 31.

2 db Szemléletformáló és újrahazsnálati központ	
Beruházási költségek	
Telekvásárlás	45 000 eFt
Terveztetés, közmű fejlesztés	40 000 eFt
Épület (csarnok 800m2)	195 200 eFt
Épület (oktatóterem 150m2, kiszolgáló 150m2)	0 eFt
Szerkezetépítés és szakipar	83 400 eFt
Éületgépészet	0 eFt
Központi fűtés-hűtés, gázellátás	10 200 eFt
Belső vízellátás-csatornázás	5 400 eFt
Szellőzésszerelés	2 400 eFt
Éületvillamosság, tűzvédelem	13 200 eFt
Belsőépítészet, berendezés, mobiliák	80 000 eFt
Akadálymentesítés	12 000 eFt
Külső munkák	0 eFt
Közművezetékek	10 000 eFt
Térburkolat készítés	125 813 eFt
Parkosítás és kertépítés	29 880 eFt
Gépek, eszközök	60 000 eFt
Mindösszesen	712 493 eFt

C3-04 Biohulladék gyűjtési és kezelési rendszer kiépítése

A jelenlegi jogszabályi háttér nem követeli meg a kötelező házhoz menő biohulladék gyűjtést. A 2014. december 31-én megjelent 384/2014-es számú, közszolgáltatók tevékenységét szabályozó kormányrendelet 2016. január 1-től a zöld hulladék bioló-



giai úton lebomló zsákban történő különgyűjtését és szállítását írja elő, melynek Társaságunk a lebomló zsákok beszerzésével meg fog felelni.

C3-05 Nemzetközi és hazai szakmai kapcsolatok kialakítása

Az akció célja, hogy a cég leendő és már meglévő nemzetközi és hazai hulladékgazdálkodási területeit érintő szakmai kapcsolatait továbbfejlesszük és kiépítsük. Látva a nemzetközi példákat, fontosnak tartjuk, hogy cégünk megfeleljen az új technológiai kihívásoknak és olyan esettanulmányokat tudjon beépíteni jelenlegi rendszerébe, amelyek a vállalat hosszú távú fejlődését szolgálják.

A nemzetközi kapcsolatok jelen stratégiai időszakra vonatkozó további erősítésével Magyarország és az FKF Nonprofit Zrt. jelentős szerepet kaphat a régió fejlesztési terveiben, a fejlődő délkeleti- keleti tagországok esetén tanácsadóként, projekt tagként is potenciális vezetője lehet a régió hulladékgazdálkodási projektfejlesztéseinek.

Az ISWA tagság révén első kézből kapunk információt a hulladékgazdálkodási területen folyó kutatásokról, amelyeket saját K+F tevékenységünkhöz is alapként használhatunk fel. Elérhetővé válnak továbbá a legjobb gyakorlatok, amelyeket a Társaság további fejlesztéseinek kidolgozásakor vehet figyelembe.

A nemzetközi trendek ismerete, a világszervezet véleményformáló szerepe komoly potenciál az EU-s jogszabályalkotásban való részvételre. (pl.: a könnyű frakciójú csomagolási anyagok jogi szabályozása, a hulladékgazdálkodási tevékenységek szabályozása stb.)

Presztízsünk jó projektpartnerekké tesz minket nemzetközi szinten is, ennek a lehetőségnek a kiaknázása az elkövetkező időszak egyik kulcsfeladata.

Fontosnak tartjuk továbbá, hogy az FKF Nonprofit Zrt. tovább erősítse nemzetközi elismertségét, és aktív szerepet vállaljon a hulladékgazdálkodás nemzetközi porondján is.

C3-06 Területi képviselői-értékesítői rendszer kialakítása

Az FKF Nonprofit Zrt. értékesítési rendszerének megerősítésére és az újabb ügyfelek bevonása céljából jött létre a területi képviselői rendszer. A területi képviselők előre meghatározott területen, napi szinten kiadott címek, és megadott gazdálkodó szervezetekkel veszik fel a kapcsolatot. A csoport hatékonyságának fokozása azóta is fontos cél.

A csoport a személyes kapcsolattartási rendszerben ma már hatékonyan bevethető eseti akciók, ellenőrzések során, ill. marketingkommunikációs és piackutatási felada-



tok végrehajtására is. A kintlévőségek kezelésében rutint szerezve folyamatosan hajtának be a megkapott címlisták alapján ügyféltartozásokat, kézbesítenek számlákat. A fogyasztói kéréseket helyszíni szemle után értékelik, igény szerint gyűjtőedényeket visznek ki személyesen. Az olyan megkülönböztetett figyelmet érdemlő ügyekben, mint a KEOP-I bevezetése és kiterjesztése lakossági tanácsadóként és a terítő személyzet munkáját a helyszínen segítőként rendszeresen végeznek jelenleg és a jövőben is feladatokat. Éves költség: 50 millió Ft.

C3-07 A „Faltól- Falig” köztisztasági együttműködések

A faltól falig tisztítási projekt forráshiány miatt nem tudott megvalósulni, de szükségesnek látjuk az akcióterv más formában történő megvalósítását.

Szükségesnek látjuk rendezni a köztisztasági tevékenységek kapcsán a tisztítandó területek felosztásának egyértelmű kijelölését és a felelősségi körök tisztázását a köztisztaság színvonalának emelése érdekében. Ehhez elengedhetetlen hosszú távú együttműködés a kerületi önkormányzatokkal a járőrfelületek tisztításának kérdésében.

További célunk a megrendelt takarítási feladatok számának növelése és olyan lehetőségek felkutatása, amellyel növelhetők a köztisztasági ágazat bevételei.

C3- 08 Házhoz menő lomtalanítás

Ez a projektelem csak 2016 után kívánjuk megvalósítani, mivel a házhoz menő lomtalanítás rendszerének bevezetéséhez további vizsgálatok szükségesek, továbbá a rendszerhez szükséges erőforrást várhatóan a házhoz menő szelektív gyűjtéshez szükséges géppark teljes mértékben leköti. A házhoz menő lomtalanítás kialakításának előzetes becsült költsége 107 M Ft. A projekt mind költségében, mind járatszerzésben komoly feladatot jelent, így csak a fentiekre kiterjedő hatásvizsgálatot követően javasolt a megvalósítása.



V.Mellékletek

																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										</
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----

