



FKF

FŐVÁROSI KÖZTERÜLET-
FENNTARTÓ NONPROFIT ZRT.

BUDAPESTI



VÁROSIGAZGATÓSÁG ZRT.

A FŐVÁROSI KÖZTERÜLET-FENNTARTÓ NONPROFIT ZRT. 2017. ÉVI ÜZLETI TERVE

BUDAPEST, 2017. január 12.



Tartalomjegyzék

1	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
1.1	A TÁRSASÁG 2017. ÉVI TERVEZETT MŰKÖDÉSE	5
1.2	TERVEZETT HATÉKONYSÁGNÖVELŐ INTÉZKEDÉSEK.....	7
2	TERVEZÉSI FELTÉTELEK	12
2.1	TERVEZÉSI PARAMÉTEREK, MAKROGAZDASÁGI MUTATÓK	12
2.2	A TÁRSASÁG TERVÉT BEFOLYÁSOLÓ JOGSZABÁLYI ÉS SZERZŐDÉSES KÖRNYEZET	12
2.3	AZ EGYES TERVEZÉSI PARAMÉTEREK EREDMÉNYALKÍTÓ HATÁSA	16
2.4	EGYÉB TERVEZÉSI TÉNYEZŐK	17
2.5	KOCKÁZATOK.....	17
3	MENNYISÉGI MUTATÓK (NATURÁLIÁK)	22
3.1	HULLADÉKGAZDÁLKODÁS	22
3.2	KÖZTISZTASÁG	25
3.3	A NATURÁLIÁKBAN MÉRT TELJESÍTMÉNY MEGVALÓSULÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KOCKÁZATOK	27
4	EREDMÉNY	28
4.1	TÁRSASÁGI SZINTŰ EREDMÉNY	28
4.2	BEVÉTELEK	29
4.3	KÖLTSÉGEK ÉS RÁFORDÍTÁSOK.....	31
5	TEVÉKENYSÉGI ÉS OBJEKTUM SZINTŰ EREDMÉNYKIMUTATÁS.....	41
5.1	TEVÉKENYSÉGI EREDMÉNYEK FŐ KATEGÓRIÁK SZERINT	41
5.2	TEVÉKENYSÉGI EREDMÉNYEK	42
5.3	SZEZONALITÁS	43
5.4	AZ EGYES TEVÉKENYSÉGEK FEJLŐDÉSI IRÁNYAI, ÉS AZOK KORLÁTAI	43
6	BERUHÁZÁSOK, FEJLESZTÉSEK.....	45
6.1	2016. ÉVI BERUHÁZÁSI TERV TELJESÜLÉSE.....	45
6.2	BERUHÁZÁSI TERV	46
7	MÉRLEGTERV	50
8	CASH-FLOW TERV	52
9	LIKVIDITÁSI TERV	53
9.1	BEVÉTELEK.....	53
9.2	KIADÁSOK.....	53
9.3	LIKVIDITÁSI HELYZET BEMUTATÁSA.....	54
9.4	SZEZONALITÁS BEMUTATÁSA	54
9.5	ESETLEGES KÜLSŐ FINANSZÍROZÁSI FELTÉTELEK (HITELKERETEK, KÖLTSÉGEK)	54
10	SZAKTERÜLETI TERVEK.....	55
10.1	EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS.....	55
10.2	PR, MARKETING.....	56



1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Társaság 2017. évi működését a következő alapvető tényezők határozzák meg:

- Megjelent a 2015. évi CCXXI. törvény a hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény (Ht.) módosításáról, mely a **hulladékgazdálkodási közszolgáltatást országos szintre emeli**. A feladatok ellátására létrejött az országos hatáskörrel rendelkező Koordináló szerv, a Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaság (NHKV), mely a jogszabály szerint első körben átveszi a közszolgáltatóktól a közszolgáltatási díjbeszedést és a kintlévőség-kezelést, továbbá kifizeti a közszolgáltatónak a miniszter által meghatározott szolgáltatási díjat.

A vonatkozó Kormányrendeletben előírt havi számlázási gyakoriság teljesítése érdekében – egyetértésben a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás ellátásáért felelős Fővárosi Önkormányzattal, és az NHKV egyidejű tájékoztatása mellett – a Társaság a II – III. negyedévben fenntartotta a közszolgáltatási díj havi saját nevében történő számlázását. Az ingatlanhasználók részére 2016. 04. 01. és 09. 30. között havonta átlagosan 207 ezer darab hulladékgazdálkodási közszolgáltatásra vonatkozó díjszámla került kiküldésre, átlagosan nettó 2,2 milliárd Ft/hó értékben.

Annak érdekében, hogy az állami hulladékgazdálkodási közfeladat keretében teljesítendő díjbeszedési feladatok Koordináló szerv általi átvétele megvalósulhasson háromoldalú együttműködési megállapodás jött létre a Fővárosi Önkormányzat, a Koordináló szerv és a Társaság között. E szerint a 2016. október 1. napjától teljesített közszolgáltatásra vonatkozó közszolgáltatási díjat a Koordináló szerv számlázza.

A Koordináló szerv és a Társaság megállapodtak arról, hogy a korábban a Díjbeszedő által számlázott tételek beszedését – a szerződés három oldalúvá módosításával – továbbra is a Díjbeszedő végzi, míg a Társaság által számlázott tételeket az adatok átadását követően a Koordináló szerv számlázza. Az októberi és novemberi adatok átadása a megállapodásnak megfelelően megtörtént.

- A 69/2016. (III. 31) Korm. rendelet szerint 2016. július 1-től a **haszonanyag értékesítésről** a Koordináló szerv gondoskodik, és az abból eredő bevétel a Koordináló szervet illeti meg. Ez befolyásolja a KEOP I. projektben szereplő vállalatok teljesítését is. Az árbevétel átadásának részletei még nincsenek tisztázva.
- Az **árhatósági feladatokat** 2014-től a Magyar Energia és Közműszabályozási Hivatal (MEKH) vette át, de 2016. évi hatósági díjat nem hirdetett ki, így az ügyfelek továbbra is a 2014. évi rezsicsökkentett hulladékkezelési díjakat fizetik.
- Megjelent a nemzeti fejlesztési miniszter 13/2016. (V. 24.) NFM rendelete a Koordináló szerv által fizetendő **hulladékgazdálkodási szolgáltatási díjról**. A Rendelet megadja a közszolgáltatónak fizetendő szolgáltatási díj számításának képletét, de több ponton is az Országos Hulladékgazdálkodási Közszolgáltatási Tervre (OHKT) utal. A díj számításához nem ad definíciót az „A: az előírt teljesítésből előírt arányszám” elemre, mely a rendelet mellékleteiben található pozitív és negatív korrekciós tényezők értékének meghatározásához szükséges. Emiatt a várható szolgáltatási díjat még nem lehet pontosan kiszámolni.
- A fenn hivatkozott **háromoldalú együttműködési megállapodás** előkészítése során a Koordináló szerv elfogadta az Önkormányzat igényét, hogy a Társaság tervezett



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

árbevétele és a fizetendő szolgáltatási díjbevétel közötti, a szolgáltató hátrányára elkönyvelhető eltérés mértékét éves szinten 1,9 Mrd Ft-ban maximalizálja a teljes hulladékgazdálkodási közszolgáltatásra vetítve.

- A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás végzésének feltételeiről szóló 385/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet 2016 januárjában hatályba lépett 15. §-a alapján a vegyes hulladék szabványos gyűjtőedényben történő gyűjtéséhez a természetes személy ingatlan-használó részére felajánlott, legalább **2 különböző űrmértékű gyűjtőedény** közül az egyik űrmértéke nem haladhatja meg a 80 litert (a lakóingatlan egyedül használók részére a 60 litert). A tényleges lakossági igényre vonatkozóan előzetes információ nem állt rendelkezésre. **Év végéig kevesebb, mint 700 jogos igény** érkezett be.
- „A fővárosi házhoz menő szelektív hulladékgyűjtési rendszer kialakítása” (**KEOP I.**) projekt keretében megvalósult a Főváros teljes területére kiterjedő háznál történő szelektív hulladékgyűjtési rendszer, mely vállalatokat tartalmaz a haszonanyag mennyiségére vonatkozóan. A begyűjtött **haszonanyag mennyisége** és minősége elmarad a várttól, és emiatt a befolyó árbevétel a ráfordítások alacsony hányadára nyújtott fedezetet. Új helyzetet teremt a projekttel kapcsolatban, a Kormányrendelet fent bemutatott megjelenése, mely a haszonanyag bevételt az NHKV-hoz rendeli. Emiatt a vállalatok teljesítése bizonytalanra vált.
- A 2016. évi elfogadott üzleti tervben szereplő **beruházások** jelentős része még mindig előkészítési fázisban van, és a közbeszerzési eljárások átfutási ideje miatt azok készültségi szintje elmaradt a tervezettől. Ebbe a körbe tartozik a másik kiemelt fővárosi projekt „A Fővárosi hulladékgazdálkodási rendszer környezetbarát technológiáinak bővítése, a hulladékfeldolgozás és újra hasznosítás arányának növelése” (**KEOP II.**) alprojektjeinek megvalósítása is. A stratégiai projektek többsége a Főváros külső forrásából kerül megvalósításra, melyhez az NHKV engedélye is szükséges. Ennek hiányában a projektek megvalósulása elhúzódik. A kiemelt projektekhez kapcsolódó költségek és többletfeladatok jelentős része 2017-ben már jelentkezik, és a pozitív eredményhatások 2017-től és 2018-tól várhatók.
- A 2017. évi **tervezett beruházás 11 722,0 M Ft**, melyből a Társaság által finanszírozandó rész 8 660,0 M Ft. Erre fedezetet nyújt a tervévi amortizáció valamint a 2016. évről áthozott forrás, így beruházási hitel felvételével nem számolunk.
- A **2016. évi** költségvetésben elfogadott **tisztántartási forrás bruttó 6 671,9 M Ft**. A 2016. Évi Közterület Tisztántartási Közszolgáltatási Szerződésre vonatkozó javaslatot ezzel a keretösszeggel hagyta jóvá a június 8-i Közgyűlés. Azzal számolunk, hogy ezt az összeget a Fővárosi Önkormányzat kifizeti, de a várható költségekre nem nyújt fedezetet.
- Tekintettel arra, hogy a terv készítésének időpontjában a 2016. I – XI. havi tényadatok rendelkezésre állnak, ezért a 2016. évi várható mennyiségeket és költségigényt ez alapján állítottuk be.
- A Társaságunk munkavállalóinak 2016. évi várható teljes **létszáma** 2 803 fő volt, ami 151 fővel elmarad a 2016. évi tervtől. A 2017. évi tervezett létszám 2 830 fő, mely az alacsony bázis, és a projektek tervezett beindítása miatt 27 fővel magasabb a 2016. évinél. A **személyi jellegű ráfordítások** 2017. évi 16 942 M Ft-os összege 417 M Ft-tal nő a 2016. évi várhatóhoz viszonyítva. A létszám és bérigazgatás területén a Társaság a hatékonyság javítását és a minőségi munkavégzést helyezi előtérbe. Ezt az anyagi



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

ösztönzés a BVH által is elfogadott elemei alkalmazásával (jutalom, teljesítményhez kötött célprémium) kívánjuk megvalósítani. Emellett – a fokozódó fluktuáció csökkentése és a képzett, gyakorlott munkaerő megtartása érdekében – differenciált bérrendezésre is szükség lesz.

1.1 A TÁRSASÁG 2017. ÉVI TERVEZETT MŰKÖDÉSE

A Társaság hosszú távú működését a 2014. június 30-án megkötött Közszolgáltatási Keretszerződés alapozza meg, mely kizárólagos jogot nyújt Budapest területén a hulladékkezelési és a köztisztasági közszolgáltatások elvégzésére. A Ht. módosításai azonban megváltoztatták a hulladékgazdálkodás külső feltételeit. A számlázás és a díjbeszedés kikerült a Társaság hatásköréből, és a haszonanyag értékesítéséből származó bevétel is a Koordináló szervezet illeti meg, emiatt a Társaság működése mind eredményesség, mind likviditás szempontjából bizonytalanná vált.

A Társaság eredményessége a továbbiakban a szolgáltatási díj alakulásán múlik. A megjelent rendeletek és az OHKT tartalmazzák a díjszámítás képletét és a paraméterek többségét, de pusztán azokból kiindulva nem lehet a szolgáltatási díjat kiszámítani. Az NFM rendeletben meghatározott elméleti maximális szolgáltatási díj is alacsonyabb a jelenlegi lakossági hulladékdíjnál, így annak hatályba lépése esetén a megtett költségcsökkentési erőfeszítések ellenére csökken a Társaság eredménye. Ez már rövidtávon veszteséges működést okoz, de a bevételek és költségek közötti olló évről évre tovább nyílik. A negyedévenkénti számlázás és az utólagos elszámolás bevezetése likviditási szempontból jelent nehezen kezelhető problémát.

A 2016. évi várható és a következő háromévi fő tervszámok a következők (a 2016. évi tervoszlop a 2015 novemberében elfogadott üzleti terv adatait tartalmazza):

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017			2018	2019
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható	Terv	Terv
Kiemelt EK adatok										
Értékesítés nettó árbevétele	36 529	38 450	36 343	-2 107	-186	36 731	388	1%	37 348	38 017
Kompenzáció / támogatás (egyéb bevételeiből)	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Működési költségek	-30 930	-35 420	-32 655	2 765	-1 725	-36 959	-4 304	13%	-37 405	-38 624
Ebből: Személyi jellegű ráfordítások	-15 214	-15 747	-16 526	-779	-1 312	-16 942	-416	3%	-17 170	-17 141
Egyéb bevétel és ráfordítás kompenzáció nélkül	-4 035	-2 829	-3 965	-1 136	70	-984	2 981	-75%	-1 765	-2 581
ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	1 564	201	-277	-478	-1 841	-1 212	-935	338%	-1 822	-3 188
ADÓZOTT EREDMÉNY	323	127	-623	-750	-946	-1 110	-487	78%	-1 894	-3 293
Kiemelt mérleg adatok										
Pénzeszközök	5 141	2 569	6 116	3 547	975	529	-5 587	-91%	391	106
Hitelek	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Saját tőke	33 219	33 150	32 597	-553	-622	31 487	-1 110	-3%	29 593	26 300
Céltartalékok	12 914	12 199	13 732	1 533	818	12 821	-911	-7%	12 611	13 220
Mérlegfőösszeg	52 611	57 436	55 014	-2 422	2 403	52 091	-2 923	-5%	49 278	46 276
Egyéb kiemelt adatok										
Létszám (fő)	2 868	2 962	2 811	-151	-57	2 840	29	1%	2 891	2 925
Beruházás (FKF saját forrás)	2 671	5 170	1 221	-3 949	-1 450	8 768	7 547	618%	7 722	5 994
Kiemelt naturáliák / mutatók (cégspecifikus)										
Kezelt vegyes hulladék mennyisége (tonna)	638 068	643 000	639 500	-3 500	1 432	639 480	-20	0%	639 510	639 510
Begyűjtött szelektív hulladék mennyisége - zöldh. nélkül (tonna)	43 965	43 450	46 529	3 079	2 564	46 529	0	0%	46 810	46 810
Égetéssel hasznosított hulladék aránya (%)	60	57	55	-2	-5	59	4	7%	59	59
Lerakóban kezelt hulladék aránya (%)	40	43	45	2	5	41	-4	-9%	41	41
Számlázott budapesti közszolgáltatói hulladék (m³)	4 795 189	4 899 150	4 862 940	-36 210	67 751	4 990 000	127 060	3%	5 090 000	5 190 000
Közszolgáltatói gépi úttisztítás (üzemóra)	71 988	81 300	76 950	-4 350	4 962	81 300	4 350	6%	81 300	81 300
Közszolgáltatói kézi úttisztítás (munkaóra)	583 117	595 520	626 800	31 280	43 683	595 520	-31 280	-5%	595 520	595 520
Közszolgáltatói aluljáró takarítás (ezer m²)	35 413	36 000	36 560	560	1 147	36 000	-560	-2%	36 000	36 000

A 2016. évi várható nettó árbevétel 36 343 M Ft, mely 5,5 %-kal (2 107 M Ft) alacsonyabb a terv értéknél. Ez több tényező egyenlegeként jelentkezik. Az árbevételt csökkenti az NHKV-nak átadásra kerülő bevétel (hulladékdíj, haszonanyag), melynek 2016. évi eredménycsökkentő hatása 1 425 M Ft. A köztisztasági terület esetében a Közgyűlés által elfogadott 2016. évi keretösszeggel számolunk, mely 402 M Ft-tal alacsonyabb a tervezettnél. További 18 M Ft bevétel csökkenés jelentkezik a megrendeléses munkáknál. A PRHK-ban működő



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

gázhasznosító rendszer bevétele 19 M Ft-tal marad el a tervtől. Az anyageladás bevétele 129 M Ft-tal nő.

A **működési költségek 2016. évi várható összege 32 655 M Ft**, mely 7,8 %-os (2 765 M Ft) növekedést jelent a tervhez viszonyítva.

A **2016-ban várható adózás előtti eredmény 40 M Ft, az adózott eredmény – 623 M Ft veszteség**. Az eredményromlás oka az árbevétel csökkenése, és egyes költségek növekedése.

A 2016. évi várható **záró mérleg főösszeg 55 014 M Ft**, mely 2 403 M Ft-tal magasabb a 2015. évi záró értéknél. A növekedés a tárgyi eszközökhöz köthető (KEOP III. projekt célgépeinek aktiválása), mely forrásoldalon a hosszú lejáratú kötelezettségeket növeli.

A **pénzeszközök** állománya az alacsony beruházási aktivitás miatt a csökkenő bevételek ellenére nőtt, így hitelfelvételre 2016-ban nem volt szükség.

A veszteséges működés miatt a **saját tőke** 2016-ban csökken.

A **céltartalékok** állománya 2016-ban még nő, mivel a Dunakeszi lerakó végleges rekultivációja a korábbi tervekkel ellentétben csak 2017-ben kezdődik meg, melynek finanszírozása a rekultivációs céltartalékból történik.

A 2016. évi várható **teljes munkaidős létszám** a tervezett létszám-racionalizálás miatt 151 fővel alacsonyabb a tervezettnél.

A 2016. évi **beruházási ráfordítások** csökkennek, mivel tervezett nagyobb projektek megvalósítása 2017-re húzódik.

A **kezelt hulladék** várható mennyisége 2016-ban 639 500 tonna. A HHM turbina év elejére ütemezett nagyjavítása miatt a termikusan hasznosított hulladék várható mennyisége 349 601 tonna. Az égetés aránya ezzel a kezelt vegyes hulladékon belül a 2016. évben 55 %. Az égetőmű alacsonyabb teljesítménye miatt 2016-ban a véglegesen lerakott hulladék mennyisége nő. A PRHK-ba szállított és ott előkezelt hulladékból keletkező haszonanyag égetése csak szállítási és fogadási többletköltséggel oldható meg, és abból a Társaságnak bevétele nem származik.

A szelektíven gyűjtött haszonanyag mennyisége 2016-ban várhatóan nő.

A köztisztasági közszolgáltatás esetében az enyhe decemberi időjárás miatt a gépi úttisztítás az éves közszolgáltatási szerződésben elfogadott szolgáltatási mennyiség alatt maradt, de a keret egy részét a kézi úttisztításra árcsoportosítottuk.

A **2017. évi tervezett nettó árbevétel 36 731 M Ft**, mely 1,1 %-kal (388 M Ft) magasabb a 2016. évi várható értéknél. Az árbevételt csökkenti az NHKV-nak átadásra kerülő bevétel (hulladékdíj, haszonanyag), melynek 2017. évi eredménycsökkentő hatása 1 900 M Ft. Ezt 2017-ben ellensúlyozza a HHM energiaértékesítés bevételek növekedése valamint a fővárosi köztisztasági forrás növekedése.

A **működési költségek 2017. évi tervezett összege 36 959 M Ft**, mely 13,2 %-os (4 304 M Ft) növekedést jelent a várhatóhoz viszonyítva. A növekedés többsége az igénybe vett szolgáltatásoknál jelentkezik, ezen belül négy tétel, a dunakeszi lerakó bezárásához



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

kapcsolódó rekultivációs költség, a PRHK hulladék előkezelés növekvő mennyisége miatti költség, a vagyonvédelmi költség és az ingatlan üzemeltetési költség emelkedése a legjelentősebb.

A 2017-re tervezett adózás előtti eredmény – 1 039 M Ft, az adózott eredmény – 1 110 M Ft veszteség. Az eredményromlás oka a hulladékgazdálkodás árbevételének csökkenése, és egyes költségek növekedése.

A 2017. évi tervezett **záró mérleg főösszeg 52 091 M Ft**, mely 2 923 M Ft-tal alacsonyabb a 2016. évi várható záró értéknél. A csökkenés elsősorban a **pénzeszközöket** és a befektetett pénzügyi eszközöket érint, miközben nő a tárgyi eszközök állománya.

Forrásoldalon a veszteséges működés miatt a **saját tőke** 2017-ben csökken.

A **céltartalékok** állománya 2017-ben csökken, mivel felhasználásra kerül a Dunakeszi lerakó végleges rekultivációja során felmerülő költségek finanszírozására.

A 2017. évi **teljes munkaidős létszám** 27 fővel nő 2016-hoz viszonyítva.

A 2017. évi **beruházási ráfordítások** nőnek. Nagyobb kifizetéseket tervezünk több stratégiai projekt (RFID, válogatómű) megvalósítására, továbbá jelentős összeget kívánunk célgép beszerzésre fordítani, mivel ezen a területen az elmúlt években elmaradtak a szükséges pótlások.

A **kezelt hulladék** mennyisége 2017-ben 639 480 tonna lesz. A termikus hulladék-hasznosítás továbbra is prioritást élvez a lerakással szemben. A termikusan hasznosított hulladék tervezett mennyisége 377 510 tonna. Az égetés aránya ezzel a kezelt vegyes hulladékon belül 2017. évben 59 %-ra nő.

A véglegesen lerakott hulladék aránya 20 %-ra csökken. A keletkező haszonanyag égetése továbbra is szállítási és fogadási többletköltséggel oldható meg.

A szelektíven gyűjtött hulladék mennyisége 2017-ben kis mértékben (0,6 %) nő.

A köztisztasági közszolgáltatás esetében 2017-ben a 2016. évi tervezett (időjárás hatásokról megtisztított) szolgáltatási mennyiségekkel számolunk.

1.2 TERVEZETT HATÉKONYSÁGNÖVELŐ INTÉZKEDÉSEK

1.2.1 A hatékonyságnövelés lehetőségei és korlátai

A Társaság által végzett közszolgáltatások esetében a hatékonyság két síkon értelmezhető, a működési hatékonyság és a költséghatékonyság.

A hulladékkezelési közszolgáltatás esetében a működési hatékonyság javítása korlátos. A hulladékbegyűjtés és szállítás döntően járatrendszerben történik, egy célgép az adott járat során minden héten ugyanazt az utat járja be. Ez független egy konkrét napon a kihelyezett edényekben lévő hulladék mennyiségétől. Amikor a begyűjtött hulladékmennyiség nő, a hatékonyság „automatikusan” javul, ha a mennyiség csökken, a hatékonyság romlik. Ha a változás tartós, a Társaság módosítja a járatok útvonalát, így azok száma is megváltozik. Így a hatékonyság lépcsőzetesen javítható. A hulladékdíj ugyanakkor adott edény úrmértékében kerül megállapításra és kiszámlázásra.



A Társaság esetében minden költségmegtakarítási lehetőség vizsgálatánál figyelembe kell venni a magas állandó költség szintet. Ez a gyűjtés esetén a járatrendszerből, az ártalmatlanításnál a magas eszközigenyességből adódik. Hosszabb távon trendszerű mennyiségi változás esetén alkalmazkodni kell a körülményekhez, de ez csak időszakosan és lépcsőzetesen tehető.

Ennek eszköze a gyűjtés esetén a **járatoptimalizálás**. Azonban az ezzel elérhető hatékonyságjavítás is korlátos, mivel a vegyes hulladéknál hetente minimum egyszer mindenhol végig kell menni, és sok külső tényező miatt a gyakorlat távol állhat az elvi optimumtól (gyűjtési órák korlátozottak, belvárosban 7 óra előtt, iskolák esetleges elkerülése, stb.). Budapesten a kerületek vagy a lakosság ellenállása miatt gyakran kényszerül a Társaság olyan döntés meghozatalára, mely ellentétes a műszaki vagy a gazdasági racionalitással. Ezt az új jogszabályok és a NHKV nem fogja feltétlenül elfogadni.

A **magas állandóköltség arány** a költségnemek szintjén is igaz. A nagy eszközpark fenntartása és a nagy létszámú munkaerő költsége a ráfordítások több mint 60 %-át teszik ki, de az anyagjellegű ráfordításoknak is csak kisebb hányada változó költség. Ezek változása pedig nem eredményezhet több milliárd forintos nagyságrendű költségmegtakarítást. Erre jó példa a legnagyobb anyagköltség elemet jelentő üzemanyag. Annak éves szintje jelenleg a rendkívül nyomott világgpiaci árak mellett 1,5 Mrd Ft. Az előbb említett járatoptimalizálással ha sikerülne 10 %-os megtakarítást elérni, az 150 M Ft-ot jelentene, ami kevesebb mint egytizede csak annak a bevétel kiesésnek, amit a szelektív hulladékgyűjtés bevételeinek elvonása okoz.

A köztisztasági közszolgáltatások esetében a hatékonyság javítása az eszközpark korszerűsítésével oldható meg (pl.: nagyobb teljesítményű takarító gépek). A problémát a közszolgáltatási szerződés jelenlegi rendszerében a visszamérés jelenti. Az elszámolás eddig időegységben (munka- és üzemóra) történt, és nem a tényleges teljesítmény mértékegységében (takarított m²). A megoldás a mérés és elszámolás átalakítása, melyet a 2014. július 1-től hatályos Közszolgáltatási Keretszerződés alapján 2015-ben ki kellett volna dolgozni, és 2016-tól be kellett volna vezetni. A rendszer kialakításának előkészítése megkezdődött. Az elszámolás alapja a BKK Közút Zrt. felmérése lesz. A felmérés folyamatban van, de a teljes fő és mellékúthálózat felmérése még nem fejeződött be.

A hatékonyságjavítás másik korlátja a **magas rendelkezésre állási igény**. Ez főként a köztisztasági területre érvényes, ahol a téli felépítmények kihasználtsága nagyon alacsony.

A szolgáltatások minőségét az eszközállomány műszaki színvonala és a munkaerő állomány szakértelme határozza meg. Ebben a tekintetben a Társaság mindkét vonatkozásban nemzetközi összehasonlításban is megállja a versenyt. Ahhoz, hogy ez hosszú távon is így maradjon, szükséges az eszközök folyamatos pótlása, illetve a munkavállalók folyamatos képzése, és a jó szakemberek megtartása.

1.2.2 A jövőre vonatkozó további fejlődési célok, annak tárgyévre gyakorolt hatása

A Társaság eredményes működéséhez a következő években fokozottan szükség lesz a hatékonyság javítására. A következőben bemutatásra kerülő projektek és intézkedések 2017. évet érintő hatásai az üzleti tervben már szerepelnek. A fejlődés fő irányai a következők:



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- A házhoz menő szelektív hulladékgyűjtés kiterjesztésének befejezésével értékelni kell az eddigi eredményeket és folytatni kell a **szelektív gyűjtőszigetek szerepének ártértékelését**. A gyűjtőszigetek számának csökkentése miatt a begyűjtött üveg mennyisége 2015-ben mintegy 570 tonnával (10,5 %) csökkent a 2014. évi bázishoz képest. A csökkenés 2016-ban várhatóan folytatódik, ezért az uniós normák és az OHKT előírásainak teljesítéséhez az üveg frakció esetében szükség lenne új szigetek célzott telepítésére.
- A **hulladékgazdálkodás teljes vertikumának kiépítése**, a nagyobb hozzáadott értékű tevékenységek házon belüli végzése (pl.: szelektív haszonanyag válogatás, feldolgozás és értékesítés). Az optikai nagyválogató a KEOP II. program keretében valósul meg, és 2017 végén áll üzembe.

Rontja a válogatás hatásfokát és növeli a költségeket a szelektíven begyűjtött haszonanyag idegen anyag tartalmának növekedése, mely 2016 elején már meghaladta a 40 %-ot. Az ellenőrzés szigorításával, és adminisztratív intézkedésekkel meg kell ezt a folyamatot fordítani.

- A szelektív **haszonanyag eltulajdonításának** megakadályozására minimálisak a Társaság eszközei. Az OKHT-ban előírt hasznosítási arányszámok elérése érdekében kezdeményeztük a keményebb hatósági fellépést, például az átvevő helyek ellenőrzésének szigorítását.
- Az **edényazonosító rendszer (RFID) kiépítése** várakozásaink szerint megszünteti az illegális hulladékürítések lehetőségét. A megvalósítás a KEOP II. program részeként 2017. első negyedévében kezdődik és év végére be is kell fejezni. A várt többletbevétel a számlázott mennyiség 5 %-a. Ez **éves szinten nagyságrendileg 1 Mrd Ft**-ot jelent.
- Az előzővel párhuzamosan kiteljesedhet a vegyes **hulladék begyűjtési járat-rendszerének optimalizálása**, figyelembe véve a hulladékmennyiség változásának trendjét. A felülvizsgálatot már megkezdtük, de az 2017-ben az RFID projekt eredményeinek kiértékelésével válhat teljessé. A tervezett létszám-racionalizálási programnak ez lehet az egyik alappillére.
- Bár az **észak-budapesti lerakó létesítése** kikerült a rövidtávon megvalósítandó projektek közül, a működés biztonsága és hosszú távú fenntarthatósága miatt – alkalmas helyszín felmerülése esetén – nem mondtunk le annak magvalósításáról.
- Az árbevétel növelése érdekében kezdeményezzük a Budapesten jelenleg élő 50 %-os **hulladékdíj-kedvezmény felülvizsgálatát**. Erre a 60/80 literes edények bevezetése lehetőséget ad. A téma felelevenítése azért is elkerülhetetlen, mert még nem ismerjük az NHKV álláspontját a kedvezmény szolgáltatási díjban történő elismerésével kapcsolatban. A korábbi díjrendelet egyértelműen rögzítette, hogy ha az önkormányzat kedvezményt ad a fogyasztóknak, akkor a különbözetet meg kell térítenie a közszolgáltatónak. A jelenlegi kedvezmények mértéke éves szinten meghaladja a félmilliárd forintot.
- Társaságunk jelenleg 1 célgéppel és 3 fővel látja el Budapesten a **tartálymosási szolgáltatást**. Éves átlagban napi 20 db megrendelést teljesítenek, szezonban ez napi 30 megrendelést jelent (tavasz-ősz). A célgép nagyon régi és rossz állapotú, sok a meghibásodás, nem működik minden funkciója, ami lassítja feladatellátást. A várakozási idő jelenleg másfél hónap. Az ügyféligény értékesítési tevékenység nélkül a jelenlegi kapacitás közel duplája.



Budapesten mintegy 800 000 háztartás van, amelyekhez kapcsolódóan több mint 200 000 tartály van kihelyezve. Saját tapasztalatok alapján látható, hogy különösebb marketing munka nélkül is van igény, és nincs nagy piaci verseny. A meglévő célgép mindenképp cserére vagy egy teljes felújításra vár, így a beruházás elkerülhetetlen. Az új célgép ára 70 M Ft-ra tehető. Azt is fontos megjegyezni, hogy egy új hatékony célgép jelentős teljesítménynövekedést eredményezne, és az elvégzett munka színvonala is sokkal magasabb lenne.

- A **konténeres hulladékszállítást** jellemzően építési, bontási hulladék elszállítására veszik igénybe az ügyfelek, de néhány esetben vegyes hulladék esetében is előfordul. A konténerek lehetnek nyitottak és zártak (tömörítős), méretük jellemzően 4 – 5 m³ között van. Jelenleg a bevétel 92 %-a származik gazdálkodó szervezeteknek nyújtott szolgáltatásból. Éves szinten mintegy 80 – 100 M Ft bevételhez jut Társaságunk. Az általunk nyújtott konténeres szolgáltatás erősen kötődik a kisebb volumenű építési, bontási és lom, valamint a rendezvényeken keletkező hulladékhhoz. A piacon viszont leginkább az építési, bontási hulladékhhoz kapcsolódó szolgáltatásra rendezkedtek be a vállalkozások és az képviseli a nagyobb volument is. A budapesti piac értékét 2 – 3Mrd Ft-ra lehet becsülni.
- A Keretszerződés előírásának megfelelően kiemelt feladat a **köztisztasági tevékenység objektív mérési rendszerének kidolgozása**, az elszámolási rendszer átalakítása, amennyiben annak feltételei adottak lesznek.
- A K+F tevékenység keretében vizsgáljuk az égető művi **salak és egyéb maradékanyag hasznosításának** lehetőségét. A projekt keretében kísérleti méréseket kell végezni a káros anyagok kioldódásával kapcsolatban, melyek átfutási ideje egy éves nagyságrendű. Emiatt az eredményhatások 2017. előtt nem jelentkezhetnek.
- Társaságunk stratégiaalkotása – mint tagvállalat – a Budapesti Városigazgatóság Zrt. vállalatcsoport-szintű Stratégiai Monitoring Szabályzatán alapul. A Szabályzat szerint 2017-ben új stratégiaalkotási ciklus indul, amikor lehetőség van új alapokra helyezett vállalati stratégia megalkotására. A 2017-től 2020-ig tartó ciklusra kijelölt célok elérésére négy év áll rendelkezésre. Az előző ciklusban kitűzött célok eléréséhez szükséges forrás mintegy 85 Mrd Ft, azonban ebből jelentős beruházások csúsznak át a 2017 – 2020-as időszakra. A stratégia megvalósításával elért költségcsökkentés a végleges akciótervek ismeretében becsülhető. Az új stratégia elkészítésére Társaságunk külső szakértő cég segítségét veszi igénybe.

A legutolsó rövid és hosszú távú **ingatlan stratégiát** 2014. április 29-én hagyták jóvá, az akkor érvényes cégstratégia felépítését és céljait vette alapul. Jelenleg a Gyáli úti szociális épület irodákká alakításával és a Rippl Rónai utcában található ingatlan egyidejű eladásával megvalósuló ingatlanfejlesztési projekt van folyamatban.

- Társaságunknál 2011. óta nem történt **köztisztasági gép beszerzés**, ezért a célgép állományunk már nagyon elöregedett és jelentős karbantartási költségek fenntartásával lehet csak ellátni a köztisztasági feladatinkat. Emiatt szükséges az elöregedett géppark cseréje. A Köztisztasági igazgatóság 20 db célgép beszerzésére tett javaslatot. A költségmegtakarítás a régi selejtezendő gépek karbantartási költségének az átlagából illetve egy az üzemeltetésünkben lévő újabb köztisztasági célgép karbantartási költségeinek különbözetéből adódnak. A 2015 évi karbantartási költségeket figyelembe véve éves szinten mintegy 24 M Ft-os megtakarítást érünk el.
- A Társaság meglévő irattárai nagyon vegyes képet mutatnak. Sok esetben pincében elhelyezve, talajvíznek, talajnedvességnek, illetve épületben vezetett szennyvíz



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

elárasztásnak kitett helyen, tűzvédelmileg nem minden esetben megfelelően kialakított helyiségben kerültek irattárnak kinevezésre, kialakításra. A magas páratartalom, talajvíz vagy szennyvíz elöntés, tűzvédelmi problémák, rendezetlenség, selejtezés hiánya, általánosan nem megfelelő tárolás a legfőbb problémák.

A fenti problémákra megoldást jelenthetne a **béirattározás**. Első lépésben az irattrendezést kellene elvégezni, amely során nagy mennyiségben lehetne selejtezni felesleges iratokat, ezáltal csökkentve a tárolt iratanyag mennyiségét. A tárolásra átadott iratok egy Budapest közeli kifejezetten irattárolásra épített raktárba kerülnének, ahonnan a megadott keresési paraméterek alapján kikérhetőek eredeti példányban vagy szkennelve, emailben az iratok. A megoldás előnye, hogy a korszerűtlen irattárak felújítása, vagy erre a célra kialakított új épület építése és berendezése 100 M Ft nagyságrendű beruházási igénnyel járna, mely bér irattározás esetén a méretgazdaságossági előnyök miatt alacsonyabb fajlagos költséggel megoldható.



2 TERVEZÉSI FELTÉTELEK

2.1 TERVEZÉSI PARAMÉTEREK, MAKROGAZDASÁGI MUTATÓK

A 2017. évi üzleti tervben, illetve a következő évekre szóló kitekintésben a következő paraméterekkel számoltunk:

	2016. várható	2017. terv	2018. terv	2019. terv
Átlagos infláció	100,5 %	102,6 %	103,0 %	103,0 %
MNB középárfolyam (HUF/EUR)	312,0	312,0	312,0	312,0
Jegybanksi alapkamat (átlagos)	1,0 %	0,9 %	0,9 %	0,9 %
ÁFA kulcs	27 %	27 %	27 %	27 %
Társasági adó 500 millió Ft adóalapig	10 %	9 %	9 %	9 %
Társasági adó 500 millió Ft adóalaptól	19 %	9 %	9 %	9 %
Közműtársaságok jövedelemadója	31 %	31 %	31 %	31 %
Szakképzési hozzájárulás	1,5 %	1,5 %	1,5 %	1,5 %
Szociális hozzájárulási adó	27 %	22 %	22 %	22 %
Személyi jövedelemadó	15 %	15 %	15 %	15 %
Helyi iparüzési adó	2 %	2 %	2 %	2 %
Minimálbér (Ft/hó)	111 000	117 500	117 500	117 500
Garantált bérminimum (Ft/hó)	129 000	161 000	161 000	161 000

2.2 A TÁRSASÁG TERVÉT BEFOLYÁSOLÓ JOGSZABÁLYI ÉS SZERZŐDÉSES KÖRNYEZET

A Társaság 2017. évi működésére a legnagyobb hatást továbbra is a hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény (továbbiakban Ht.) gyakorolja. A végrehajtási rendeletek kiadása megkezdődött, azonban több, a Társaság működését befolyásoló rendelet még nem jelent meg. A törvény legfontosabb, a Társaság 2017. évi gazdálkodását befolyásoló rendelkezése a következő:

- A Ht. előírja a hulladékgazdálkodást végző szervezetek Országos Környezetvédelmi és Természetvédelmi Főfelügyelőség (OKTF) általi minősítését, mely alapján a gazdálkodó szervezet a minősítési osztály szerinti jogosultságokat gyakorolhatja. Az OKTF 2015. szeptember 18-án kiadta a C/III. kategóriáról szóló 2016. szeptember 30-ig hatályos minősítési engedélyt, melyet OKTF-KP/7574-4/2016. számon 2019. szeptember 30-ig meghosszabbított.
- A hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díjat hatósági ármegállapítás során kellett volna megállapítani, amire nem került sor. A szolgáltatási igénybe vevői így továbbra is a Ht. átmeneti rendelkezéseiben meghatározott („rezsicsökkentett”) díjat fizetik a hulladékgazdálkodási közszolgáltatásért. A MEKH 2015-ben és 2016-ban is bekérte a díjmegállapításhoz általuk szükségesnek tartott adatokat, de a díjmegállapításról nem érkezett visszajelzés.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- Megjelent a 2015. évi CCXXI. törvény a hulladékról szóló 2012. évi CLXXXV. törvény módosításáról, mely a hulladékgazdálkodási közszolgáltatást országos szintre emeli. A törvény 1. §. (4)-e szerint a Ht. 32/A. § (1) bekezdése a következő g) – j) ponttal egészül ki:

(Az állami hulladékgazdálkodási közfeladat keretében az állam)

„g) a hulladékgazdálkodás országos szintű céljainak és fejlesztési irányainak teljesülése érdekében kialakítja az infrastrukturális erőforrások optimális használatának rendszerét,

h) kezeli az önkormányzatok, önkormányzati társulások által önkéntesen vagyonnevelés körében rábízott vagyont,

i) beszedi a közszolgáltatási díjat és kifizeti a közszolgáltatóknak a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díj megállapításáért felelős miniszter (a továbbiakban: miniszter) által meghatározott szolgáltatási díjat,

j) kezeli a közszolgáltatás keretében keletkező kintlévőségeket.”

A Ht. a következő bekezdéssel is bővült:

47/A. § (1) *A hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díjat a Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal (a továbbiakban: Hivatal) javaslatának figyelembevételével a miniszter rendeletben állapítja meg és a Koordináló szerv szedi be.”*

Ezen felül a Ht. 92/B. §-a a következő (2)–(4) bekezdéssel egészült ki:

„(2) Az önkormányzatok 2016. június 30-ig módosítják a közszolgáltatási szerződéseiket oly módon, hogy azokból törlésre kerül a közszolgáltatási díjbeszedés és a kintlévőség-kezelés, valamint rögzítésre kerül, hogy a közszolgáltató részére a Koordináló szerv a közszolgáltatási szerződésben rögzített feladataiért szolgáltatási díjat fizet.”

A Keretszerződés módosítás jóváhagyásának feltétele az Önkormányzat részéről az volt, hogy a Támogatásokat Vizsgáló Iroda kimondja, hogy a Koordináló szerv által a közszolgáltatónak fizetendő szolgáltatási díj nem minősül állami támogatásnak, továbbá a szolgáltatási díj megfelelő fedezetet biztosít ahhoz, hogy a Főváros a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvényben meghatározott közfeladat ellátási kötelezettségének a Ht-ben és annak végrehajtási rendeleteiben foglalt előírásokkal összhangban eleget tegyen. Jelenlegi információk alapján az állami támogatás kérdését az alábbi kritériumok alkalmazásával lehet kezelni (ehhez szükséges a Keretszerződés ilyen irányú módosítása), míg a működési költségek fedezetéhez szükséges bevétel meglétét a korábban említett háromoldalú megállapodás garantálja.

A Fővárosi Közgyűlés 1268/2016.(09.28.) számú határozatában úgy döntött, hogy *„jóváhagyja és megkötö a Fővárosi Közterület-fenntartó Zártkörűen Működő Nonprofit Részvénytársasággal a hulladékgazdálkodási és közterület tisztántartási közszolgáltatási keretszerződés 1. sz. módosítását”*. A módosítás minimálisan tartalmazza mindazokat a kiegészítéseket és módosításokat, amelyeket a Ht. előír annak érdekében, hogy az NHKV részéről a közszolgáltatási díj beszedése és a szolgáltatási díj számlázása 2016. október 1-jén megkezdhető legyen:

- rögzíti a Koordináló szerv jogosultságát a közszolgáltató megfelelőségének vizsgálatára,



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- új fogalomként tartalmazza a „Koordináló szerv” és a „szolgáltatási díj” meghatározását,
 - tartalmazza a közszolgáltató teljesítményarányos jogosultságát a szolgáltatási díjra,
 - megállapítja, hogy a közszolgáltatási díjak beszedése és a kintlévőség kezelése koordináló szerv feladata,
 - tisztázza, hogy a haszonanyag értékesítéséből származó árbevétel a Koordináló szervet illeti meg,
 - meghatározza az adatszolgáltatás elmaradásából, hiányos, vagy késedelmes teljesítéséből fakadó szankciókat,
 - szabályozza a teljesítés igazolás rendjét.
- A fenti feladatok ellátására létrejött az országos hatáskörrel rendelkező Koordináló szerv. Annak működését az állami hulladékgazdálkodási közfeladat ellátására létrehozott szervezet kijelöléséről, feladatköréről, az adatkezelés módjáról, valamint az adatszolgáltatási kötelezettségek részletes szabályairól szóló 69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet szabályozza. E rendelet szerint

„3. § (1) A Kormány a Ht. 32/A. § (1) bekezdésben meghatározott feladatokra Koordináló szervként az NHKV Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaságot jelöli ki.”

24. § (1) *Ez a rendelet ... 2016. április 1-jén lép hatályba.”*

A rendelet ugyanakkor a következőket is előírja:

„26. § (1) A Koordináló szerv 2016. december 31-ig a közszolgáltatási díjat olyan gyakorisággal számlázza ki, amilyen gyakorisággal az adott közszolgáltató az adott közszolgáltatási területen 2016. április 1-jéig teljesített közszolgáltatási tevékenységgel kapcsolatban számlázott az egyes ingatlanhasználóknak.”

Mivel Társaságunk április 1-től nem tudta átadni az NHKV részére a számlázáshoz szükséges adatokat, ezért az idézett 26. §. (1) bekezdésben előírt számlázási gyakoriság teljesítése érdekében – egyetértésben a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás ellátásáért felelős Fővárosi Önkormányzattal, és az NHKV egyidejű tájékoztatása mellett – a közszolgáltatási díj havi számlázását a II – III. negyedévben is fenntartotta.

- A 69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet az alábbiakat írja elő:

„4. § (1) A szolgáltatási díjban a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás teljes közvetlen költsége megtérítésre kerül, így a haszonanyag értékesítéséről a Koordináló szerv gondoskodik úgy, hogy a közszolgáltató valamennyi haszonanyagot köteles a Koordináló szerv által kijelölt szervezetnek átadni.

4. § (2) *A haszonanyag-értékesítésből eredő bevétel a Koordináló szervet illeti meg.”*

Ezek a bekezdések 2016. július 1-jén léptek hatályba. Emiatt Társaság már júniusban visszajelzést kért az NHKV-tól a haszonanyag átadás végrehajtásának, gyakorlati megvalósításának módjára vonatkozóan, mivel a haszonanyag értékesítésére vonatkozó szerződések 2016. december 31-ig voltak érvényben. Az NHKV először olyan



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

elvárás fogalmazott meg, hogy 2016 végéig maradjon fenn az eredeti helyzet azzal a különbséggel, hogy a Társaság bizományosként értékesíti az NHKV tulajdonát képező szelektíven gyűjtött haszonanyagot. December végén az NHKV kérte, hogy a szerződéseket 2017. március végéig hosszabbítsuk meg. Ezt az igényt haladéktalanul továbbítottuk a szerződéses partnerek felé. Többségük elfogadta a hosszabbítást, de néhány frakció esetében jelezték, hogy a 2016. évi áron nem veszik át a haszonanyagot.

A haszonanyag árbevétel átadásának pontos részletei még nincsenek tisztázva az NHKV-val, az átadást a 2016. évi elszámolás keretében kell végrehajtani.

- 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.) Főv. Kgy. rendelet (továbbiakban: Főv. Kgy. rendelet) 2014. május 20. napjától hatályos módosítása óta a 24/A. § szakasz 50 %-os díjkedvezményt biztosít azoknak a természetes személy ingatlanhasználóknak, akik 2013. május 1-jét megelőzően közszolgáltatási díjkedvezmény jogosultjai voltak és az önálló lakóingatlant (családi házat) legfeljebb másodmagukkal használják.
- A 385/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet 2016. január 02. napjával hatályba lépő módosítása kötelezővé teszi Társaságunknak, mint közszolgáltatónak, hogy a 7. §-ban írtak szerint a vegyes hulladék szabványos gyűjtőedényben történő gyűjtéséhez a természetes személy ingatlanhasználó részére felajánlott, legalább 2 különböző űrmértékű gyűjtőedény közül az egyik űrmértéke ne haladja meg a 80 litert. A lakóingatlant egyedül és életvitelszerűen használó természetes személy ingatlanhasználó részére pedig legalább egy olyan gyűjtőedény választásának lehetőségét kell biztosítani, amelynek űrmértéke a 60 litert nem haladja meg.

A várható lakossági igényekről nem volt előzetes információnk. Amennyiben minden 110 és 120 literes edényt lecseréltetett volna a lakosság, az éves szinten mintegy 1 310 M Ft árbevétel kiesést okozhatott volna. Év végéig kevesebb, mint 700 jogos kérelem érkezett be az ügyfélszolgálathoz, ami fokozatos felfutás mellett kevesebb, mint 10 M Ft árbevétel kiesést jelent, ami a tervezési hibahatáron belüli összeg. Növeli a bevételkiesés kockázatát, hogy amíg a Társaság nem végzi el az edények fizikai cseréjét, a tényleges igénybevétel nem lesz kontrollálható.

- A Ht. 70. §-a a hulladékkezelő létesítmények üzemeltetőinek céltartalék képzési kötelezettséget ír elő az adózás előtti eredmény terhére. A társasági adótörvény és 2015-től a távhőszolgáltatás versenyképesebbé tételéről szóló törvény (rezsitörvény) viszont az adóalap növelő tételek közé sorolja a céltartalék képzést.
- A Ht. 2017. január 1-től hatályos módosítása kibővítette a lerakási járulék köteles hulladékok körét. A jövőben az égetőművi salakon és maradékanyagon kívül lényegében minden hulladékfajta után 6 000 Ft/tonna járulékot kell fizetni.
- A vonatkozó kormányrendelet 2016. január 01. napjától hatályos szövege alapján a zöldhulladék gyűjtésére szolgáló hulladékgyűjtő zsáknak biológiailag lebomló anyagból kell lennie.

A biológiailag lebomló zsákok beszerzési ára magasabb a régi zsákok áránál. Mivel a többletköltség a közszolgáltatási hulladékkezelési díjban nem érvényesíthető, ezért a zsákok értékesítési árát megemeltük.

- A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás körébe tartozó hulladék – a hulladéklerakással, valamint a hulladéklerakóval kapcsolatos egyes szabályokról és feltételekről szóló



miniszteri rendeletben meghatározott részletes követelményekre figyelemmel – hulladéklerakóban akkor rakható le, ha

- a) a hulladék olyan fizikai, kémiai vagy biológiai előkezelési műveleten ment keresztül, amellyel a hulladék mennyisége vagy környezetre gyakorolt szennyező hatása csökken,
 - b) a rendelkezésre álló és gazdaságosan üzemeltethető kezelési technológiával nem tehető hasznos alanyaggá, valamint
 - c) anyagában és energetikailag gazdaságosan nem hasznosítható.
- A hulladéklerakók rekultivációjának, utógondozásának és monitoringjának részletes szabályait „a hulladéklerakással, valamint a hulladéklerakóval kapcsolatos egyes szabályokról és feltételekről szóló 20/2006. (IV. 5.) KvVM rendelet írja elő a következők szerint:

„6. § A hulladéklerakás díját az üzemeltetőnek úgy kell megállapítania, hogy az fedezze a hulladéklerakó létesítésének, üzembe helyezésének és üzemeltetésének teljes költségét, továbbá a hulladéklerakó lezárásának és utógondozásának legalább 30 évig történő becsült költségét.

E rendelet alkalmazásában:

h) lezárás: felső záróréteg rendszer megvalósítása;

i) utógondozás: a hulladéklerakó részleges (egy részének) vagy teljes lezárását követő olyan összetett tevékenység, amely magában foglalja a monitoringrendszer üzemeltetését, a csurgalékvíz és a hulladéklerakó-gáz kezelését, valamint a szükségessé váló karbantartási munkákat;

15.§ (3) A hulladéklerakó lezárására a lerakott hulladék szervesanyag-tartalmától függően két ütemben kerülhet sor, ha a hulladékban lévő szerves összetevők biológiai lebomlásának meggyorsítása és a hulladéktest stabilizálódása érdekében átmeneti felső záróréteg rendszer alkalmazása indokolt.

(4) A végleges felső záróréteg rendszer kialakítására akkor kerülhet sor, ha a stabilizálódási folyamat a hulladéktestben gyakorlatilag befejeződött.

16. § (3) A hulladéklerakó rekultivációjára a lerakott hulladék szervesanyag-tartalmától függően kettő ütemben kerülhet sor. Az első ütemben átmeneti felső záróréteg rendszerrel kell lezárni a hulladéklerakót a hulladéktest biológiailag lebomló szerves összetevőinek biológiai stabilizálódásáig, de legfeljebb 10 évig.

(4) A végleges felső záróréteg rendszer kialakítására a (3) bekezdés szerinti időtartam leteltét követően kerülhet sor.

(6) A rekultiváció időszakában a hulladéklerakó karbantartásáért, megfigyeléséért és ellenőrzéséért a Felügyelőség határozatában (engedélyben, illetve kötelezésben) meghatározott üzemeltető vagy a terület tulajdonosa a felelős.”

2.3 AZ EGYES TERVEZÉSI PARAMÉTEREK EREDMÉNYALKÍTÓ HATÁSA

- A tervben szereplő inflációs mértéktől 1 %-kal eltérő áremelkedési ütem a nem tételesen tervezett anyagjellegű ráfordításoknál 100 M Ft eltérést okozhat.
- A jegybanki alapkamat 2016. május 25-től 0,9 %. A kamatláb mértékének esetleges változása módosíthatja az eredményt. Az elmúlt év drasztikus kamatcsökkentéseinek az



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

államkötvényben 5 évre lekötött 9 Mrd Ft kamatbevétele adott ellensúlyt. Az alapkamat csökkenését követve 2016. júliustól ennek kamata is 2,83 %-ra csökkent az eredeti 4,24 %-ról, mivel az államkötvény 2 % kamatprémiumot tartalmaz az egy éves lejáratú diszkontkincstárjegyekhez viszonyítva.

- Az üzemanyagár tervezetthez viszonyított 1 %-os eltérése mintegy 15 M Ft-tal módosítja az eredményt.

2.4 EGYÉB TERVEZÉSI TÉNYEZŐK

- A Dunakeszi hulladéklerakó feltöltése 2016 decemberében befejeződött. A területet az érvényben lévő szerződésnek megfelelően átadtuk a rekultivációt végző Pilisi Park-erdőnek. A tervben azzal számolunk, hogy az átmeneti rekultiváció 2017-ban megvalósul, melynek pénzügyi forrása a megképzett céltartalék. A HHM-ben keletkező salakot a PRHK-ba szállítjuk.
- Jogszabályi kötelezettségünknek megfelelően folytatjuk a céltartalék képzést a PRHK és a HHM bezárás utáni rekultivációjára, monitorozására és utógondozására.
- A Társaságnak 2017. évben a tervezett veszteség mellett 117 M Ft társasági adó és 200 M Ft energiaellátók jövedelemadója fizetési kötelezettsége keletkezik. A lerakók rekultivációjára képzett céltartalék az adóalapban nem érvényesíthető csökkentő tételként. A terv nem tartalmaz a TAO terhére nyújtott támogatásokat.

2.5 KOCKÁZATOK

Az üzleti terv megvalósítása során a következő kockázatokkal kell számolni:

- A 69/2016. (III. 31.) Korm. rendelet szerint a **közszolgáltatási hulladékkezelési díj számlázását** egész Magyarország területén 2016. április 1-től az NHKV végzi. A rendelet ugyanakkor azt is előírja, hogy a Koordináló szerv 2016. december 31-ig a közszolgáltatási díjat olyan gyakorisággal számlázza ki, ahogy az adott közszolgáltató 2016. április 1-jéig számlázott az egyes ingatlanhasználóknak.

A lakossági és részben az intézményi közszolgáltatási hulladékkezelési díj számlázását 2016. április 1-jét megelőzően közbeszerzési eljárást követően megkötött, és még jelenleg is hatályos szerződés alapján a Díjbeszedő Holding Zrt. végezte. Mivel adott havi szolgáltatást az ügyfelek a Társaság Üzletszabályzata szerint az adott hónap 15. napig mondhatják le, így az tárgyhavi számlák adatállománya már ezt követően véglegesnek tekinthető. Ennek megfelelően a Díjbeszedő Holding Zrt.-nek a tárgyhónap 20. napjáig került átadásra a számlázandó állomány, melyről a számlákat a Díjbeszedő legkésőbb a tárgyhónapot követő hónap 15. napjáig kézbesíti az ügyfelek részére 15 napos fizetési határidővel.

Mivel a Társaság április 1-től nem tudta átadni NHKV részére a számlázáshoz szükséges adatokat, nem láttuk biztosítottak, hogy a rendeletben előírt számlázást végre lehet hajtani. Ezért április – szeptember hónapokban változatlan tartalommal átadtuk a Díjbeszedő Zrt. részére a tárgyhavi szolgáltatások számlázásához szükséges adatállományt. A bevételek lényegében a korábbi rend szerint be is folytak.

Kockázatot jelent, hogy néhány partner a rendeletre hivatkozva visszaküldte a számlát, illetve megtagadta a fizetést, ami ellen a jelenlegi helyzetben nem tudunk jogszerűen fellépni.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- Társaságunk nem vitatja, hogy a Kormányrendelet alapján a közszolgáltatási díj a Koordináló szervet illeti. Tisztázni kell ugyanakkor annak pontos részleteit, hogy az átmeneti időszakban beszedett bevételt a számviteli és adójogszabályok betartásával milyen módon lehet **utólagos elszámolás** keretében átadnia az NHKV-nak.

- A kormányrendeletben előírt **negyedéves közszolgáltatási díjbeszedési** gyakoriság, valamint szolgáltatási díj elszámolási rend a Társaságnál és valószínű, hogy Budapest vonatkozásában a Koordináló szervnél is komoly **likviditási problémát** okoz. A közszolgáltatási tevékenység ellátásához szükséges költségek, kiadások az időszak során folyamatosan jelentkeznek, ezzel szemben a szolgáltatási díjbevétel csak negyedévenként, az első alkalommal mintegy 5 hónapos csúszással realizálódik. Az öt havi folyó finanszírozási igény a Társaság esetében csak az anyag- és személyi jellegű ráfordításokat figyelembe véve is 14 – 15 Mrd Ft-ot tesznek ki.

A szolgáltatási díjbevételből eredő likviditási helyzet hitelfelvétellel történő megoldását szigorúan szabályozza a Magyar gazdasági stabilitásáról szóló 2011. évi CXCV. törvény, amely szerint (10/E. § (1)) a hitelfelvétel Kormány hozzájáruláshoz kötött, így a likviditási probléma a Társaság számára beláthatatlan helyzetet idéz elő.

- A lakossági hulladékkezelés esetében nagy kockázat a **számlázott hulladékmennyiség csökkenése** a háznál történő szelektív hulladékgyűjtés kizorító hatása miatt. A 2014 – 2016. évi szelektíven gyűjtött mennyiségek az előzetes elvárás alatt voltak. Ez a keletkező hulladék összetételéből kiindulva azt jelenti, hogy akár több ezer tonnával változhat a külön gyűjtés a maradék hulladék rovasára. A lakossági számlázott hulladékmennyiség 1 %-os csökkenése 180 M Ft-os nagyságrendű bevétel kiesést jelent.

Ehhez kapcsolódó kockázati elem a szelektíven begyűjtött **haszonanyag idegen anyag tartalmának** növekedése, mely 2016-ban a fém és műanyag hulladék esetében már meghaladta a 40 %-ot. Ez azon felül, hogy növeli a válogatás költségeit, csökkenti a maradék vegyes hulladék mennyiségét, így végső soron a számlázott mennyiség és ezen keresztül az árbevétel csökkenését okozza.

A szelektív hulladékgyűjtés során továbbra is magas **haszonanyag eltulajdonítása**. Ennek megakadályozására a begyűjtést végző közszolgáltatóknak minimálisak az eszközeik. Az OKHT-ban előírt hasznosítási arányszámok elérése érdekében szükségesnek látjuk a keményebb hatósági fellépést, például az átvevő helyek ellenőrzésének szigorítását.

- A 13/2016. (V. 24.) NFM rendelet pontos képletet ad a közszolgáltatónak fizetendő **szolgáltatási díjról**, de több ponton az OHKT-ra utal. A díj pontos számításához a rendelet nem ad definíciót az „A: az előírt teljesítésből előírt arányszám” elemre, mely a rendelet mellékleteiben található pozitív és negatív korrekciós tényezők értékének meghatározásához szükséges. A díj objektív módszerrel történő számítása így nem lehetséges.

A korrekciós tényezőkből és az OHKT-ban szereplő számokból egyértelműen kiderül, hogy a kívánatosnak tartott hulladékgazdálkodási működési modell távol áll a jelenlegi fővárosi rendszertől, és az itteni sajátosságokat, mint például az égetőmű működtetése egyáltalán nem veszi figyelembe. Emiatt az előzetes értelmezés és az ahhoz készült számítások azt mutatták, hogy a várható szolgáltatási díj alacsonyabb lesz az elméletileg maximálisan elérhető 4,65 Ft/liternél (2,737 Ft-os standard díj 170 %-a), ami már eleve



kevesebb a jelenlegi rezsicsökkentett díjnál is. Még nagyobb a kiesés a gazdálkodó szervezeti díjknál.

- A fenti finanszírozási hiány, valamint az európai uniós társfinanszírozással megvalósuló fejlesztések támogatási szerződéseiben vállalt kötelezettségek teljesítésének esetleges lehetetlenülése a már megvalósult projektek esetében akár 100 %-os visszafizetési kötelezettséget, a folyamatban lévő projektek esetén támogatásmegvonást eredményezhet.

Fővárosi Közgyűlés 2016. augusztus 31-ei ülésén felhatalmazást adott a főpolgármester részére, hogy kezdeményezzen tárgyalásokat a Nemzeti Fejlesztési Miniszterrel és a Koordináló szervvel, illetve felkérte, hogy Fővárosi Közgyűlés 2016. szeptemberi ülésére terjessze elő a hulladékgazdálkodási és közterület tisztántartási közszolgáltatási keretszerződés módosítását, valamint a Budapest főváros területén végzett hulladékgazdálkodási közszolgáltatásról szóló 26/2013. (IV. 18.) Főv. Kgy. Rendelet módosításának tervezetét.

A tárgyalások eredményeként annak érdekében, hogy az állami hulladékgazdálkodási közfeladat keretében teljesítendő díjbeszedési feladatok Koordináló szerv általi átvétele megvalósulhasson háromoldalú együttműködési megállapodás készült a Fővárosi Önkormányzat, a Koordináló szerv és az FKF Nonprofit Zrt. között. Ennek sarokpontjai a következők:

- A Társaság tervezett árbevétele és a fizetendő szolgáltatási díjbevétel közötti, a szolgáltató hátrányára elkönyvelhető eltérés mértékét 1,9 milliárd forintban maximalizálja a teljes hulladékgazdálkodási közszolgáltatásra vetítve.
 - a Társaság és az NHKV a díjbeszedéshez szükséges adatok átadását az FKF Nonprofit Zrt. és a Díjbeszedő Holding Zrt. között fennálló, szilárd hulladékkezelési díj számlázása tárgyban megkötött megállapodás módosításával kívánják rendezni,
 - 2016. október 1. napjától teljesített közszolgáltatásra vonatkozó közszolgáltatási díjat a Koordináló szerv számlázza,
 - szükség esetén a veszteség elkerülése érdekében a HHM és a PRHK igazolt veszteséges működése esetén, a létesítmények működtetéséből származó távhő- valamint áramértékesítésből származó bevétel a közszolgáltatást illeti meg a fenti létesítmények speciális jellegére való tekintettel,
 - a Társaság 2016. április 1-jét követően saját maga által beszedett díjakkal 2016. elszámol.
- A 2016. évi üzleti tervben a nem egyedileg tervezett költségtényezők esetében 0,5 %-os átlagos **inflációval** számolunk. Bizonytalanságot jelent, hogy a Társaság beszerzési kosarának áremelkedése hogyan alakul, mivel abban egyrészt jelentős arányt képviselnek az import alkatrészek, melyek árát a devizaárfolyamok is mozgatják, másrészt a legnagyobb tételek közbeszerzés kötelesek, melyeknél a bázis nem jelent kiindulási alapot a jövőbeli árak tervezésénél.
 - A **közüzemi díjknál** a kiadott irányelveinek megfelelően a 2015. évi egységárak szinten tartásával számolunk.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- Az **alapkamat** csökkenése csökkentette a pénzügyi műveletek bevételeit. Pozitív ugyanakkor, hogy a szükségessé váló hitelfelvétel esetén annak kamata is alacsonyabb lesz.
- A **zöldhulladékos zsákok biológiailag lebomló** típusra cserélése miatt végrehajtott áremelés kockázatot rejt. Az áremelés a lakosságból olyan reakciót válthat ki, hogy csökkenti a különgyűjtést, vagyis a zöldhulladékot nagyobb arányban helyezi a vegyes hulladék gyűjtésére szolgáló edényekbe.
- A Hulladéktörvény szerint a közszolgáltatót terheli a **gazdátlan (elhagyott) hulladék** elszállításának kötelezettsége. Ez többletköltségeket okoz, melynek ellentételezésére a Fővárosi Önkormányzat csak korlátozott forrást biztosít.
- A lerakási járulék fizetési kötelezettség csökkentése érdekében a Társaság közbeszerzési eljárás lefolytatását követően 2014. októberében öt évre szóló szerződést kötött a Restone Kft-vel mobil hulladék **előválogató** gépsor üzemeltetésére a PRHK II. depóniájának felületén a lerakóra érkező települési szilárd hulladék és építési- bontási törmelék darálására és három frakcióra történő szétválogatására. Ennek költsége 4 195 Ft/tonna, valamint a kapcsolódó saját előkészítési és lehordási költség.

Az első eredmények alapján a PRKH-ba beszállított vegyes hulladék mintegy 50 %-a volt égetésre alkalmas, 20 %-a helyi takaróanyagként hasznosítható, és 30 % a lerakással ártalmatlanítandó maradékanyag mennyisége. Az eddigi folyamatos működtetés során az égetésre alkalmas anyag mennyisége 60 % fölé nőtt.

Az előkezelt hulladék égetőben hasznosítható részének további sorsáról a szerződés 2014. évi aláírásakor nem született döntés. A HHM-ben technológiai okokból (túl magas fűtőérték és klórtartalom) annak csak kis része hasznosítható. Jelenleg Magyarországon nagy tömegben csak a Mátrai Erőmű alkalmas ilyen összetételű előkezelt hulladék égetésére. Ez azonban 4 500 Ft/t többlet szállítási és fogadási költséggel jár.

A 2014-ben előkezelt hulladékból 11 108 tonna hasznosítható anyag keletkezett. A 2015. évben feldolgozott mennyiség 96 390 tonna volt, melyből a hasznosítható frakció 64 697 tonna. Ezekből 2015-ben mindössze 4 433 tonna került elszállításra. A szállítási költségre céltartalékot képeztünk.

Eredményes közbeszerzési eljárást követően szerződést kötöttünk a Geosol Kft-vel az égethető frakció hasznosítására. Az ennek alapján 2016. évben kiszállított várható mennyiség 38 190 tonna, a többi elszállításra vár.

A kiszállítás korábban tervezettnél lassúbb ütemezése miatt vissza kell fogni az előkezelésre átadott mennyiséget is. Emiatt 2016. évben összesen 60 200 tonna hulladék előkezelése valósult meg, melynek elszállítására a 2015. évi eljárást követve céltartalékot képeztünk.

Növekvő kockázatot jelent, hogy a Restone Kft-vel kötött szerződés szerint hatvan hónap alatt minimum 600 000 tonna hulladékot át kell adnunk előkezelésre. Ebből 2016 végéig 182 926 tonnát adtunk át, vagyis az azt követő 34 hónapban 417 074 tonnát jelent. Ez éves átlagban 139 ezer tonna, ami több mint duplája a 2016. évi mennyiségnek. Ez 2017-ben az előválogatási költség jelentős növekedését okozza, de nő hasznosítási költség is.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- Az előkezeléssel kapcsolatban további kockázat, hogy a szétválogatást követően a lerakóban maradó két frakciónak a megengedett határérték többszörösét kitevő oldható **szerves anyag (DOC) tartalma** van. A Közép-Duna-Völgyi Környezetvédelmi és Természetvédelmi felügyelőség (KTF) 2015. március 30-án kelt tájékoztatása szerint a benyújtott vizsgálati eredmények alapján a DOC koncentráció jelentősen meghaladja a jogszabályok szerinti határértékeket, így ezen előkezelt hulladékfrakcióknak a PRHK depóniáján történő lerakása nem feleltethető meg a hulladékok B3 típusú hulladék-lerakón történő lerakására vonatkozó követelményeknek, valamint a kiadott egységes környezethasználati engedélyben foglalt előírásoknak.

Ez azt jelenti, hogy az előkezelt hulladék további kezelési eljárás alkalmazása nélkül nem ártalmatlanítható. Előzetes információk szerint a kezelési eljárás jelentős beruházási igénnyel és többletköltséggel járna. Gondot jelent, hogy az előkezelt hulladék a készletre vételtől számítva maximum egy évig tárolható. A 271/2001. (XII.21.) Korm. rendelet alapján hulladékkezelésnek minősülő tevékenység jogellenes fenntartása esetén a hulladékgazdálkodási bírság 18 000 Ft/tonna is lehet.

Ebben a témában vidéki közszolgáltatók vonatkozásában perek vannak folyamatban, ezért a hatóság jelenleg nem él a bírságot szabó jogával. Jelentős kockázata van annak, hogy a perek lezárultával a hatóság akár visszamenőlegesen is bírságot szab ki, melyre céltartalékot kellene képezni.

- Kockázatot jelent a beindított **projektek** esetleges **csúszása**. A projektek (RFID, válogatómű, átrakóállomás) az árbevétel növelését, a hatékonyság javítását, valamint az OHKT-ban előírt mennyiségi értékek teljesítést szolgálják. Csúszásuk esetén ezek a célok nem, vagy késve teljesíthetők, amik a szolgáltatási díj csökkentését okozhatják.



3 MENNYISÉGI MUTATÓK (NATURÁLIÁK)

A Társaság két fő tevékenysége a hulladékkezelés (begyűjtés, szállítás, hasznosítás és ártalmatlanítás) és a köztisztasági szolgáltatások, melyekre vonatkozóan 2023 végéig érvényes közszolgáltatási szerződés van érvényben a Fővárosi Önkormányzattal.

3.1 HULLADÉKGAZDÁLKODÁS

A települési szilárd hulladék szállítását és kezelését Társaságunk a hatályos fővárosi önkormányzati rendeletnek és az érvényes Keretszerződésnek megfelelően 2017-ben is a kötelező közszolgáltatás keretei között végzi.

A Társaság hulladékkezelési tevékenységén belül Budapesten a közszolgáltatás részaránya meghaladja a 99 %-ot. Ezen belül 65 – 70 % a lakossági szegmens aránya, a fennmaradó rész a gazdálkodó szervezeti, intézményi szektor. Az elszállított hulladékmennyiség alakulását két fő tényező határozza meg, a fogyasztás és a szelektív hulladékgyűjtés.

A Társaság korábban statisztikai módszereken alapuló előrejelző modellekkel becslést készített a keletkező és elszállítandó hulladékmennyiségekre. Az elmúlt évek tapasztalatai alapján az elszállított hulladékmennyiséggel a lakossági fogyasztás és a bruttó átlagkereset indexe mutatta a legerősebb korrelációs kapcsolatot. Az indexek változását azonban a hulladékmennyiség csak mintegy fél-háromnegyed év késéssel követte.

A szelektív hulladékgyűjtés közvetlenül csökkenti a vegyes (maradék) hulladék mennyiségét. A 2013. (KEOP I. projekt) előtt szelektíven gyűjtött mennyiség a teljes szállított lakossági mennyiség 5 – 6 %-a volt. Emiatt a szelektív hulladékgyűjtés nem befolyásolta számottevően a vegyes hulladék mennyiségét, mivel annak változása egyik évben sem érte el a teljes mennyiség 1 %-át. Ez 2015-ben megváltozott, mivel a teljes szelektíven gyűjtött mennyiség meghaladja a 40 000 tonnát, így eléri a budapesti lakossági hulladékmennyiség 12 %-át.

A számlázott hulladékmennyiség eltér a szállított mennyiségtől. Előbbi a kihelyezett edény-térfogat és az ürítési gyakoriság alapján kerül kiszámlázásra. Emiatt az viszonylag rugalmatlan, és – főként a lakossági szegmensben – csak hosszabb késéssel követi a szállított mennyiség változását. Ezzel együtt 2011-től határozott visszaesés volt megfigyelhető a lakossági szegmensben is. A 60/80 literes edényméret bevezetése 2016-ban nem okozta a számlázott hulladékmennyiség és ezen keresztül az árbevétel csökkenését.

A bevételek növelése érdekében 2017. évben megkezdjük az edényazonosító (RFID) rendszer kiépítését, továbbá folytatjuk az adattisztítási projektet, melyektől a nem számlázott ürítések visszaesését, ezzel a számlázott hulladékmennyiség növekedését várjuk.

Az előzőekből következik, hogy az elszállított hulladékmennyiség okozza a tevékenység költségeit, míg a számlázás hozza az árbevételt. Cél a bevétel növekedése, ezért mindent megteszünk a számlázott mennyiség növelése érdekében.

A hulladékgazdálkodási tevékenység mennyiségi adatai a következők:



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

Megnevezés	Mennyiségi egység	2015	2016				2017		
		Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Budaestről elszállított közszolgáltatási hulladék	tonna	505 212	507 000	524 400	17 400	19 188	524 400	0	0%
Budapesti, nem közszolgáltatási hulladék kezelés	tonna	0	0	0	0	0	0	0	
Egyéb, hulladékkezeléssel kapcsolatos tevékenység	tonna	6 027	6 000	6 181	181	154	4 630	-1 551	-25%
FKF Nonprofit Zrt. által elszállított hulladék összesen	tonna	511 239	513 000	530 581	17 581	19 342	529 030	-1 551	0%
FKF Nonprofit Zrt. vegyes hulladék szállítás megtett távolság	km	5 583 585	5 371 570	5 527 920	156 350	-55 665	5 650 230	122 310	2%
Álvállalkozók által szállított hulladék	tonna	39 018	39 000	39 595	595	577	41 450	1 855	5%
Idegen hulladék beszállítás	tonna	87 811	91 000	69 324	-21 676	-18 487	69 000	-324	0%
Vegyes hulladék összesen	tonna	638 068	643 000	639 500	-3 500	1 432	639 480	-20	0%
Égetéssel hasznosított hulladék	tonna	380 553	364 320	349 601	-14 719	-30 952	377 510	27 909	8%
Lerakóban kezelt hulladék	tonna	257 515	278 680	289 899	11 219	32 384	261 970	-27 929	-10%
- előkezelés után hasznosított	tonna	64 699	25 000	41 015	16 015	-23 684	94 740	53 725	131%
- takaróanyagként hasznosított	tonna	13 733	10 000	7 922	-2 078	-5 811	18 290	10 368	131%
- lerakással ártalmatlanított	tonna	179 083	243 680	240 962	-2 718	61 879	148 940	-92 022	-38%
Kezelt vegyes hulladék összesen	tonna	638 068	643 000	639 500	-3 500	1 432	639 480	-20	0%
Szelektív gyűjtőszigetek	tonna	8 466	8 850	7 720	-1 130	-746	7 500	-220	-3%
- papír	tonna	2 504	2 600	1 977	-623	-527	1 920	-57	-3%
- üveg	tonna	4 837	5 000	4 758	-242	-79	4 620	-138	-3%
- műanyag és fém	tonna	1 125	1 250	985	-265	-140	960	-25	-3%
Begyűjtés során megtett távolság	km	444 061	490 000	324 250	-165 750	-119 811	324 250	0	0%
Fordulók száma	db	2 997	3 150	2 170	-980	-827	2 180	10	0%
Lakossági hulladékgyűjtő udvarok	tonna	2 970	2 600	3 566	966	596	4 110	544	15%
- papír	tonna	543	500	715	215	172	740	25	3%
- üveg	tonna	170	200	151	-49	-19	150	-1	-1%
- műanyag és fém	tonna	120	100	150	50	30	150	0	0%
- egyéb hasznosítható hulladék	tonna	1 412	1 200	1 650	450	238	2 140	490	30%
- veszélyes hulladék	tonna	725	600	900	300	175	930	30	3%
FKF Nonprofit Zrt. által szállított zöldhulladék	tonna	22 710	22 000	19 790	-2 210	-2 920	20 000	210	1%
FKF Nonprofit Zrt. által kezelt zöldhulladék	tonna	18 648	18 990	13 650	-5 340	-4 998	14 000	350	3%
Házhozmenő szelektív gyűjtés	tonna	32 529	32 000	35 243	3 243	2 714	35 200	-43	0%
- papír	tonna	20 674	20 180	22 020	1 840	1 346	22 000	-20	0%
- fém és műanyag	tonna	11 855	11 820	13 223	1 403	1 368	13 200	-23	0%
Begyűjtés során megtett távolság	km	981 359	881 900	872 591	-9 309	-108 768	871 200	-1 391	0%
Fordulók száma	db	15 986	14 700	13 856	-844	-2 130	13 740	-116	-1%
Kezelt szelektív hulladék összesen (zöldhulladék nélkül)	tonna	43 965	43 450	46 529	3 079	2 564	46 810	281	1%
Égetéssel hasznosított hulladék	tonna	380 553	364 320	349 601	-14 719	-30 952	377 510	27 909	8%
Értékesített villamos energia	MWh	129 208	109 000	108 940	-60	-20 268	122 660	13 720	13%
Értékesített hő	GJ	567 164	886 030	633 260	-252 770	66 096	830 820	197 560	31%
Salak	tonna	85 439	83 790	79 990	-3 800	-5 449	79 280	-710	-1%
Füstgáz tisztítási maradékanyag	tonna	11 380	12 630	10 590	-2 040	-790	12 080	1 490	14%

3.1.1 Kommunális hulladékbegyűjtés és -szállítás

A Budaestről származó közszolgáltatási hulladékgyűjtés és szállítás 2016. évi várható mennyisége 524 400 tonna, ami 3,4 %-kal magasabb az üzleti tervnél. Ezen belül a lakosságtól gyűjtött mennyiség 3,4 %-kal, a gazdálkodó szervezeti szegmens 3,5 %-kal nő.

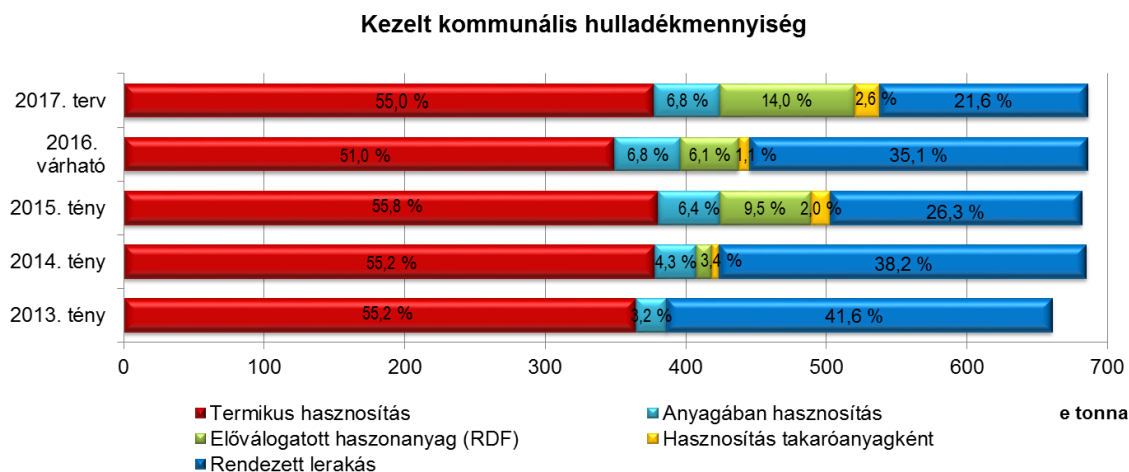
A szállításon belül 2016-ban 66,0 % volt a lakossági hulladék részaránya, és 2017-re ennek kis mértékű emelkedésével számolunk. A makrogazdasági helyzet 2016-ban javult, és az azt következő években is javulni fog, de a hulladék mennyiségét befolyásoló tendenciák nem változnak számottevően. Emiatt 2017-ben és a következő években a keletkező hulladékmennyiség szinten tartásával számolunk.

A Társaság által Budapesten begyűjtött hulladék számlázott várható mennyisége 2016. évben 4 862 941 m³, ami 0,7 %-kal a tervezett alatt alakul. A következő években a számlázott mennyiséget több tényező együttes hatása alakítja. A 60/80 literes ürméretű edényék bevezetése miatt a számlázott lakossági hulladékmennyiség minimális csökkenésével számolunk. Ezt ellensúlyozza, hogy az edényazonosító projekt eredményeként a lakossági számlázott mennyiség növekedését várjuk. Ugyancsak a számlázott mennyiség növekedését eredményezi az adattisztítási projekt megvalósítása.



3.1.2 Kommunális hulladékkezelés (hasznosítás és ártalmatlanítás)

A kezelt vegyes hulladék 2016. évi várható mennyisége 639 500 tonna, ami az elfogadott terv 99,5 %-a. A következő években a 2016. évi mennyiség lényegében nem változik. A hulladékkezelés szerkezetének alakulását a következő grafikon szemlélteti:



A termikus hulladékhasznosítás továbbra is prioritást élvez a lerakással szemben, így 2017-ben is az égetőmű kapacitásának lehetőség szerinti maximális kihasználásával számolunk.

A termikus hasznosítás várható részaránya a vegyesen gyűjtött hulladékon belül 2016-ban 54,7 %, mely a turbina rekonstrukciója miatt alacsonyabb a korábbi éveknél. A tervében 377 510 tonnás égetési mennyiséggel számolunk, mely 8,0 %-os emelkedést jelent. Ennek eredményeként 12,6 %-kal nő az értékesíthető villamos energia, és 31,2 %-kal az értékesített hőmennyiség.

3.1.3 Szelektív hulladékgyűjtés

A haszonanyag gyűjtése három formában történik, a szelektív gyűjtőszigeteken, a hulladékudvarokban és a háznál történő gyűjtés keretében. Ezek várható 2016. évi együttes mennyisége 46 529 tonna, mely 7,1 %-kal magasabb a tervezettnél. A növekedés döntően a házhoz menő gyűjtésnél jelentkezik. A következő évre a 2016. évi mennyiség szinten tartásával számolunk.

A hulladékgyűjtő szigeteken 2016. évben várhatóan begyűjtött hulladékmennyiség 7 720 tonna lesz, ami 12,8 %-kal alacsonyabb az éves tervnél. Az összegyűjtött hasznosítható hulladék tervezett mennyisége 2017-ben a szigetszám csökkenése miatt alacsonyabb a 2016. évi mennyiségnél is.

A lakossági hulladékudvarokban begyűjtött hulladék teljes várható mennyisége 2016-ban 3 566 t, ami a tervezett érték 137,2 %-a. A növekedés az üveg kivételével minden frakciónál jelentős. A következő évben a két szemléletformáló és újrahasznosító központ 2016. évi belépésének áthúzó hatásként a hulladékudvarokon begyűjtött hulladék mennyiségének növelését tervezzük.

A házhoz menő szelektív gyűjtés keretében 2016-ban várhatóan 35 243 tonna hulladékot szállítunk el, amely 10,1 %-kal magasabb a tervezett mennyiségnél. A többlet mindkét frakciónál jelentkezik. A begyűjtés során megtett távolság eközben 1,1 %-kal csökkent, vagyis nőtt a hatékonyság.

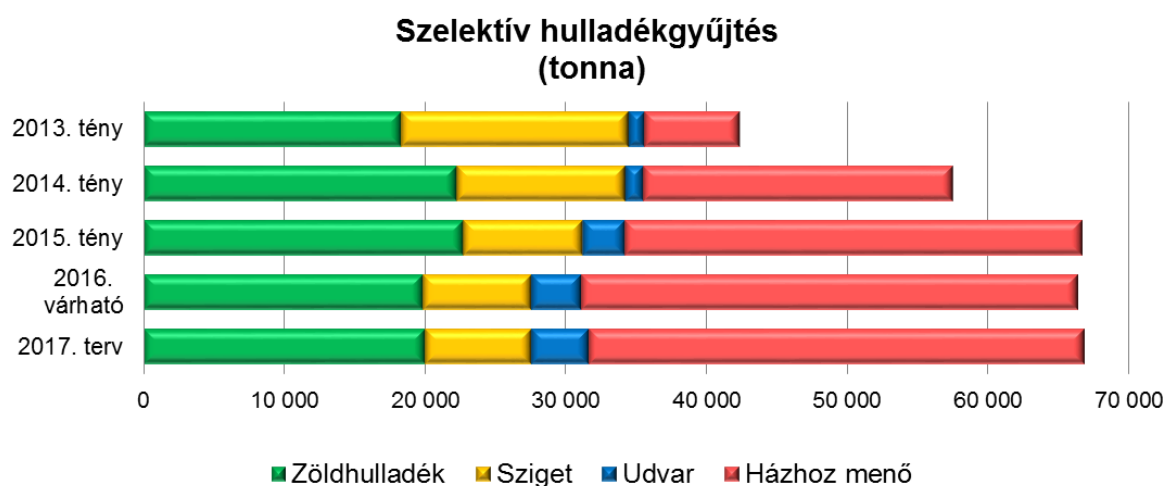


2017. ÉVI ÜZLETI TERV

A házhoz menő rendszerben 2017-re a 2016. évi várhatóhoz közeli mennyiségű hulladék begyűjtésével számolunk. Ez még így is lényegesen alacsonyabb, mint a KEOP I. programban megvalósítási tanulmányában szereplő célérték. Továbbra is elsődleges cél a hatékonyság javítása, mely a mennyiségek és az anyag tisztaságának növelését jelenti. A tájékoztatási tevékenység erősítésével el kell érni, hogy a bruttó mennyiségen belül nőjön a haszonanyag részaránya.

A zöldhulladék program bővítése 2010-ben lezárult, a lefedettség az arra alkalmas területeken 100 %-os a Fővárosban. A 2016. évi várható mennyiség 19 790 tonna volt, ami 10,0 %-kal alacsonyabb a tervezettnél, mely részben a zsákértékesítés év eleji problémái miatt következett be. A következő évben 20 000 tonna begyűjtésével számolunk. A zöldhulladék-gyűjtés a közszolgáltatás része, mely eddig a zsákértékesítést leszámítva külön bevételt nem hozott.

A lakossági szelektív hulladékgyűjtés a következők szerint alakul:



A Társaság mindig törekedett arra, hogy az összegyűjtött anyagok hasznosításából és az NHI-től származó bevételek a lehető legnagyobb arányban fedezetet nyújtsanak a felmerülő költségekre. A helyzet megváltozott azzal, hogy a haszonanyag, illetve annak bevétele a Ht. módosítása alapján az NHKV-t illeti. Cél a gyűjtés hatékonyságának növelése, a költségek csökkentése.

3.2 KÖZTISZTASÁG

A köztisztasági közszolgáltatás megrendelője a Fővárosi Önkormányzat. A teljesíthető szolgáltatások mennyiségét behatárolja a rendelkezésre álló költségvetési forrás. A szolgáltatási szint az elmúlt években – a rendkívüli időjárási helyzeteket kiszűrve – stabilizálódott, az az Önkormányzat elvárása és a Társaság álláspontja szerint sem csökkenthető a következő években a várostisztaság romlása nélkül.

A hatályos Hulladékgazdálkodási és Közterület Tisztántartási Keretszerződés több olyan tételt a hulladékgazdálkodás körébe sorol, melyek határesetet jelentnek a hulladékkezelés és a köztisztaság között. Ilyenek az utcai hulladékgyűjtők ürítése és fertőtlenítése, az utcai hulladék elszállítása valamint az őszi lombeltakarítás. Ezeket a tételeket korábban az Önkormányzat finanszírozta a köztisztasági munkák részeként, de a fővárosi források csökkenése miatt átkerültek a hulladékkezelés bevételeiből finanszírozott feladatok közé.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

Ezeket a tételeket az NHKV nem ismeri el a szolgáltatási díjban, ezért vissza kell őket helyezni a köztisztasági feladatok közé. A Társaság 2016 októberében benyújtott ilyen irányú javaslatát a Fővárosi Önkormányzat elfogadta, és az előzetes egyeztetések alapján megemeli a költségvetési forrás összegét.

A következő táblázat a köztisztasági ágazat mennyiségi adatait mutatja be fő tevékenységi területenkénti bontásban. Ennek megfelelően szerepelnek benne a Fővárosi Önkormányzattal kötött közszolgáltatási szerződés szerinti és az azon felüli mennyiségek is.

A köztisztasági teljesítmények változása:

Megnevezés	Mennyiségi egység	2015	2016				2017		
		Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Gépi úttisztítás összesen	üzemóra	79 206	93 400	82 626	-10 774	3 420	90 850	8 224	10%
- lakossági	üzemóra	71 988	81 300	76 950	-4 350	4 962	81 300	4 350	6%
- rendkívüli időjárás	üzemóra	0	0	49	49	49	0	-49	-100%
- lomtalanítás utáni takarítás - hulladékos	üzemóra	2 268	2 200	1 957	-243	-311	2 620	663	34%
- őszi lombeltakarítás	üzemóra	1 340	4 500	0	-4 500	-1 340	3 210	3 210	
- megrendelt	üzemóra	3 610	5 400	3 670	-1 730	60	3 720	50	1%
Kézi úttisztítás összesen	óra	763 578	782 520	778 311	-4 209	14 733	778 760	449	0%
- lakossági	óra	583 117	595 520	626 800	31 280	43 683	595 520	-31 280	-5%
- rendkívüli időjárás	óra	0	0	11	11	11	0	-11	-100%
- lomtalanítás utáni takarítás - hulladékos	óra	69 388	72 000	67 000	-5 000	-2 388	70 240	3 240	5%
- őszi lombeltakarítás	óra	33 161	33 500	5 000	-28 500	-28 161	33 500	28 500	570%
- közterületi edények ültetése	óra	70 549	71 500	71 500	0	951	71 500	0	0%
- megrendelt	óra	7 364	10 000	8 000	-2 000	636	8 000	0	0%
Kisgépes közterületi hulladékszállítás									
- kézi rakodó	óra	61 820	62 000	62 000	0	180	62 000	0	0%
- gépi	üzemóra	7 865	15 500	7 900	-7 600	35	15 500	7 600	96%
Közüterületek takarítása speciális kisgéppel									
- kézi takarítás	óra		0		0	0		0	
- gépi takarítás	üzemóra	578	500	626	126	49	500	-126	-20%
Aluljárótakarítás összesen	ezer m²	35 413	36 000	36 560	560	1 147	36 000	-560	-2%
- lakossági	ezer m ²	35 413	36 000	36 560	560	1 147	36 000	-560	-2%
Lakossági aluljárók száma	db	70	70	70	0	0	70	0	0%
Lakossági aluljárók alapterülete	ezer m ²	140	140	140	0	0	140	0	0%
Épület építmény takarítás	m²	13 790	14 500	13 440	-1 060	-350	14 500	1 060	8%
- plakát - falragasz eltávolítás	m ²	7 290	8 000	6 800	-1 200	-490	8 000	1 200	18%
- falfirka eltávolítás	m ²	6 500	6 500	6 640	140	140	6 500	-140	-2%
Migrációs zónák takarítása									
- kézi takarítás	óra	11 922	0	0	0	-11 922	0	0	
- gépi takarítás	üzemóra	1 041	0	0	0	-1 041	0	0	
Hulladékgyűjtő szigetek takarítása									
- kézi takarítás	óra	1 573	2 750	1 535	-1 215	-38	1 535	0	0%
- gépi takarítás	üzemóra	1 110	1 130	1 035	-95	-75	1 035	0	0%
Hulladékgyűjtő edények fertőtlenítése									
- kézi takarítás	óra	27 479	27 500	27 500	0	21	27 500	0	0%
- gépi takarítás	üzemóra	10 493	10 500	9 960	-540	-533	10 500	540	5%

A 2016. évi várható mennyiségek többségében megegyeznek a tervezettel. A rendkívüli enyhe decemberi időjárás miatt a gépi úttisztításra tartalékolat keret egy része megmaradt, illetve annak egy részét (2 805 gépi üzemórát) az év utolsó heteiben a megemelkedett ünnepek előtti forgalomra tekintettel átcsoportosítottunk a kézi úttisztításra. Ugyancsak megtakarítást értünk el a téli hómunka és a hintőanyag sorokon is.

3.2.1 A 2016. évi fővárosi költségvetésben elfogadott köztisztasági forrás

Budapest Főváros Önkormányzata 2016. évi összevont költségvetésében a 823001 FKF Nzt. közterület tisztántartási feladatok soron bruttó 6 671,9 M Ft szerepelt. A 2016. évi Közszolgáltatási Szerződés július 19-én a költségvetésben elfogadott keretösszeggel, a fenti műszaki tartalommal került aláírásra.



A köztisztasági tevékenység 2016. évi várható költsége 5 760,5 M Ft, ami a téli munkán elért megtakarítás és a megtett költségtakarékossági intézkedések ellenére magasabb, mint a 2016. évi költségvetési forrás.

3.2.2 A Társaság javaslata a 2017. évi szolgáltatási mennyiségekre

A Társaság által javasolt 2017. évi köztisztasági szolgáltatási mennyiségek megegyeznek a 2016. évi szerződésben szereplő mennyiségekkel, kiegészítve a korábban hulladékkezelési forrásból finanszírozott tételekkel. A javaslat lényegében azonos az elmúlt évek teljesítményének a rendkívüli körülmények (időjárás, migráció) hatásaitól megtisztított szintjével.

A 2017. évi költségvetésbe várhatóan bekerülő forrás bruttó 8 523 M Ft. A tervben azzal számolunk, hogy ezt az összeget a Fővárosi Önkormányzat kifizeti.

2017-ben a költségek növekedését tervezzük. A javasolt műszaki tartalom mellett tervezett költség 7 365,1 M Ft.

3.3 A NATURÁLIÁKBAN MÉRT TELJESÍTMÉNY MEGVALÓSULÁSÁHOZ KAPCSOLÓDÓ KOCKÁZATOK

A lakossági hulladékgazdálkodási közszolgáltatási szegmens trendjei a 3.1. pontban bemutatásra kerültek. Azokban lényeges pozitív irányú elmozdulás nem várható.

A gazdálkodó szervezeti hulladékkezelési piac alakulását a Ht. határozza meg. A háztartási hulladékkal együtt kezelhető települési hulladékok tekintetében a közszolgáltatás keretében minden gazdálkodó szervezetnek le kell szerződnie. A főbb kockázatok:

- Az MNB és a gazdaságkutató intézetek prognózisai a gazdaság lassú növekedését vetítik előre, melyek javítják a lakossági fogyasztási kilátásokat is. Emiatt a hulladékkezelés mennyiségi adatai meghaladhatják a tervezettet. Egyértelmű trend azonban még nem alakult ki.
- A projekt előkészítésekor azt vártuk, hogy a háznál történő szelektív hulladékgyűjtés teljes körűvé tétele csökkenteni fogja az elszállításra kerülő vegyes hulladék mennyiségét. Mivel a szelektív gyűjtés mennyiségei eddig elmaradtak a tervezettől, a kiszorító hatás sem volt határozottan megfigyelhető. Továbbra is bizonytalan ugyanakkor, hogy a szelektív gyűjtés mennyire befolyásolja a számlázott mennyiséget. Ez kritikus kérdés, mivel közvetlenül befolyásolja az árbevételt. A kiesés ellensúlyozására Társaságunk 2017-ben megvalósítja az edényazonosító (RFID) rendszert, mellyel minimálisra csökkenthető a nem szerződött ürítések száma. Ennek becsült hatása a számlázott lakossági hulladékdíj bevétel 5 %-a. A pozitív hatások 2017. második felétől jelentkeznek. A javulás mértéke és annak ütemezése is nagy bizonytalanságot hordoz.
- A szelektív hulladékgyűjtéshez kapcsolódó kockázat a begyűjtött hasznanyag mennyisége és minősége. Az eddig begyűjtött mennyiségek még nem támasztják alá az előzetes szakértői becsléseket. A hulladékanalízis továbbra is azt mutatja, hogy a kevert hulladéknak magas a hasznosítható anyag tartalma. Negatív tendencia ugyanakkor a szelektív hulladékgyűjtő edényekbe helyezett vegyes hulladék növekvő mennyisége, mely 2016. elején a műanyag és fémhulladék esetében már meghaladta a 40 %-ot.
- A Keretszerződésben foglaltaknak megfelelően 2017-től meg kell kezdeni az áttérést a köztisztasági munkák felületalapú elszámolására. Az üzleti terv még a korábbi időalapú elszámolásra épül, de megkezdődött az átállás előkészítése.



4 EREDMÉNY

4.1 TÁRSASÁGI SZINTŰ EREDMÉNY

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017		
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Értékesítés nettó árbevétele	36 529	38 450	36 343	-2 107	-186	36 731	388	1%
Támogatás/kompenzáció	0	0	0	0	0	0	0	
Korrigált árbevétel	36 529	38 450	36 343	-2 107	-186	36 731	388	1%
Aktivált saját teljesítmények értéke	148	65	210	145	62	209	-1	0%
Anyagjellegű ráfordítások	-11 522	-14 626	-11 804	2 822	-282	-15 491	-3 687	31%
Személyi jellegű ráfordítások	-15 214	-15 747	-16 526	-779	-1 312	-16 942	-416	3%
Értékcsökkenési leírás	-4 342	-5 112	-4 535	577	-193	-4 735	-200	4%
Egyéb bevétel és ráfordítás egyenlege*	-4 035	-2 829	-3 965	-1 136	70	-984	2 981	-75%
ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	1 564	201	-277	-478	-1 363	-1 212	-935	338%
Pénzügyi műveletek eredménye	350	272	317	45	-33	174	-143	-45%
Rendkívüli eredmény	0	0	0	0	0	0	0	
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	1 914	473	40	-433	-1 874	-1 038	-1 078	-2695%
Adófizetési kötelezettség	-1 591	-346	-663	-317	928	-72	591	-89%
ADÓZOTT EREDMÉNY	323	127	-623	-750	-946	-1 110	-487	78%

A fenti eredménykimutatás már a 2016. évi számviteli szabályoknak megfelelően készült, így rendkívüli eredményt nem tartalmaz.

A Társaság 2016. évi várható eredménye üzleti tevékenység szintjén – 277 M Ft veszteség, ami 478 M Ft-tal alacsonyabb a tervezetnél.

A **2016. évi várható adózás előtti eredmény 40 M Ft**, mely 433 M Ft-tal alacsonyabb a tervezettnél. Az **adózott eredmény – 623 M Ft veszteség**. Az árbevétel tervezetthez viszonyított 2 107 M Ft-os csökkenését az anyagjellegű ráfordítások visszafogásával jelentős mértékben sikerült ellensúlyozni, illetve a beruházások alacsonyabb teljesülése miatt kevesebb amortizáció került elszámolásra. A negatív adózott eredmény oka, hogy 2015. január 1-től a rekultivációs céltartalék képzés növeli a jövedelemadó alapját.

A **2017. évi társasági szintű tervezett üzleti eredmény – 1 212 M Ft**, az **adózás előtti eredmény – 1 038 M Ft**, az **adózott eredmény – 1 110 M Ft veszteség**. Az eredmény 2016. évihez viszonyított romlásának oka az árbevétel csökkenése és a ráfordítások külső tényezők miatti növekedése, melyet a bevételnövelő projektek későbbi elindulása miatt nem tudunk ellentételezni. Az árbevétel csökkenését egyértelműen az NHKV belépése okozza, mely az együttműködési megállapodás alapján 2017-ben 1 900 M Ft eredményromlást jelent adózás előtt. Ennek összetevői a haszonanyag bevételeinek átadása és a közszolgáltatási díjnál alacsonyabb szolgáltatási díj, melyeket részben ellensúlyoz bizonyos ráfordítás elemek, elsősorban a faktoring díj és a számlázási költség elmaradása. Az eredmény későbbiekben nem részletezett összetevői a következők szerint alakulnak:

4.1.1 Értékcsökkenési leírás

A 2016. évi várható értékcsökkenési leírás 4 535 M Ft, ami 11,3 %-kal alacsonyabb az üzleti tervnél. Az elmaradás oka a beruházások tervezett szint alatti teljesülése, főképp a nagy projektek átütemezése. A 2017. évi tervezett értékcsökkenés 4 735 M Ft, ami 4,4 %-os növekedést jelent a 2016. évihez viszonyítva. A növekedés oka, részben a növekvő beruházási aktivitás, részben a KEOP III. projektek során 2016-ban vagyonkezelésbe vett eszközök amortizációjának áthúzódó hatása.



4.1.2 Pénzügyi műveletek eredménye

A pénzügyi műveletek 2016. évi várható eredménye 45 M Ft-tal magasabb a tervezettnél, mivel a kamatok csökkenését ellensúlyozni tudja a magasabb pénzállomány. A 2017. évi pénzügyi eredmény közel a felével csökken, mivel a kamatláb alacsony marad, miközben a pénzállomány jelentősen lecsökken.

4.1.3 Rendkívüli ráfordítások

A rendkívüli ráfordítások a számviteli szabályok 2016. évi változása miatt megszűnnek, azok az egyéb ráfordítások közé kerültek besorolásra. Az összehasonlíthatóság érdekében a változásokat visszamenőleg is végrehajtottuk.

4.2 BEVÉTELEK

4.2.1 A főbb bevételi források

A Társaság bevételeinek tényleges és tervezett alakulása a következő:

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017		
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Belföldi értékesítés árbevétele	34 976	37 130	35 094	-2 036	118	36 731	1 637	5%
Egyéb tevékenység árbevétele	0	0	0	0	0	0	0	
Exportértékesítés árbevétele	1 553	1 320	1 249	-71	-304	0	-1 249	-100%
Értékesítés nettó árbevétele	36 529	38 450	36 343	-2 107	-186	36 731	388	1%
Önkormányzattól kapott támogatás, juttatás	0	0	0	0	0	0	0	
Költségvetésből kapott támogatás, juttatás	0	0	0	0	0	0	0	
Egyéb támogatás	0	0	0	0	0	0	0	
Támogatás/kompensáció	0	0	0	0	0	0	0	
Korrigált árbevétel	36 529	38 450	36 343	-2 107	-186	36 731	388	1%

Az értékesítés várható nettó árbevétele a 2016. évben 36 343 M Ft, mely az üzleti terv 94,5 %-a. Ezen belül a belföldi értékesítés nettó árbevétele is 5,5 %-kal marad el a tervezettől. Az alulteljesítés oka egyértelműen az NHKV-nak átadott bevétel.

Az exportértékesítés bevétele a HHM villamosenergia-értékesítésből származik, mely 5,4 %-kal alacsonyabb a tervezettnél. Az elmaradás oka az alacsonyabb értékesített mennyiség.

A 2017-re tervezett nettó árbevétel 36 731 M Ft, ami 1,1 %-os (388 M Ft) növekedést jelent a 2016. évihez viszonyítva. Ennek oka, hogy a közszolgáltatási hulladékkezelési díj és a szolgáltatási díj NHKV-t illető különbözetét ellensúlyozza HHM energia-bevételének növekedése és a köztisztasági tevékenység fővárosi finanszírozásának emelkedése. A hulladékdíj számlázását október 1-től az NHKV végzi. Az elszámolás pontos részletei még nincsenek kidolgozva, de a korábban hivatkozott együttműködési megállapodás alapján azzal számolunk, hogy a Társaságot éves szinten 1 900 M Ft-nál nagyobb veszteség nem érheti. A haszonanyag bevétele az NHKV-t illeti, de az energiaértékesítés árbevétele a Társaságnál marad. Utóbbi az égetett hulladékmennyiség 3.1.2. pontban bemutatott növekedése miatt emelkedni fog.



4.2.2 A bevétel összetétel-elemzése (ár és volumenhatás bemutatása)

A hulladékkezelési közszolgáltatás esetében teljesen új helyzet alakul ki azzal, hogy az igénybe vevők által fizetett közszolgáltatási díj és a közszolgáltatóknak fizetett szolgáltatási díj elválik. A szolgáltatási díj mértékét a standard díj és korrekciós tényezők alakítják, melyek csak áttételesen függenek a szolgáltatási szinttől, és függetlenek a szolgáltatás költségeitől. A szolgáltatási díj (egységár) növelésére a pozitív korrekciós tényezők változásán keresztül van lehetőség. A vonatkozó rendeletekből azonban nem lehet kiolvasni, hogy a paraméterek egységnyi változtatása milyen díjváltozást eredményez.

A lakossági hulladékgazdálkodás árbevételét volumen oldalról két egymással ellentétes hatás alakítja. A 385/2014. (XII. 31.) Korm. rendelet hatályba lépése (60/80 literes edények bevezetése) miatt a számlázott hulladékmennyiség csökken. Ezt már 2016-ban ellensúlyozta az adattisztítási projekt hatása, mely az eddig nem számlázott címetek hozza be a rendszerbe. A bevétel 2017-ben tovább nő az RFID projekt beindítását követően.

A gazdálkodó szervezeti hulladéknál már 2015-ben is lényegében teljessé vált a maximált ár alkalmazása, így az tovább nem növelhető. Az adattisztítási projekt eredményeként a tervezett volumen itt is nő, így az árbevétel is emelkedik.

A köztisztasági közszolgáltatás esetén a korábban bemutatott okok miatt a volumen nem változik, de nő a Fővárosi Önkormányzat által finanszírozott rész.

4.2.3 A bevétel alakítását befolyásoló külső és belső tényezők

A hulladékkezelési ágazat esetében az árbevétel alakulását az NHKV által fizetett szolgáltatási díj mértéke határozza meg, mely jelenleg nem ismert. A bevételt ez, és a számlázott hulladékmennyiségnek az előző pontban bemutatott változása befolyásolja.

A köztisztasági közszolgáltatás esetében az árképzés a szükséges költségek alapján történik, de a tényleges bevételeket a megrendelő forráshelyzete határozza meg.

4.2.4 Szezonális

A lakossági és a gazdálkodó szervezeti hulladékgazdálkodási díj számlázása havi gyakorisággal történik, ami az együttműködési megállapodás alapján a továbbiakban sem változik. Szezonális nem jellemző. A Közszolgáltatási Keretszerződés alapján a köztisztasági árbevétel számlázása havonta, az éves kompenzáció egy tizenketted része szerint történik.

Kisebbszezonális a HHM melléktermék értékesítés, főként a távhő esetében van, ahol a téli fűtési szezonban esedékes a bevétel nagyobb hányada. Mivel a hő értékesítés részaránya az éves bevétel 2 %-a alatt van, ez a szezonális hatás elhanyagolható.

Minimális szezonális van a megrendeléses piacon, ahol a hulladékkezelési igények (pl.: kerületek külön megrendelt lomtalanítása) télen nem jellemzők, de ezek nagyságrendje a Társaság összbevételéhez viszonyítva szintén elhanyagolható.

4.2.5 Bevételi kockázatok

- A 69/2016. (III.31.) Kormányrendelet a Ht. 32/A. § (1) bekezdésben meghatározott feladatokra Koordináló szervként az NHKV-t jelölte ki. A kormányrendelet, valamint a Ht. 2.2. pontban bemutatott új bekezdései alapján a hulladékkezelési mértékét a miniszter állapítja meg, és a díjat 2016. április 1-től az NHKV szedi be. A kapcsolódó



kockázatok a 2.5. pontban részletesen bemutatásra kerültek. A második negyedévre az NHKV által elküldött értesítés alapján a maximált szolgáltatási díjjal számoltak, de annak számszaki alátámasztásáról nem küldtek tájékoztatást.

- A lakossági hulladékkezelés esetében kockázat a számlázott hulladékmennyiség csökkenése. Ennek két lehetséges előidézője a hulladékmennyiség csökkenése, illetve a háznál történő szelektív gyűjtési projekt kizorító hatása. A lakossági számlázott hulladékmennyiség 1 %-os csökkenése 170 M Ft-os nagyságrendű bevétel kiesést jelent.
- Kockázatot jelent a 60/80 literes edények korábban bemutatott bevezetése. Év végéig kevesebb, mint 700 jogos igényt nyújtottak be a Társasághoz, és a kérelmek száma a kezdeti emelkedés után hónapról hónapra ingadozik. A 2016. évi bevétel kiesés várhatóan nem haladja meg a 10 M Ft-os nagyságrendet, és 2017-ben sem számolunk komolyabb változással. Ettől függetlenül nagy a tervtől való eltérés kockázata.

4.3 KÖLTSÉGEK ÉS RÁFORDÍTÁSOK

A költségek és ráfordítások 2017. évi tervezésénél – a rendelkezésre álló műszaki és költségadatokat függvényében – a nullabázisú tervezés módszerét alkalmaztuk, tehát az egységköltségek és a mennyiségek alapján tételesen számítottuk ki a 2017. évi tervköltségeket. Így készült az anyagjellegű ráfordítások többsége, a személyi jellegű ráfordítások, az értékcsökkenés és az adók. A többi esetben a 2016. évi várható értékekből indultunk ki, majd ezt növeltük a prognosztizált inflációs szorzókkal, és korrigáltuk a működési változásokkal.

4.3.1 Anyagjellegű ráfordítások

Az **anyagjellegű ráfordítások 2016. évi** várható 11 804 M Ft-os összege 19,3 %-os csökkenést jelent az elfogadott üzleti tervhez képest. A 2017. évi tervezett 15 491 M Ft 31,2 %-kal magasabb a 2016. évi várhatónál. Az eltérések több, egymás ellen ható tényező eredményeként alakulnak.

A **2016. évi várható** 4 136 M Ft-os **anyagköltség** 10,5 %-kal (484 M Ft) alacsonyabb a 2016. évi tervnél:

- Az alapanyagok között a gépjárműalkatrész 23 M Ft-tal, a munkák részbeni átütemezése miatt a főként a HHM karbantartáshoz kapcsolódó fémfelhasználás 35 M Ft-tal elmaradt a tervezettől.
- Az alacsony beszerzési árak, valamint a kedvező decemberi időjárásnak köszönhetően elmaradó gépi üzemóra felhasználás miatt az üzemanyagköltségek várhatóan 264 M Ft-tal elmaradnak a tervezettől.
- Az előző évinél kedvezőtlenebb év eleji időjárás miatt 64 M Ft-tal emelkedik a hintőanyag-felhasználás (a táblázatban a segédanyagok soron szerepel).
- Mivel a tervezett projektek 2016-ban nem indultak be, a közüzemi díjak 359 M Ft-tal elmaradnak a tervezettől.
- Jogszabályi változás miatt 2016-tól a zöldhulladék gyűjtéséhez csak lebomló zsákot lehet használni. Ennek beszerzési ára magasabb, emiatt 78 M Ft-tal nő a zsákok költsége (egyéb fogyóeszköz sor).



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

A többi anyagköltség sor 2016. évi tervhez viszonyított átlagos változása a várható infláció körüli szinten alakul.

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017		
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Anyagköltség	3 960	4 620	4 136	-484	176	4 733	597	14,4%
5111000 Alapanyagok költsége	1 013	1 180	1 115	-65	102	1 248	133	11,9%
5112000 Segédanyagok költsége	223	268	332	64	109	352	20	6,0%
5113000 Üzemi- és fűtőanyagok	0	0	0	0	0	0	0	
5114000 Fenntartási-, javítási-, karbantartási anyagok	127	137	126	-11	-1	145	19	15,1%
5115000 Építési anyagok	9	8	11	3	2	11	0	0,0%
5121000 Felszerelések, szerszámok	12	9	17	8	5	18	1	5,9%
5122000 Munkaruha	79	73	90	17	11	92	2	2,2%
5123000 Egyéb fogyóeszköz	162	132	262	130	100	425	163	62,2%
5130100 Közüzem díjak	646	953	594	-359	-52	677	83	14,0%
5130200 Nyomtatvány, irodaszer	38	42	36	-6	-2	36	0	0,0%
5130300 Hírlap, szakkönyv, folyóirat	1	3	1	-2	0	1	0	0,0%
5130400 Üzemanyag költség	1 466	1 624	1 360	-264	-106	1 520	160	11,8%
5130500 Tisztítószer, vegyszerek	99	103	88	-15	-11	97	9	10,2%
5130600 Számítástechnikai anyagok	33	32	30	-2	-3	31	1	3,3%
5130700 Védőital	15	24	14	-10	-1	15	1	7,1%
5139900 Egyéb, ki nem emelt anyag	37	32	60	28	23	65	5	8,3%
Igénybe vett szolgáltatások értéke	5 220	7 632	5 396	-2 236	176	8 620	3 224	59,7%
5210000 Szállítás-rakodás, raktározás költségei	602	913	638	-275	36	754	116	18,2%
5220000 Bérleti díjak	162	250	232	-18	70	258	26	11,2%
5230000 Posta, telefon, telefax és egyéb telekommunikációs	246	243	253	10	7	273	20	7,9%
5240000 Karbantartás költségei	1 097	1 279	1 131	-148	34	1 224	93	8,2%
5250000 Hirdetés-, reklám-, propagandaköltségek	161	355	155	-200	-6	260	105	67,7%
5260000 Szakértői, tanácsadói, ügyvédi díjak	317	615	405	-210	88	487	82	20,2%
5270000 Utazási és kiküldetési költségek	89	106	73	-33	-16	83	10	13,7%
5290000 Egyéb igénybe vett szolgáltatások költségei	2 546	3 871	2 509	-1 362	-37	5 281	2 772	110,5%
Egyéb szolgáltatások értéke	637	641	477	-164	-160	450	-27	-5,7%
5310000 Hatósági igazgatási, szolgáltatási díjak, perkölts	41	43	47	4	6	8	-39	-83,0%
5320000 Illetékek	12	6	8	2	-4	9	1	12,5%
5330000 Bankköltség	41	40	43	3	2	44	1	2,3%
5340000 Bankgarancia díja	0	0	0	0	0	0	0	
5350000 Biztosítási díj	365	373	373	0	8	384	11	2,9%
5360000 Tagsági díj	3	3	4	1	1	4	0	0,0%
5390000 Különféle egyéb költségek	175	176	2	-174	-173	1	-1	-50,0%
Eladott áruk beszerzési értéke	17	31	163	132	146	132	-31	-19,0%
Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	1 688	1 702	1 632	-70	-56	1 556	-76	-4,7%
Anyagjellegű ráfordítások	11 522	14 626	11 804	-2 822	282	15 491	3 687	31,2%

A **2017. évi tervezett 4 733 M Ft-os anyagköltség** 14,4 %-kal (597 M Ft) magasabb a 2016. évi várhatónál:

- A gépjárműalkatrész felhasználás 55 M Ft-tal meghaladja a 2016. évit. Ennek oka, hogy a gépjárműpark folyamatosan előregszik, a beérkezett új járművek súlya a teljes állományhoz képest csekély. A járműállomány korából adódóan több meghibásodás történik, felújításokat, fődarab cseréket kell. A járműállomány állapota és a karbantartási igény 2017-ben sem javul számottevően.
- Az előbb említett átütőmozgások miatt 2017-ben 11 M Ft-tal nő a HMM alkatrészköltség és 48 M Ft-tal a fémfelhasználás.
- A két új SZÚK beindításának áthúzódó hatásaként 83 M Ft-tal nőnek a közüzemi díjak.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- A HHM növekvő teljesítménye miatt 19 M Ft-tal nő a vegyianyag anyag költség.
- A 2016. végén megkezdődött áremelkedés miatt 160 M Ft-tal nő az üzemanyagköltség.

Az **igénybe vett szolgáltatások** 5 396 M Ft-os **2016.** évi várható értéke 29,3 %-kal alacsonyabb a tervezettnél. Ezen belül:

- A szállítási költségek 275 M Ft-tal elmaradnak a tervezettől. Ebből 179 M Ft abból adódik, hogy a tervben a PRHK-ban keletkező 60 000 tonna előválogatott égethető hulladéknak a Mátrai Erőműbe szállításával számoltunk, melyből csak 38 190 tonna valósult meg. Ezen kívül 17 M Ft-tal elmaradt a csurgalékvíz-, és 78 M Ft a füstgáz-tisztítási maradékanyag szállítás is.
- A bérleti díjak 18 M Ft-tal maradtak el a tervtől, melyet 2016-ban is a HHM kisturbina alacsonyabb bérleti díja okozott.
- Az épület-karbantartás 122 M Ft-tal tervezett alatt, a HHM karbantartás 77 M Ft-tal a fölött alakult.
- A házhoz menő szelektív gyűjtés célgépeinek garancián kívüli javítása miatt 58 M Ft-tal nő a célgép-karbantartás.
- A hirdetés, reklám, propaganda költség 200 M Ft-tal marad a tervezett alatt.
- A tervezői, szakértői díjak 210 M Ft-tal alacsonyabbak a tervezettnél, melyből 123 M Ft a társvállalati tanácsadás (BVH).
- Az egyéb igénybe vett szolgáltatások 1 362 M Ft-tal elmaradnak a tervezettől. A legnagyobb tételek a következők:
 - A Dunakeszi lerakó rekultivációjának 2017-re tolódása 2016-ban 731 M Ft megtakarítást jelent.
 - A díjbeszedés költsége 66 M Ft-tal lesz alacsonyabb.
 - A vagyonvédelem 47 M Ft-tal csökken.
 - A support díj 51 M Ft-tal lesz alacsonyabb.
 - Az ingatlanüzemeltetés költségei 632 M Ft-tal maradnak el.

Az **igénybe vett szolgáltatások 2017. évi** 8 620 M Ft-os tervezett költsége a 2016. évihez viszonyítva 59,8 %-kal (3 224 M Ft) nő. A jelentősebb költségeltérések a következők:

- A szállítási költségek között az előző évi csökkenés után 106 M Ft-tal nő a HHM füstgáz-tisztítási maradékanyag szállítás, és 33 M Ft-tal csurgalékvíz-szállítás.
- A bérleti díjak növekedéséből 15 M Ft-ot az ingatlanok, 7 M Ft-ot a gépjárművek bérleti díja okoz.
- A HHM karbantartási költségek 69 M Ft-tal csökkennek.
- A hirdetés, reklám, propaganda költségek a 2016. évi erőteljes megszorítás után 105 M Ft-tal nőnek.
- A szakértői díjak 82 M Ft-tal nőnek, ezen belül, 35 M Ft-tal nő a jogi tanácsadás.
- Az egyéb igénybe vett szolgáltatások 2 772 M Ft-tal nőnek. Ezen belül:
 - 1 754 M Ft-tal nő a rekultivációs költség, mely a PRHK I. ütem és a dunakeszi lerakó bezárásához kapcsolódik.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- A PRHK hulladék előkezelés növekvő mennyisége miatt 402 M Ft-tal nőnek a kapcsolódó (Restone, Geosol) költségek.
- A díjbeszedés költsége 341 M Ft-tal csökken.
- a 2016 évi alulteljesítés után 46 M Ft-tal nő az oktatási költség.
- A vagyonvédelmi költségek 612 M Ft-tal nőnek, melynek oka egyrészt az ingatlanok számának növekedése (KEOP II: létesítményei), másrészt a jogszabály által kötelezően előírt bérek figyelembe vétele az életbe lépett szerződésben.
- Az ingatlan üzemeltetési költségek az új, komplex szerződés megkötését követően 264 M Ft-tal lesznek magasabbak.

Az **egyéb szolgáltatások 2016. évi** 477 M Ft-os várható értéke 164 M Ft-tal alacsonyabb a tervezetnél. A csökkenés oka, hogy a MEKH felügyeleti díj a Ht. alapján 2016-ban már az NHKV-t terheli.

A **2017. évi** terv a várható értékhez viszonyítva további 27 M Ft-tal csökken, melynek többsége a hatósági díjakhoz kötődik.

4.3.2 Személyi jellegű ráfordítások

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017		
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Béreköltség	9 641	10 282	10 183	-99	542	10 615	432	4%
IG tagok tiszteletdíja	0	0	0	0	0	0	0	
FB tagok tiszteletdíja	11	11	11	0	0	11	0	0%
Jutalom	380	289	756	467	376	568	-188	-25%
Prémium	100	216	211	-5	111	341	130	62%
Egyéb	12	21	16	-5	4	15	-1	-6%
Béreköltség összesen	10 144	10 819	11 177	358	1 033	11 550	373	3%
Cafetéria	1 199	868	1 085	217	-114	1 090	5	0%
Munkáltatói terhelés, betegszab. táppénz, korengedm. nyu	47	220	222	2	175	219	-3	-1%
Végkielégítés	24	23	1	-22	-23	2	1	100%
Egyéb	810	609	745	136	-65	818	73	10%
Személyi jellegű egyéb kifizetések	2 080	1 720	2 053	333	-27	2 129	76	4%
Járulékok	2 990	3 208	3 296	88	306	3 263	-33	-1%
Személyi jellegű ráfordítások összesen	15 214	15 747	16 526	779	1 312	16 942	416	3%

A 2016. évi várható teljes béreköltség 3,3 %-kal, mintegy 358 M Ft-tal haladja meg a tervet, melynek okai a következők:

- 2015-ben a Társaság jelentős mértékű megszorításokat alkalmazott, így amellelt, hogy a tervezettnél alacsonyabb létszámmal látta el a feladatait, a jutalom és prémium felhasználás is jelentősen elmaradt a tervezettől. A Társaság a tervezett jutalom összegének csak 70 %-át, míg a tervezett vezetői prémium összegének csak az 50 %-át használta fel 2015-ben.
- A Társaság 2016-ra további létszámcsökkentést tervezett, azonban a csökkenő létszám mellett a feladatok ellátása csak minőségi munkavégzés, folyamatos hatékonyság javulás által valósítható meg. A Társaság célkitűzéseinek elérése, a minőségi munkaerő biztosítása és a hatékonyság növelése csak motivált, elkötelezett munkavállalókkal lehetséges, ami a keresetek csökkenése mellett nem valósítható meg. A keresetek szinten tartásához 2016-ban a munkavállalói jutalom és a vezetői prémium mértékét a 2015. évet megelőző időszak mértékére kellett emelnünk.



- Társaságunknál folyamatosan növekszik a fluktuáció (a 2015. évi és a 2016. évi tény adatok alapján 30 %-kal) melynek oka a munkaerőpiac átalakulása. A jelentős létszám-csökkentéssel a feladatok nem csökkentek, így a megmaradt munkavállalók megfelelő motiválása kiemelt hangsúlyt kapott a tervezésben. A minőségi munkaerő megszerzése és megtartása csak piacképes fizetés mellett lehetséges, ezért a Társaság 2016. október 1-ei hatállyal átlagosan 4,3 %-os mértékű alapbéremelést hajtott végre. Ez felül a 2016. évi adózás előtti eredmény terhére további eseti kereset-kiegészítést tervezünk, melynek kifizetésére csak 2017-ben, a tényleges eredmény ismeretében, a tulajdonos hozzájárulásával kerülhet sor.

2017. évi tervezett bérköltség

A bérköltség 2017. évi tervben összességében 3,3 %-kal, mintegy 373 M Ft-tal nő a 2016. évi várható adatokhoz képest, melynek okai a következők:

- A 2016. október 1-ével végrehajtott átlagosan 4,3 %-os béremelésnek 2017-ben is jelentős bérköltség növelő hatása lesz, az áthúzó hatása mintegy 3,2 %.
- A 2016. évi adatokhoz képest mind a létszámot, mind a bérköltséget megemeli az RFID projekt elindulása, mely többlet munkaerőt igényel. A létszámnövekedés bérköltség-növelő hatása mintegy 1 %.
- 2017. január 1-től 5 %-kal csökken a szociális hozzájárulási adó, mely megtakarítást átlagosan 4,05 %-os béremelésre csoportosítottunk át a 2017. évi tervben.
- A Társaság bérpolitikai célja a teljes juttatási csomagon belül a teljesítményarányos kompenzáció arányának növelése, ezért 2017-ben a 2016-ban bevezetett projekt prémium rendszer kiterjesztését tervezi, a Társaság árbevételének növekedése szempontjából kiemelt fontosságú projekteken dolgozó munkavállalók ösztönzésére.

Béren kívüli juttatások 2016. évi várható költsége

Társaságunk a tulajdonosi előírásoknak megfelelően a cafeteria juttatásokat 2016-ban is bruttó módon számolta el. A munkavállalók 2016-ban változatlanul bruttó 513 530 Ft értékben választhattak tetszésük szerint a Cafeteria Szabályzatban rögzített elemek közül. Változást jelent, hogy az elmúlt 3 évben minden munkavállalónak a cafeteria keretéből bruttó 10 ezer forintot kötelezően az Uniqa biztosításra kellett költenie, vagy amennyiben ezt nem tette, akkor ezt az összeget másra nem fordíthatta. Ezt az összeget 2016-ban a munkavállalók kérésének megfelelően ismét beemeltük a választható keretbe, így a költségek nem változtak, azonban a munkavállalóknak nagyobb szabadságuk volt a döntésben.

A Munkáltató 2016. évben is biztosított – az Szja. tv. 71.§ (6) g. pontja szerint – iskolakezdési támogatást az arra jogosult munkavállalók részére, melynek összege a minimálbér 30 %-a gyermekenként.

A munkáltató továbbá jóléti célokra fordítható pénzeszközöket biztosít az Üzemi Tanács együttdöntésével (pl.: munkáltatói és temetési segély, munkába járással kapcsolatos utazási költségek megtérítése (58,7 M Ft értékben), továbbá lakásépítési, vásárlási kölcsön, üdülés támogatása, egészségügyi szűrések, védőoltások, munkásszálláson elhelyezés). Ezek a ráfordítások a KSZ és az Üzemi megállapodás alapján az Mt. szerinti együttdöntési kategóriába tartoznak.



A betegállományok folyamatos növekedése tapasztalható, ezért a betegszabadság várható költsége 2016-ban emelkedett.

Béren kívüli juttatások 2017. évre tervezett költsége

2017-ben a béren kívüli juttatások jogszabályi környezete több ponton is változik. Társaságunk a munkavállalók által felhasználható cafeteria keretet továbbra is bruttó módon szabályozza, így a cafeteria költségeket nem befolyásolja a cafeteria elemekre vonatkozó adóváltozás.

Befolyásolja azonban az egyéb béren kívüli juttatások költségét, így különösen az iskolakezdési hozzájárulás munkáltatói adóterhét, mely 2017-ben egységesen 43,66 %-ra nő, míg 2016-ban az adó mértéke annak függvényében változott, hogy egy-egy munkavállaló milyen cafeteria elemeket vett igénybe. Az iskolakezdési támogatás összege 2017-ben a minimálbér változása miatt gyermekenként 38 250 forintra növekszik.

Változott továbbá a munkába járás költségtérítésének a mértéke azokban az esetekben, amikor a munkavállaló gépjárművel történő munkába járását köteles a Munkáltató támogatni. A munkába járás költségtérítése gépjármű használat esetén kilométereként 9 forintról 15 forintra emelkedik, ami a munkáltatók számára többletköltséget eredményez.

A Társaság a szociális támogatási politikáján 2017-ben nem változtat, a 2016-os költségekkel azonos mértékű jóléti célokra fordítható pénzeszközt (pl.: segélyek, lakásépítési, vásárlási kölcsön, üdülési támogatás, egészségügyi szűrések, védőoltások, munkásszálláson elhelyezés, stb.) tervez. Ezek a ráfordítások a KSZ és az Üzemi megállapodás alapján az Mt. szerinti együttdöntési kategóriába tartoznak.

Képzések

A Társaság kiemelt figyelmet fordít a munkavállalók megfelelő szakmai képzésére a 2017. évben is. A korábbi évekhez hasonlóan Társaságunk továbbra is biztosítja a munkavállalók számára az egyes jogszabályi előírások alapján kötelező végzettségek megszerzésére irányuló képzéseket és vizsgákat.

A közszolgáltatást végző műszaki szakterület részére a legnagyobb létszámot érintő, jelentős költségű képzések az Építő- és anyagmozgató gép kezelője OKJ bizonyítvány és hatósági gépkezelői jogosítványok megszerzésére irányuló képzések, illetve a GKI továbbképzés. Jelentős létszámú munkavállaló számára kerül megszervezésre 2017. évben a Hulladékgyűjtő- és szállító OKJ-s képzés, mely szintén jogszabályi kötelezettség teljesítéséből adódó képzés.

A kötelező jellegű képzéseken túl 2017. évben nagyobb hangsúly kerül az olyan képzésekre, amelyek a munkavállalók szakmai és kompetencia alapú továbbfejlődését segítik elő, hozzájárulva ezzel a Társaság eredményességéhez. Szakterületi igények alapján megnövekedtek a konferenciák, a szakmai továbbképzések, a szakmai fórumok iránti igények, továbbá tanulmányi szerződés megkötése mellett iskolarendszerű képzésben is részt vesznek munkavállalóink.

Egyéb, a szakterületek által igényelt jelentősebb képzések:

- informatikai képzések (Oracle, VMware, Cisco, stb.),
- gépjárműszereléshez szükséges speciális képzések (Mercedes, MAN, SCANIA, stb.),
- integrált irányítási rendszerhez kapcsolódó képzések,



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- mérlegképes könyvelő képzések,
- szakterületi témák szerint igényelt szakmai továbbképzések, konferenciák.

Fentiekén kívül jelentős létszámot érintő KRESZ oktatás, Tűzvédelmi szakvizsga és felkészítő oktatás, valamint kijelölt elsősegélynyújtók képzése is megszervezésre kerül.

Társaságunk 2016. évben megkezdte a Word és Excel programok oktatására irányuló képzések szervezését, mely jelentős létszámú munkavállalót érint alap és haladó szinten is. A nagy érdeklődésre való tekintettel a képzések 2017. évben is folytatódnak.

A 2017. évben új képzési igényként merül fel az RFID projekttel kapcsolatos oktatás. Az RFID projekt kapcsán szükséges a projektekkel foglalkozó munkatársak képzéseinek biztosítása, valamint az RFID projekt bevezetéséhez kapcsolódóan, a rendszert használó munkavállalók oktatása, képzése.

Társaságunknál 2016. évben új programként került elindításra, bevezetésre a vezetői-, és vezetői utánpótlás program, mely folytatódik a 2017. évben is. A program során a vezetők szakmai képzésére, fejlesztésére kerül sor, mely jelentősen hozzájárulhat a Társaság sikeres működéséhez, hatékonyságának növeléséhez. A vezetői utánpótlásban résztvevők képzése, fejlesztése új elemként került beépítésre a képzések közé.

A tervezés során az egyes szakterületek képzési igényeinek adatszolgáltatására és piackutatási adatokra támaszkodtunk.

4.3.3 Egyéb bevételek és ráfordítások

Az **egyéb bevételek és ráfordítások 2016. évi** várható egyenlege magasabb a tervezettnél, ezért rontja az eredményt, míg 2017-ben javulni fog:

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017		
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Eszközértékesítés bevétele +	25	13	31	18	6	31	0	0%
Ért. Eszközök nyilvántartási értéke -	-4	0	-10	-10	-6	-10	0	0%
Eszközértékesítés eredménye	21	13	21	8	0	21	0	0%
Követelések értékesítése +	21 125	20 976	17 857	-3 119	-3 268	76	-17 781	-100%
Ért. követelés nyilvántartási értéke -	-22 143	-21 988	-18 718	3 270	3 425	-80	18 638	-100%
Követelésértékesítés eredménye	-1 018	-1 012	-861	151	157	-4	857	-100%
Értékvesztés (készlet, követelés) visszairás +	0	0	0	0	0	0	0	
Értékvesztés (készlet, követelés) képzés -	-178	-17	-122	-105	56	-131	-9	7%
Értékvesztés (készlet, követelés) változás eredménye	-178	-17	-122	-105	56	-131	-9	7%
Céltartalék feloldás +	218	954	592	-362	374	2 112	1 520	257%
Céltartalék képzés -	-1 249	-647	-1 410	-763	-161	-1 202	208	-15%
Céltartalék változás eredménye	-1 031	307	-818	-1 125	213	910	1 728	-211%
Adók, illetékek -	-1 884	-2 425	-2 321	104	-437	-1 969	352	-15%
Egyéb egyéb bevétel +	402	548	413	-135	11	410	-3	-1%
Egyéb egyéb ráfordítás -	-347	-243	-277	-34	70	-221	56	-20%
Egyéb bevételek összesen	21 770	22 491	18 893	-3 598	-2 877	2 629	-16 264	-86%
Egyéb ráfordítások összesen	-25 805	-25 320	-22 858	2 462	2 947	-3 613	19 245	-84%
Egyéb bevétel és ráfordítás eredménye*	-4 035	-2 829	-3 965	-1 136	70	-984	2 981	-75%

*Támogatás/Kompenzáció nélkül

Az egyéb bevételek és ráfordítások legnagyobb tétele még 2016-ban is az értékesített hulladékdíj követelés, mely 2017-től az NHKV belépésével megszűnik. A 2016. évi várható összeg bevételi és a kiadási oldalon is alacsonyabb a tervezettnél, mivel a számlázást az utolsó negyedévben már átveszi az NHKV.



Az **adók, illetékek 2016-ban** várhatóan 104 M Ft-tal elmaradnak a tervezettől. Ez döntően az önkormányzati adók 33 M Ft-os, a gépjárműadó 14 M Ft-os és a lerakási járulék 55 M Ft-os csökkenésének az eredménye.

Az adók, illetékek **2017-ben** 352 M Ft-tal csökkennek. A hulladéklerakási járulék 350 M Ft-tal csökken (a mennyiségek csökkenése miatt), míg az önkormányzati adók 2 M Ft-tal lesznek alacsonyabbak.

Céltartalékok

A Társaság három fő célra képez céltartalékot:

1. Környezetvédelmi céltartalék

A környezetvédelmi céltartalék képzés a gyakorlatban kettéválik, egyik ága a hulladéklerakók rekultivációjára és monitoringjára képzett céltartalék, a másik az egyéb környezeti károk felszámolására képzett céltartalék.

A rekultivációs céltartalék képzését a Hulladékgazdálkodási törvény (Hgt.) valamint az akkor hatályos díjrendelet alapján 2002-ben kezdte meg a Társaság. A jelenlegi jogszabályi háttér a Ht. (mely átvette a Hgt. meghatározásait), valamint a 2.2. fejezetben beidézett, a hulladéklerakással, valamint a hulladéklerakóval kapcsolatos egyes szabályokról és feltételekről szóló 20/2006. (IV. 5.) KvVM rendelet.

A céltartalék képzés összegének meghatározása az időtáv végéig elkészített pénzügyi modell használatával történik. A modellszámításokat alapesetben évente kétszer készíti el a Társaság, a tárgyévi beszámoló készítésekor az éves céltartalék képzés pontos összegének meghatározására, valamint a következő évi üzleti terv részeként a tervezett céltartalék meghatározására. Az első esetben a számítások a tárgyévi tényleges mennyiségek alapján, a második esetben az I – VIII. havi tényadatok alapján képzett várható mennyiségekből kiindulva készülnek. A számítás elvei és lépései a következők:

- A céltartalék létesítményenként kerül meghatározásra az égetőműre és a hulladéklerakókra, a PRHK egyes ütemeit önállóan kezelve. Ez jelenleg négy számítást jelent.
- A jogszabályi előírások alapján elkészül a monitoring és az utógondozási tevékenység részletes műszaki- és költségterve. A számítások aktualizálását évente a létesítmény főmérnök végzi.
- A bázisáras kiadások (rekultiváció, utógondozás, monitoring) meghatározása a tényleges költségek, ha ilyen még nem áll rendelkezésre, műszaki becslés alapján történik.
- A céltartalék képzés teljes időszakra szükséges összege megegyezik a tervezett kiadások adott időszakra számított értékével. A későbbi időszakban elvégzendő utógondozási munkák fedezetére végzett céltartalékképzés jellegzetessége, hogy a képzett összeg a működési időszakban évről évre nő, majd a bezárást követően fokozatosan csökken. Az évente képzendő pénzüsszegek sorozatát úgy kell meghatározni, hogy megképzett összeg pontosan a végleges lezárás időpontjáig fedezze a felmerülő költségeket.
- A képzett céltartalék a Társaság mérlegében egyik oldalról megjelenik a források között, de szerepel az eszköz oldalon is a pénzeszközök között. Ezt a pénzt a Társaság gazdasági tevékenysége keretében kezeli, így abból eredmény keletkezik. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy monitoring és az utógondozási költségek pénzügyi



fedezetének az árbevételből és gazdasági tevékenység eredményes működéséből rendelkezésre kell állni a szükséges időben. A képzett céltartalék tehát két forrásból növekszik: a hulladékkezelési díjba épített bevételből és az addig képzett céltartalék hozamából (pénzügyi bevétel).

- A hulladékkezelési díjból fedezett árbevételt a jogszabályi előírásoknak megfelelően az elhelyezésre kerülő hulladékmennyiség arányában kell kiszámítani. A várható hulladékmennyiség meghatározása a tényadatokból, a várható trendek figyelembe vételével történik.
- A hulladékkezelési díjból fedezett összeg az adott évi tervezett mennyiség és a számított egy mennyiségi egységre jutó költség szorzata. Az egy mennyiségi egységre jutó költség meghatározása a számítógépes modellben célérték kereséssel történik. A folyóáras költségek összegének a teljes időtartamra egyezni kell a hulladékkezelési díjbevételben képzett árbevétel és a felhalmozott pénzösszegek kamatának összegével.
- A kamat meghatározása az éves átlagos pénzállomány és a nominális kamatláb szorzataként történik. A kamatláb az éves infláció és a reálkamatláb összege.
- Az éves céltartalék képzés egyenlő a hulladékkezelési díjból származó céltartalék képzés és az felhalmozott tőke befektetéséből keletkező kamat összegével.
- Az üzleti tervhez készülő számítás esetében a céltartalék képzés összegét az eddigiekben leírt módon kell meghatározni. A tárgyévi beszámoló készítésekor az éves céltartalék képzés pontos összegének meghatározása ettől annyiban tér el, hogy a hulladékkezelés bevételeiből származó összeget korrigálni kell a tárgyévben ténylegesen lerakott hulladékmennyiség arányában, a tárgyévi kamatot pedig az adott évi társasági szintű befektetések tényleges átlagos kamatbevételének átlagos kamatlábjával kell kiszámítani.

Az előzőekből látható, hogy a számítási modell két tényezőre érzékeny, a becsült költségekre és a kamatra, de ezeken keresztül befolyásolja az infláció is. A legnagyobb bizonytalanság ezek közül a lerakók esetében a végleges rekultiváció költségének meghatározásában van, melyre a korábbiakban csak becslés készült, és amely a teljes élettartamra vetített bázisáras költségeknek mintegy 40 %-át teszi ki.

A kamatra a hosszú időtáv miatt érzékeny a modell. A jelenleg figyelembe vett teljes időtartamot (közel 50 év) tekintve a céltartalék képzés közel fele a kamat ágról származik. Ez azért kritikus, mert ha a felhalmozott több mint 10 Mrd Ft tőkét felhasználjuk (a finanszírozási hiány pótlására) a céltartalékot a hulladékdíj bevételből kell képezni, amire az NHKV-tól származó szolgáltatási díj nem nyújt fedezetet.

Az Igazgatóság elvárásának megfelelően külső szakértővel felülvizsgáltattuk a számításokat, melyet a BVK kontrolling szervezete 2014 márciusában már ellenőrzött. A felülvizsgálat 2016 augusztusában megtörtént, annak eredményeit a most benyújtásra kerülő évi üzleti tervben már figyelembe vettük. Az elkészült szakértői anyag záró megállapítása szerint „a Modell alapján képzett céltartalék összege a hulladékkezelő létesítmények rekultivációjához és utógondozásához szükséges jövőbeni költségekhez arányos mértékben lett megállapítva, ezáltal megfelel a vonatkozó jogszabályi követelményeknek”.

A felülvizsgálat azt mutatja, hogy a végleges rekultivációra és a monitoringra vonatkozó költségbecslések reálisak. A szakértők által tett javaslatok átvezetése nem okozott 2016. évre vonatkozóan feloldási kötelezettséget. (Az egyszeri eredményjavítás egyébként sem



lehetne cél, mivel egyrészt az eredmény felét elviszi az adó, másrészt a nonprofit jelleg miatt elvileg egyszeri alkalommal csökkenteni kellene vele a hulladékdíjat, majd az azt követő évben visszaemelni. Ez a rezsicsökkentés rendszerében nem reális kimenetel.)

A jelenlegi tervek szerint a Dunakeszi lerakó bezárását követően 2017-ben és 2018-ban egymilliárd forintot meghaladó rekultivációs munkák lesznek, és a folyó fenntartási és ellenőrzési feladatokat is teljes egészében a céltartalékból kell fizetni.

Az egyéb környezeti kockázatokra képzett céltartalékokat is felülvizsgáltuk. A jelenleg vizsgálat alatt lévő új kockázati elemeket is figyelembe véve számottevő oldásra nem látunk lehetőséget.

2. Peres ügyekre képzett céltartalék

Peres ügyek részben volt munkavállalókkal, részben partnerekkel állnak fenn. Ezek nyitó-állománya 739 M Ft volt. Ezeket felülvizsgálva két nagyobb ügy zárulhat le a közeljövőben, és egy új képzés várható, melynek eredményjavító egyenlege összességében 244 M Ft.

3. Egyéb céltartalék

Ebbe a kategóriába az önkormányzatok részére fizetendő helyi adóra vonatkozó céltartalékok tartoznak, melyek nyitó összege 383 M Ft. Emiatt ezek összege nem változik számottevően.

2015-től új elemként jelentkezett PRHK-ban előállított égethető haszonanyag elszállítására képzett céltartalék, melynek elvi háttérét a 2.5. pontban bemutatunk.

A környezetvédelmi és egyéb céltartalék képzés és feloldás egyenlege **2016-ban** várhatóan meghaladta a tervezettet. A rekultivációs céltartalék feloldás elmaradásának oka a Dunakeszi lerakó 2016. évi élettartam hosszabbítása, ami miatt az átmeneti rekultiváció 2017-re tolódik.

Ezt ellensúlyozta a jövőbeni költségekre képzett céltartalék növekedése, mely a PRHK-ban 2016-ban keletkezett, de a tárgyévben el nem szállított égethető hulladék 2017. évi tervezett költségének fedezete.

2017-ben a 2016. évihez hasonlóan számolunk mind a rekultivációs mind a PRHK égethető anyag kezelésére képzett céltartalékkal. A céltartalék képzés és felhasználás egyenlege összességében 1 804 M Ft-tal javítja az eredményt a bázishoz viszonyítva.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

5 TEVÉKENYSÉGI ÉS OBJEKTUM SZINTŰ EREDMÉNYKIMUTATÁS

5.1 TEVÉKENYSÉGI EREDMÉNYEK FŐ KATEGÓRIÁK SZERINT

adatok millió Ft-ban	Bp-i közszolgáltatás - Hulladékkezelés			Bp-i közszolgáltatás - Köztisztaság			Egyéb közszolgáltatás			Piaci tevékenység			Kiegészítő tevékenység			Összesen		
Megnevezés	2016 Várható	2017 Terv	Eltérés 2017 Terv 2016 Várható	2016 Várható	2017 Terv	Eltérés 2017 Terv 2016 Várható	2016 Várható	2017 Terv	Eltérés 2017 Terv 2016 Várható	2016 Várható	2017 Terv	Eltérés 2017 Terv 2016 Várható	2016 Várható	2017 Terv	Eltérés 2017 Terv 2016 Várható	2016 Várható	2017 Terv	Eltérés 2017 Terv 2016 Várható
Bevételek lakosától / intézménytől	29 575	28 574	-1 001	5 253	6 711	1 458	1 090	1 105	15	167	135	-32	258	206	-52	36 343	36 731	388
Támogatás/kompensáció			0			0			0			0			0	0	0	0
Egyéb (AST, közv. Szolg. egyéb bev.)	987	2 388	1 401	83	35	-48	26	190	164	2	0	-2	156	157	1	1 254	2 770	1 516
Hozamok összesen	30 562	30 962	400	5 336	6 746	1 410	1 116	1 295	179	169	135	-34	414	363	-51	37 597	39 501	1 904
Közvetlen idegen anyag költség	-7 065	-9 168	-2 103	-837	-925	-88	-156	-322	-166	-15	-15	0	-266	-277	-11	-8 339	-10 707	-2 368
Közvetlen személyi költség	-6 935	-6 967	-32	-2 248	-2 892	-644	-57	-61	-4	-42	-43	-1	-11	-13	-2	-9 293	-9 976	-683
Közvetlen eszköz költség (écs, bérleti díj, karbantartás)	-2 205	-2 175	30	-306	-302	4	-55	-68	-13	-12	-10	2	-3	-2	1	-2 581	-2 557	24
Kiszámlázott rászórt költség	-1 775	-1 845	-70	-464	-475	-11	-39	-49	-10	-18	-16	2	-4	-3	1	-2 300	-2 388	-88
Tevékenységhöz rendelhető egyéb ráfordítás	-4 342	-2 973	1 369	-226	-247	-21	-399	-282	117	-7	-6	1	-26	-28	-2	-5 000	-3 536	1 464
Összes közvetlen költség	-22 322	-23 128	-806	-4 081	-4 841	-760	-706	-782	-76	-94	-90	4	-310	-323	-13	-27 513	-29 164	-1 651
Szervezeti általános költség	-4 968	-5 411	-443	-1 086	-1 744	-658	-128	-158	-30	-26	-34	-8	-31	-39	-8	-6 239	-7 386	-1 147
Tevékenység fedezete	3 272	2 423	-849	169	161	-8	282	355	73	49	11	-38	73	1	-72	3 845	2 951	-894
Vállalati általános költség	-3 277	-3 182	95	-732	-850	-118	-64	-88	-24	-17	-16	1	-32	-27	5	-4 122	-4 163	-41
Egyéb bevétel és ráfordítás (tevhez nem rendelhető)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ÜZEMI-ÜZLETI EREDMÉNY	-5	-759	-754	-563	-689	-126	218	267	49	32	-5	-37	41	-26	-67	-277	-1 212	-935
Pénzügyi eredmény	252	133	-119	56	35	-21	5	4	-1	1	1	0	3	1	-2	317	174	-143
Rendkívüli eredmény			0			0			0			0			0	0	0	0
ADÓ ELŐTTI EREDMÉNY	247	-626	-873	-507	-654	-147	223	271	48	33	-4	-37	44	-25	-69	40	-1 038	-1 078

A Társaság 2016. évi várható adózás előtti eredménye 40 M Ft. Ebből a budapesti hulladékkezelési közszolgáltatás eredménye 247 M Ft, mely már tartalmazza az NHKV 1 450 M Ft-os hatását. A köztisztasági közszolgáltatás vesztesége 507 M Ft.

A 2017. évi tervezett adózás előtti eredmény – 1 039 M Ft veszteség. Ebből a hulladékkezelés eredménye – 626 M Ft, a köztisztaságé – 654 M Ft veszteség. Az egyéb közszolgáltatás eredménye 271 M Ft.

A hulladékgazdálkodás költségei (közvetlen és közvetett) 2017-ben 1 154 M Ft-tal nőnek a 2016. évi várhatóhoz viszonyítva. Az eredmény romlását a ráfordítások növekedése, és a bevételeknek az NHKV belépése miatti csökkenése okozza. A növekedés olyan indokolt költségek esetében következik be, melyek egy díjképzés során elismertethetők lennének, de a szolgáltatási díj nem nyújt rájuk fedezetet.

A köztisztasági ágazat a költségvetési forrás szűkösségét figyelembe véve maximális költségtakarékosságra törekszik. A magas állandó költség arány miatt a keresztfinanszírozás 2014. évi megszűnésének finanszírozási hiányát az intézkedések ellenére sem lehet teljesen pótolni, így a 2016. évi költségvetésben elfogadott forrás nem fedezi a várható költségeket. A köztisztaság költségei (közvetlen és közvetett) 2017-ben 1 536 M Ft nőnek, aminek legnagyobb részét a hulladékkezeléshez köthető tevékenységek korábban bemutatott áthelyezése, valamint az őrzési és infrastruktúra fenntartási költségnövekedés teszi ki.

Az egyéb közszolgáltatás az idegeneknek végzett ártalmatlanítást és az agglomeráció (Pusztázámor, Dunakeszi, AHK által ellátott települések) hulladékkezelését jelenti. Ez a tevékenység korábban veszteséges volt. Ennek oka, hogy a PRHK építésének előkészítésekor megállapodás született az érintett önkormányzatokkal a települések hulladékának kedvezményes kezeléséről. Az innen származó bevételek emiatt elmaradnak a költségektől. Ez a veszteség azonban tűrési díjként fogható fel, mely a budapesti hulladékkezelési közszolgáltatást terheli. A PRHK területén működő gázhasznosító rendszer magas bevételei miatt a tevékenység 2016-ban nyereségesé válik.

A pénzügyi műveletek eredménye javítja a közszolgáltatási tevékenységek eredményét. A banki kamatok 2016-ban tovább csökkentek, amit ellentételezett átlagos pénzállomány növekedése és a lekötött 9 Mrd Ft banki kamatoknál magasabb hozama.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

5.2 TEVÉKENYSÉGI EREDMÉNYEK

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017		
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Hulladékgazdálkodás	2 254	746	247	-499	-2 007	-626	-873	-353%
Hulladékgyűjtés és szállítás - szelektív	-2 935	-3 814	-2 665	1 149	270	-5 129	-2 464	92%
Hulladékgyűjtés és szállítás - vegyes	11 097	10 684	9 425	-1 259	-1 672	11 588	2 163	23%
Hulladékkezelés - ártalmatlanítás	-2 455	-2 415	-2 477	-62	-22	-1 774	703	-28%
Hulladékkezelés - energetikai hasznosítás	-2 504	-2 767	-2 999	-232	-495	-3 190	-191	6%
Hulladékkezelés - Előkezelés	-665	-669	-767	-98	-102	-1 643	-876	114%
Hulladékkezelés - Szelektív hulladékgyűjtés-válogatás (BUFA)	-284	-273	-270	3	14	-478	-208	77%
Köztisztaság	12	4	-507	-511	-519	-654	-147	29%
Aluljáró takarítás	-831	-832	-914	-82	-83	-972	-58	6%
Egyéb lakossági munkák	-336	-367	-334	33	2	-362	-28	8%
Falfirka (graffiti) eltávolítás és felületvédelem (szerződés szerinti)	-46	-51	-10	41	36	-13	-3	30%
Gépi úttisztítás	-1 978	-2 305	-2 459	-154	-481	-2 567	-108	4%
Illegális hulladék elszállítása	-20	-45	-23	22	-3	-28	-5	22%
Kézi úttisztítás	-1 198	-1 348	-1 358	-10	-160	-1 499	-141	10%
Közüterület takarítása kiséppel	-5	-6	-2	4	3	-1	1	-50%
Plakát, falragasz eltávolítás, alkalmi plakáthelyek biztosítása	-112	-139	-111	28	1	-122	-11	10%
Technikai összesítő számla	5 004	5 655	5 253	-402	249	6 711	1 458	28%
Téli munkák	-466	-558	-549	9	-83	-640	-91	17%
Őszi lombeltakarítás				0	0	-153	-153	
Közüterületi edények ürítése				0	0	-423	-423	
Lakossági kiséppes takarítás				0	0	-299	-299	
Utcai hulladékgyűjtők fertőtlenítése				0	0	-286	-286	
Budapesti közszolgáltatás összesen	2 266	750	-260	-1 010	-2 526	-1 280	-1 020	392%
Hulladékgazdálkodás	-246	-341	223	564	469	271	48	22%
Hulladéktárolatlanítás	-220	-273	253	526	473	316	63	25%
Hulladékszállítás	-26	-68	-30	38	-4	-45	-15	50%
Egyéb közszolgáltatás összesen	-246	-341	223	564	469	271	48	22%
Piaci összesen	-56	66	33	-33	89	-4	-37	-112%
Alkatrész gyártás	-9	0	59	59	68	37	-22	-37%
Anyagértékesítés	23	17	18	1	-5	2	-16	-89%
Eszköz bérbeadás	5	4	1	-3	-4	1	0	0%
Gépjárművek karbantartása, javítása (külső megrendelés)	-1	-1	-2	-1	-1	-2	0	0%
Hatósági, műszaki vizsgáztatás, közhatalmi tevékenység alapján	2	9	-1	-10	-3	2	3	-300%
Ingatlan hasznosítás	13	8	16	8	3	12	-4	-25%
Közvetített szolgáltatás	-17	31	-25	-56	-8	-37	-12	48%
Labor vizsgálati szolgáltatás	-66	-70	-22	48	44	-40	-18	82%
Kiegészítő összesen	-50	-2	44	46	94	-25	-69	-157%
Adó előtti eredmény összesen	1 914	473	40	-433	-1 874	-1 038	-1 078	-2695%

A fenti táblában a hulladékkezelés bevételei a vegyes hulladékgyűjtés, a köztisztaság bevételei a technikai összesítő számla soron jelennek meg. Emiatt a többi sor eredménye negatív, mivel ott csak a ráfordítások szerepelnek.

A budapesti hulladékgazdálkodási közszolgáltatás 2016. évi várható adózás előtti eredménye 247 M Ft összességében 499 M Ft-tal alacsonyabb az üzleti tervnél. A romlás oka az árbevétel elmaradása. A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás 2017. évi tervezett adózás előtti eredménye – 626 M Ft veszteség. A csökkenő eredményesség oka a bevétel csökkenése.

A köztisztasági közszolgáltatási tevékenység 2016. évi várható vesztesége 507 M Ft.

Az ágazat 2017. évi tervezett vesztesége 654 M Ft. Az ágazaton belül az egyes résztevékenységek eredményessége (ami lényegében a költségeket jelenti) az időjárási körülmények változása miatt – igazodva a naturália eltérésekhez – eltérően alakul.



5.3 SZEZONALITÁS

A hulladékkezelési tevékenység esetében a begyűjtés és szállítás több mint 90 %-ban fix járatú rendszerben működik. Ez jellemző mind a kommunális hulladékgyűjtésre, mind a szelektív gyűjtőszigetekre, illetve a háznál történő szelektív gyűjtésre is.

Szintén járatú rendszerben működik, de a téli időszakban nem történik munkavégzés a zöldhulladék-gyűjtés esetében. Annak nagyságrendje az össz mennyiség 3 %-a, így kimutatható hatása csekély.

Hasonló a helyzet és a nagyságrend a lomtalanításnál, melyet a téli hónapokban nem végez a Társaság. Ebből a szempontból új helyzetet teremthet a házhoz menő lomtalanítás esetleges bevezetése, mely elvben egész évben történhet, de a téli időszakban itt is alacsonyabb igénybevétel várható.

Az időjárási viszonyoknak jobban kitett köztisztasági ágazat egyes költségelemeire jellemző a szezonális. Például a hintőanyag felhasználása télen, a locsolóvíz nyáron fordulhat elő. Ezek a tényezők éves szinten bizonyos mértékig kiegyenlítik egymást (ellentétes ciklusban vannak), így a költségek összességének ingadozása kisebb mértékű. Ráadásul – főként a téli munkák esetében – az egyes hónapok költségei a biztonságra törekedve csak az öt év átlaga alapján tervezhetők.

Tompítja a szezonális eredményhatását, hogy a magas eszközigenység miatt nagy az állandó költségek aránya. Így a közszolgáltatások esetében az összességében 10 %-ot meg nem haladó szezonálisan változó tevékenység maximum 4 – 5 %-os ingadozást vihet a havi eredménybe.

Egyetlen lényeges kivétel van, a karbantartás. Ezen belül két területen jellemző kiemelkedő érték az év bizonyos időszakában. Az egyik a köztisztasági célgépek téli/nyári felépítményeinek átszerelése márciusban és októberben, a másik a HHM éves nagykarbantartása. Utóbbi eredményhatása azért nagy, mert egyrészt az éves karbantartási költségek 60 %-a néhány hét alatt (általában szeptemberben) merül fel, másrészt szünetel a villamosenergia-értékesítés, így az árbevétel is csökken. A HHM nagykarbantartás hatása átlagos évben 600 M Ft nagyságrendben érinti az eredményt. Ez a hatás 2016-ban kétszer jelentkezett a turbina első negyedévben megvalósított rekonstrukciója miatt.

Az előzőek miatt az eredmény az év első felében (extrém év elejei téli munkákat leszámítva) általában folyamatosan emelkedik, majd szeptembertől csökken.

5.4 AZ EGYES TEVÉKENYSÉGEK FEJLŐDÉSI IRÁNYAI, ÉS AZOK KORLÁTAI

Ahogy a korábbiakban több pontban bemutattuk, a hulladékkezelési tevékenység hosszú távú eredményességét elsősorban a jogszabályi kötelezettségek határozzák meg.

Ez egyik oldalról azt jelenti, hogy az EU által meghatározott kötelezettségekből eredően a Ht. számos kötelezettséget ró a közszolgáltatókra. Ennek legfontosabb tételei a szelektív hulladékgyűjtési normatívák (anyagában hasznosítás, illetve biológiailag lebomló hulladékok gyűjtési arányai). Emellett „ösztönző céllal” szankcionálják a kevert hulladék lerakását. Másik oldalról a szolgáltatási díj bevezetésével lényegében megszűnt a korábbi indokolt költség plusz ésszerű nyereség felépítésű árképzési rendszer, melynek lebontása már a rezsicsökkentés és nonprofit forma bevezetésével megkezdődött. A központilag kiadott



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

szolgáltatási díj meghatározásánál – bár a MEKH továbbra is nagymennyiségű adatot kér be a közszolgáltatóktól – nem veszik figyelembe a helyi sajátosságokat. Deklarált cél az országosan egységes színvonalú közszolgáltatás, ami a költségek oldaláról kényszerű alkalmazkodást, az eddig az átlag fölött teljesítők esetében a szolgáltatási szint csökkentését jelentheti. Ezek miatt a hulladékgazdálkodás eredménytermelő képessége középtávon kiszámíthatatlan, a jelenlegi ismeretek alapján Budapest esetében romlás várható.

A köztisztasági tevékenység évek óta alulkompenzált, és a finanszírozási hiányt a Fővárosi Önkormányzat 2014 első félévének végéig a hulladékkezelés eredményéből pótolta. Emiatt is szükséges volt a Közszolgáltatási Keretszerződés módosítása és a jogi helyzet rendezése. Attól függetlenül, hogy az új Keretszerződés szerint az Önkormányzat fedezi a köztisztasági tevékenység ráfordításait, a Főváros költségvetési helyzete továbbra is azt vetíti előre, hogy a Társaságot a költségek leszorítására ösztönzi. A hosszú távú megoldás kidolgozásánál figyelembe kell venni, hogy a köztisztaság kapacitása jelenleg a téli járatok kiszolgálására van méretezve. A célgépek és a kiszolgáló létesítmények rendelkezésre állási költségei emiatt magasak, és a jelenlegi struktúrában számottevően nem csökkenthetők. Másik oldalról a célgépállomány elöregedett, ezért a folyó működés finanszírozásán felül szükség lenne fejlesztési forrásbevonásra is.



6 BERUHÁZÁSOK, FEJLESZTÉSEK

A Társaság működésének hosszú távú eredményes fenntartása, a közszolgáltatói minősítés megtartása, a környezetvédelmi és egyéb hatósági normák betarthatóságának műszaki oldalról történő megteremtése érdekében, továbbá az előző évek tervezettől elmaradó teljesítései miatt 2017-ben a korábbi éveket meghaladó mértékű beruházási tevékenységre lesz szükség. A tervezett beruházások két fő csoportba tartoznak. Ezek a nagy forrásigényű, a hosszú távú fejlesztési irányokat megtestesítő stratégiai beruházások, illetve az FKF Nonprofit Zrt. mindennapi zavartalan működéséhez, a Társaság által nyújtott szolgáltatások szinten tartásához, vagy kismértékű növeléséhez szükséges alapberuházások.

6.1 2016. ÉVI BERUHÁZÁSI TERV TELJESÜLÉSE

adatok millió Ft-ban	2016. év		
Megnevezés	Terv	Várható	Eltérés Terv - Várható
HMM beruházásai	338	210	-128
Jármű rekonstrukció	1 287	70	-1 217
Számítástechnikai és információs rendszerek fejlesztése	700	108	-592
Építési, energetikai és környezetvédelmi beruházások	570	350	-220
Hulladékgyűjtő edényzet kerete	224	195	-29
PRHK beruházásai	0	5	5
Biztonságtechnikai beruházások	115	9	-106
Egyéb beruházási keret	202	118	-84
Alaptevékenységhez kapcsolódó beruházások összesen	3 435	1 065	-2 370
1/a. Új hulladéklerakó létesítése (KEHOP támogatás)	996	0	-996
2. Gázhasznosítás (gázmotoros hasznosítás)	628	0	-628
3/a. Logisztikai és szolgáltató központ (KEHOP támogatás)	1 862	0	-1 862
3/a. Logisztikai és szolgáltató központ (KEOP állami támogatás)	122	0	-122
3/b. Logisztikai és szolgáltató központ (saját, FKF forrás)	414	27	-387
6/a. Nagy válogatómű (KEOP támogatás)	0	217	217
6/b. Nagy válogatómű kiszolgáló eszközök és létesítmény (FKF Saját forrás)	0	16	16
6/b. Nagy válogatómű Technológia - optikai válogató (KEHOP támogatás)	2 253	0	-2 253
6/b. Nagy válogatómű Technológia - optikai válogató (KEOP állami támogatás)	147	0	-147
9. 2 db Szemléletformáló és újrhasználati központ létesítése (KEOP támogatás)	0	97	97
9. 2 db Szemléletformáló és újrhasználati központ létesítése (KEOP állami támogatás)	0	1	1
9. 2 db Szemléletformáló és újrhasználati központ létesítése (FKF, saját forrás)	0	16	16
KEOP II. Szolgáltatások és eszközök és tartalék (KEHOP támogatás)	301	115	-186
KEOP II. FKF által beszerzésre kerülő FIDIC mémők - műszaki ellenőr (saját, FKF forrás)	3	2	-1
Vállalatirányítási Rendszer fejlesztése (VIR)	250	0	-250
Vállalatirányítási Rendszer fejlesztéshez kapcsolódó szerverbővítés	0	36	36
HUHA I. turbinacsere és kazán rekonstrukció - tanulmány terv	10	0	-10
HUHA II. létesítése kapcsán tanulmány terv	20	0	-20
Biológiai előkezelőmű - PRHK csurgalékvíztisztításhoz kapcsolódóan	140	1	-139
4. Flottamanagement: GPS + RFID (KEHOP forrás, TERVEZETT!)	1 118	0	-1 118
RFID projekthez kapcsolódó szerverbővítés	0	42	42
5. Járatoptimalizáló rendszer fejlesztése (FKF, saját forrás)	0	16	16
STRATÉGIAI BERUHÁZÁSOK ÖSSZESEN	8 264	586	-7 678
ebből: KEOP támogatás	5 411	429	-4 982
ebből: új tervezett KEHOP támogatás	1 118	0	-1 118
ebből: KEOP állami támogatás	269	1	-268
ebből: KEOP pályázatokhoz FKF által biztosított önerőn felüli saját forrás	1 045	103	-942
ebből: KEOP pályázatokon kívüli FKF saját beruházásai	420	53	-367
ebből: FKF ÁLTAL FINANSZÍROZANDÓ	1 734	156	-1 578
KIADÁSOK MINDÖSSZESEN (ALAPTEV + STRAT)	5 170	1 221	-3 949

Az alapberuházások 2016-ban várhatóan az üzleti terv szerinti összeg 31,0 %-áig teljesülnek. Az eltérések főbb okai a következők:



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- A HHM beruházásait a műszaki igényeknek megfelelően többségében végrehajtottuk. A közbeszerzési eljárások becsült értékénél kedvezőbb feltételekkel kötött szerződések és a beszerzési eljárások átütemezésének köszönhetően csökkent a 2016. évi várható érték.
- A jármű rekonstrukció beruházásainak koncepciója menedzsment döntés alapján megváltozott. A járműbeszerzések kategóriánként (hulladékos, köztisztasági célú; személy- és tehergépjármű valamint egyéb munkagépek), több évet átfogóan kerülnek indításra. A beszerzési eljárás műszaki tartalmának előkészítése elhúzódott, a flottajelleg erősítése érdekében.
- A VIR projekt átütemezésre került. Ehhez igazodik az informatikai beruházások egy része, melynek teljesülése 2017-re tehető.
- Építési, energetikai és környezetvédelmi beruházások az ingatlanstratégia újragondolása miatt elmaradtak a tervezettől. Év közben kis mértékű átcsoportosítás vált szükségessé a felújítási, átalakítási korszerűsítési munkák valamint az építési beruházások között.
- A biztonságtechnikai beruházások egy része stratégiai projekthez köthető. Ezen projektek ütemezéséhez igazodva, a beruházások átcsoportosításra kerültek 2017-re. A biztonságpolitikai és biztonságstratégiai alapelvek szerint elvégeztük az egyes telephelyek és objektumok biztonsági állapotfelmérését. Menedzsment döntés alapján kerültek a szükséges beruházások ütemezésre.
- Az egyéb beruházásoknál gazdasági körülményekre való tekintettel a beruházási igények felülvizsgálata, 2017. évre történő átcsoportosítása megtörtént, ennek eredményeképpen csökkent a beruházások várható teljesülése.

A stratégiai projektek megvalósításában lényeges előrelépés nem történt. Különböző okokból mindhárom nagy projekt (nagyváltó technológiai része, RFID, logisztikai szolgáltató központ) koncepciója módosult valamilyen mértékben, és megvalósításuk a következő évre tolódott.

6.2 BERUHÁZÁSI TERV

A 2017. évre tervezett teljes beruházás 11 722 M Ft. Ebből az alapberuházások összege 7 864 M Ft, a stratégiai beruházásoké 3 858 M Ft.

A beruházásokból terv szerint 3 061 M Ft KEOP, KEHOP és egyéb pályázati forrásból kerül finanszírozásra, melyhez a Társaság önerő igénye 796 M Ft. A teljes saját forrásigény 8 501 M Ft, melyet fedez a 2016-ról áthozott és a 2017. évben képződő amortizációs forrás.

6.2.1 2016. évi alaptevékenységhez kapcsolódó beruházások

Az alapberuházások esetében jelentős részben a meglévő fizikailag elhasználódott, vagy korszerűtlenné vált eszközállomány pótlásáról van szó. A tulajdonos által megadott besorolási kategóriákat követve az alapberuházások közé soroljuk a technológiai beruházásokat, az informatikai fejlesztéseket és az egyéb beruházásokat. Ezen belül a technológiai beruházások csoportjába tartoznak a HHM beruházásai, a lerakók beruházásai, a járműbeszerzés és a hulladékgyűjtő edények beszerzése. Az egyéb



kategóriába sorolhatók az építési beruházások, a biztonságtechnikai fejlesztések és az egyéb kis értékű beruházások (műhelygépek szerszámok, bútorok, stb.).

adatok millió Ft-ban	2016	2017	2018	2019
Megnevezés	Várható	Terv	Terv	Terv
HHM beruházásai	210	810	873	1 569
Jármű rekonstrukció	70	3 516	3 281	2 242
Számítástechnikai és információs rendszerek fejlesztése	108	865	540	510
Építési, energetikai és környezetvédelmi beruházások	350	1 214	436	378
Hulladékgyűjtő edényzet kerete	195	892	729	387
PRHK beruházásai	5	208	14	0
Biztonságtechnikai beruházások	9	207	312	190
Egyéb beruházási keret	118	152	157	161
Alaptevékenységhez kapcsolódó beruházások összesen	1 065	7 864	6 342	5 437

Az alapberuházásoknál a prioritást a Kockázatkezelési Szabályzat alapján értékelt műszaki szükségszerűség határozza meg. Az üzleti terv elkészítése során a Társaság szervezeti egységei eleve prioritás megjelölésével adták meg igényeiket, mely alapján a menedzsment a rendelkezésre álló fejlesztési források figyelembe vételével elvégezte a társasági szintű rangsorolást. Indokolt esetekben költség-haszon elemzést, illetve részletes gazdasági elemzést készítettünk.

Az alapberuházások definíciószerűen a jelenlegi szolgáltatási szint fenntartását jelentik. Ez első megközelítésben mennyiségi szinten tartást jelent. Azokat az elemeket soroltuk a fejlesztésekhez, amelyek a régi funkciót új technikai megoldással látják el, tehát a szolgáltatási szint mennyiségi fenntartása mellett korszerűsítést jelentenek. Ez a műszaki fejlődés következménye, melyet a hatósági előírások is lekövettek. Erre példa az építési szabványok szigorodása.

Lényegében az előzőből következik a minőségi fejlesztések másik kényszerítő tényezője a közszolgáltatói minősítés intézményének a bevezetése. Ahhoz, hogy a Társaság az elvárt besorolási kategóriát meg tudja tartani, szigorú műszaki előírásoknak kell megfelelnie, illetve vállalnia kellett meghatározott mutatószámoknak az előírt határidőig történő teljesítését. Ezek egy része az eszközállomány minőségére vonatkozik (pl.: célgépek motorjainak kategóriája), másik részük a hulladékgazdálkodás bizonyos arányszámaira (pl.: anyagában hasznosítás aránya, földrajzi helymeghatározó és nyomkövető rendszer (GPS) alkalmazása a közszolgáltatási területen a hulladék gyűjtését, szállítását végző gépjárműparkban). Mindezek miatt a beruházási tervben szereplő pótlásokat és minőségi cseréket azok megtérülésétől függetlenül meg kell valósítani.

6.2.2 A stratégiai projektek

Az FKF Nonprofit Zrt. stratégiai beruházásait két részre oszthatjuk. Az egyik része bevétel növekedést, míg másik része költségmegtakarítást eredményez. A költségmegtakarító beruházások megvalósításával célunk az, hogy az elkövetkező évek működési költség növekedéseit – a díjemelési lehetőségének minimális esélye miatt – ellensúlyozni tudjuk. Ennek egyik legjelentősebb tényezője a hulladéknak a lerakástól történő mind nagyobb arányú eltérítése.

A stratégiai fejlesztések sorrendjének meghatározásakor kiemelkedő szempont a jogszabályi feltételek teljesülése (pl.: anyagában való hasznosítás aránya), valamint a hulladéklerakási járulékból származó többletköltségek csökkentése illetve elkerülése.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

Elsődleges a szelektált begyűjtés, illetve a begyűjtés utáni válogatás technológiai megvalósítása, ezt követően pedig a másodnyersanyagok piacra juttatása.

A Társaság saját forráson felüli, KEOP támogatáshoz maga által biztosított önerő projektelemenkénti részletezését a következő táblázat tartalmazza:

adatok millió Ft-ban	2016	2017	2018	2019
Megnevezés	Várható	Terv	Terv	Terv
Égetőművi pernye ártalmatlanítása, hasznosítása	0	8	0	0
2. Gázhasznosítás (gázmotoros hasznosítás)	0	50	417	417
3/a. Logisztikai és szolgáltató központ (KEHOP támogatás)	0	367	1 834	0
3/a. Logisztikai és szolgáltató központ (KEOP állami támogatás)	0	24	120	0
3/b. Logisztikai és szolgáltató központ (saját, FKF forrás)	27	14	0	0
Logisztikai és szolgáltató központ létesítéséhez kapcsolódó egyéb beruházások (egyedi műszaki berendezés, elektromos háztartási- illetve kisgépek, bútor beszerzés, műszer, szerszám stb.)	0	0	20	0
6/a. Nagy válogatómű (KEOP támogatás)	217	0	0	0
6/b. Nagy válogatómű kiszolgáló eszközök és létesítmény (FKF Saját forrás)	16	0	0	0
6/b. Nagy válogatómű Technológia - optikai válogató (KEHOP támogatás)	0	1 330	1 330	0
6/b. Nagy válogatómű Technológia - optikai válogató (KEOP állami támogatás)	0	87	87	0
Nagyválogatómű létesítéséhez kapcsolódó egyéb beruházások (egyedi műszaki berendezés, elektromos háztartási- illetve kisgépek, bútor beszerzés, műszer, szerszám stb.)	0	0	11	0
9. 2 db Szemléletformáló és újrahasználati központ létesítése (KEOP támogatás)	97	0	0	0
9. 2 db Szemléletformáló és újrahasználati központ létesítése (KEOP állami támogatás)	1	0	0	0
9. 2 db Szemléletformáló és újrahasználati központ létesítése (FKF, saját forrás)	16	0	0	0
2 db Szemléletformáló hulladékudvar és újrahasználati központ létesítése vagyonvédelmi rendszerek	0	50	0	0
KEOP II. Szolgáltatások és eszközök és tartalék (KEHOP támogatás)	115	163	1 009	0
KEOP II. Szolgáltatások, eszközök és tartalék (KEHOP állami támogatás) - Létesítményekhez kapcsolódó gépek, bútorok, informatikai eszközök, szerszámok, kommunikációs szolgáltatások, stb.	0	11	66	0
KEOP II. FKF által beszerzésre kerülő FIDIC mérnök - műszaki ellenőr (saját, FKF forrás)	2	18	12	0
Vállalatirányítási Rendszer fejlesztéséhez kapcsolódó szerverbővítés	36	0	0	0
Folyamatszervezés, átvilágítás (BPR) lefolytatása, VIR projekthez	0	200	300	0
HUHA I. turbinacsere és kazán rekonstrukció - tanulmány terv	0	7	0	0
HUHA II. létesítése kapcsán tanulmány terv	0	35	0	0
Biológiai előkezelőmű - PRHK csurgalékvíztisztításhoz kapcsolódóan	1	0	0	140
4. RFID (KEHOP támogatás)	0	1 013	1 013	0
4. RFID (KEOP állami támogatás)	0	66	66	0
RFID projekthez kapcsolódó szerverbővítés	42	0	0	0
RFID projekthez kapcsolódó szoftverfejlesztés	0	108	59	0
5. Járatoptimalizáló rendszer fejlesztése (FKF, saját forrás)	16	45	0	0
PRHK (Eszközbekbeszerzés) (KEHOP forrás)	0	0	352	0
PRHK (Eszközbekbeszerzés) (KEOP állami támogatás)	0	0	23	0
STRATÉGIAI BERUHÁZÁSOK ÖSSZESEN	586	3 966	7 280	557
ebből: KEOP támogatás	429	2 873	5 538	0
ebből: KEOP állami támogatás	1	188	362	0
ebből: KEOP pályázatokhoz FKF által biztosított önerőn felüli saját forrás	103	140	71	0
ebből: KEOP pályázatokon kívüli FKF saját beruházásai	53	764	1 309	557
ebből: FKF ÁLTAL FINANSZÍROZANDÓ	156	904	1 380	557
KIADÁSOK MINDÖSSZESEN (ALAPTEV + STRAT)	1 221	8 768	7 722	5 994

6.2.3 A beruházások finanszírozása

Az alaptevékenység folyamatos fenntartását szolgáló fejlesztések kivételével a beruházások sorrendjét a források rendelkezésre állása határozza meg, tehát amelyik projektet pályázati támogatást nyer, az a rangsorban előrébb kerül. Természetesen az egymásra épülő projekteknél az elemeket együtt, egy egységként kell kezelni.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

A fent bemutatott táblázatban feltüntetett összegek az egyes projektek adott évre jutó beruházási költségeit mutatják, azonban a KEOP, illetve a KEHOP forrás bevonásával megvalósuló beruházások esetén ezeknek az összegeknek csak a támogatással csökkentett összegét kell Társaságunknak biztosítania.

A támogatási összeget szállítói finanszírozás keretében utalja a Támogató az egyes szállítók részére közvetlenül, így Társaságunknak ténylegesen csak az önerő összegét szükséges finanszíroznia. A projektelemek támogatható részei mellett azonban felmerülnek nem támogatható költségelemek is, amelyeket közvetlenül Társaságunknak kell finanszíroznia.

	2016.	2017.	2018.	2019.
Alapberuházások	1 065,0	7 864,0	6 342,0	5 437,0
Saját erőből finanszírozott stratégiai beruházások	156,0	904,0	1 380,0	557,0
Kiadások összesen	1 221,0	8 768,0	7 722,0	5 994,0
Tervezett amortizációs forrás	4 535,2	4 735,4	5 377,9	5 819,9
Finanszírozási hiány összesen	3 314,2	- 4 032,6	- 2 344,1	- 174,1

A beruházási terv forrásigénye a 2017. évi tervezett amortizációs forráson felül 4 032,6 M Ft.

A 2016. évi várható záró pénzállomány 7,6 Mrd Ft, mely jelentős részben a korábbi évek el nem költött amortizációjának eredménye, illetve a különböző tartalékok fedezete. Ebből a folyó likviditás biztonságos fenntartása mellett 2017-ben a hiányzó 4,0 Mrd Ft nagyságrendű összeg a beruházások finanszírozására fordítható.

A finanszírozási helyzet 2018-ban várhatóan romlik, ezért a kiemelt beruházásokra 2,3 Mrd Ft éven túli lejáratú beruházási hitel felvétele válhat szükségessé. A hitel felvételéről a Társaság előterjesztést készít és nyújt be az Igazgatóság részére.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

7 MÉRLEGTERV

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017		
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	52 611	57 436	55 014	-2 422	2 403	52 091	-2 923	-5%
A Befektetett eszközök	38 997	44 874	39 911	-4 963	914	41 850	1 939	5%
I. IMMATERIÁLIS JAVAK	1 947	3 427	2 450	-977	503	2 292	-158	-6%
II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	27 943	32 267	28 328	-3 939	385	32 371	4 043	14%
III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	9 107	9 180	9 133	-47	26	7 187	-1 946	-21%
B. Forgóeszközök	13 376	11 908	14 859	2 951	1 483	10 001	-4 858	-33%
I. KÉSZLETEK	2 100	2 482	2 037	-445	-63	2 047	10	0%
II. KÖVETELÉSEK	6 135	6 857	6 706	-151	571	7 425	719	11%
III. ÉRTÉKPAPÍROK	0	0	0	0	0	0	0	
IV. PÉNZESZKÖZÖK	5 141	2 569	6 116	3 547	975	529	-5 587	-91%
C. Aktív időbeli elhatárolások	238	654	244	-410	6	240	-4	-2%
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	52 611	57 436	55 014	-2 422	2 403	52 091	-2 923	-5%
D. Saját tőke	33 219	33 150	32 597	-553	-622	31 487	-1 110	-3%
E. Céltartalékok	12 914	12 199	13 732	1 533	818	12 821	-911	-7%
F. Kötelezettségek	4 985	10 717	7 415	-3 302	2 430	6 670	-745	-10%
G. Passzív időbeli elhatárolások	1 493	1 370	1 270	-100	-223	1 113	-157	-12%

A mérleg 2016. évi várható főösszege 55 014 M Ft, ami összességében 2 422 M Ft-tal alacsonyabb a tervezettnél. Az eltérés eszköz oldalon két fő tényezővel összefüggésben jelentkezik:

- A beruházások tervezettől elmaradó szintje miatt a befektetett eszközök állománya várhatóan 4 963 M Ft-tal elmarad a tervtől.
- Ugyanez ok miatt a pénzeszközök állománya 3 547 M Ft-tal magasabban alakul.

Az előzőek következtében az eszköz oldalon csökkent a befektetett-, nőtt a forgóeszközök részaránya.

Forrás oldalon várhatóan csökken a saját tőke. A kötelezettségek között alacsonyabb a hosszú lejáratú kötelezettség. Ennek oka, hogy a tervben a beruházások finanszírozásához hitel felvételével számoltunk, melyre 2016-ban nem lesz szükség.

A 2017. évi tervezett főösszeg 52 091 M Ft. Ez 2 922 M Ft-tal alacsonyabb a 2016. évi várható értéknél, ami 5,3 %-os csökkenést jelent. A változás szinte minden mérlegfőcsoportot érint.

A befektetett eszközök 41 850 M Ft-os állománya 4,9 %-kal a 2016. évi várható szint fölött alakul. Ennek oka, hogy az aktiválások amortizációt meghaladó értéke miatt 4 Mrd Ft-tal nő a tárgyi eszköz állomány, amit részben ellensúlyoz a befektetett pénzügyi eszközök tervezett csökkenése. A befektetett eszközök részaránya ezzel együtt is a 2016. évi 72,5 %-ról 80,3 %-ra nő, miközben a forgóeszközök súlya 27,0 %-ról 19,2 %-ra csökken.

A forgóeszközök 10 001 M Ft-os állománya 32,7 %-kal csökken a 2016. évihez viszonyítva. Ezen belül a pénzeszközök állománya 5 589 M Ft-tal csökken.

A forrásoldal fősorainak összetétele is átalakult.

A 31 487 M Ft-os saját tőke összesen 1 110 M Ft-tal csökken az előző évihez viszonyítva a tervezett veszteség miatt.



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

A saját tőkén belül 2 220 M Ft lekötött tartalék szerepel. Ez a KEOP projektek önerő fedezetére lett elkülönítve, melyeket a BVK Holding Zrt. Igazgatósága és a Fővárosi Közgyűlés is elfogadott. A projektek megvalósulását követően ezeket az összegeket visszavezetjük az eredménytartalékba.

A céltartalékok tervezett 12 821 M Ft-os állománya 6,6 %-kal csökken az előző évhez viszonyítva. Ennek többsége 2017. évben is a HHM és a lerakók lezárás utáni rekultivációjára és monitoringjára a kezelt hulladékmennyiség arányában képzett céltartalék. A csökkenés fő oka a dunakeszi lerakó tervezett rekultivációja, melynek fedezete a céltartalék.

A hosszú lejáratú kötelezettségek állománya 2016-ban 3 033 M Ft. Ez a stratégiai (KEOPIII) projekt megvalósítása során vagyonkezelési szerződés keretében átvett eszközök könyv szerinti értéke. A vagyonkezelési szerződés pótlási kötelezettséget ír elő a Társaság számára. Az állomány 2017-ben nem változik.

A bemutatott folyamatok módosítják a Társaság tőkehelyzetét. A saját tőke aránya a 2016. évi 59,3 %-ról 60,4 %-ra nő. A céltartalékok aránya 25,0 %-ról 24,6 %-ra csökken. A kötelezettségek állománya 10,0 %-kal csökken, így arányuk 13,5 %-ról 12,8 %-ra csökken. A passzív időbeli elhatárolások aránya 2,3 %-ról 2,1 %-ra csökken.



8 CASH-FLOW TERV

adatok millió Ft-ban	2015	2016				2017		
Megnevezés	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz-változás	5 178	5 305	3 392	-1 913	-1 786	1 087	-2 305	-68%
Adózás előtti eredmény	1 914	473	40	-433	-1 874	-1 038	-1 078	-2695%
Elszámolt amortizáció	4 347	5 112	4 535	-577	188	4 735	200	4%
Értékvesztés képzés és visszairás különbözete	31	0	0	0	-31	0	0	
Céltartalék képzés és felhasználás különbözete	1 031	-307	818	1 125	-213	-910	-1 728	-211%
Forgótőke változása	-554	373	-1 338	-1 711	-784	-1 628	-290	22%
Fizetett, fizetendő adó (nyereség után)	-1 591	-346	-663	-317	928	-72	591	-89%
Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés	0	0	0	0	0	0	0	
Befektetési tevékenységből származó pénzeszköz-változás	-3 498	-5 818	-5 424	394	-1 926	-8 620	-3 196	59%
Befektetett eszközök növekménye (bruttó)	-3 502	-5 818	-5 434	384	-1 932	-8 630	-3 196	59%
Befektetett eszközök csökkenése (bruttó)	4	0	10	10	6	10	0	0%
Pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz- változás	-1	803	3 007	2 204	3 008	1 946	-1 061	-35%
Véglegesen kapott pénzeszköz (tőketartalék)	0	0	0	0	0	0	0	
Hitel és kölcsön állományváltozása	-1	-34	-26	8	-25	1 946	1 972	-7585%
Alapítókka szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása	0	837	3 033	2 196	3 033	0	-3 033	-100%
Pénzeszközök változása	1 679	290	975	685	-704	-5 587	-6 562	-673%

A pénzeszközök összességében 2016-ban várhatóan nőnek a tervhez viszonyítva, míg 2017-ben lényegesen csökkenni fognak. Ennek összetevői a következők:

A szokásos tevékenységből származó pénzeszközök 2016-ban 1 913 M Ft-tal csökkennek az üzleti tervhez képest. Az elszámolt amortizáció és a céltartalék felhasználás kevesebb lesz, nő viszont az adókifizetés. Ezek okairól korábbiakban már szó esett.

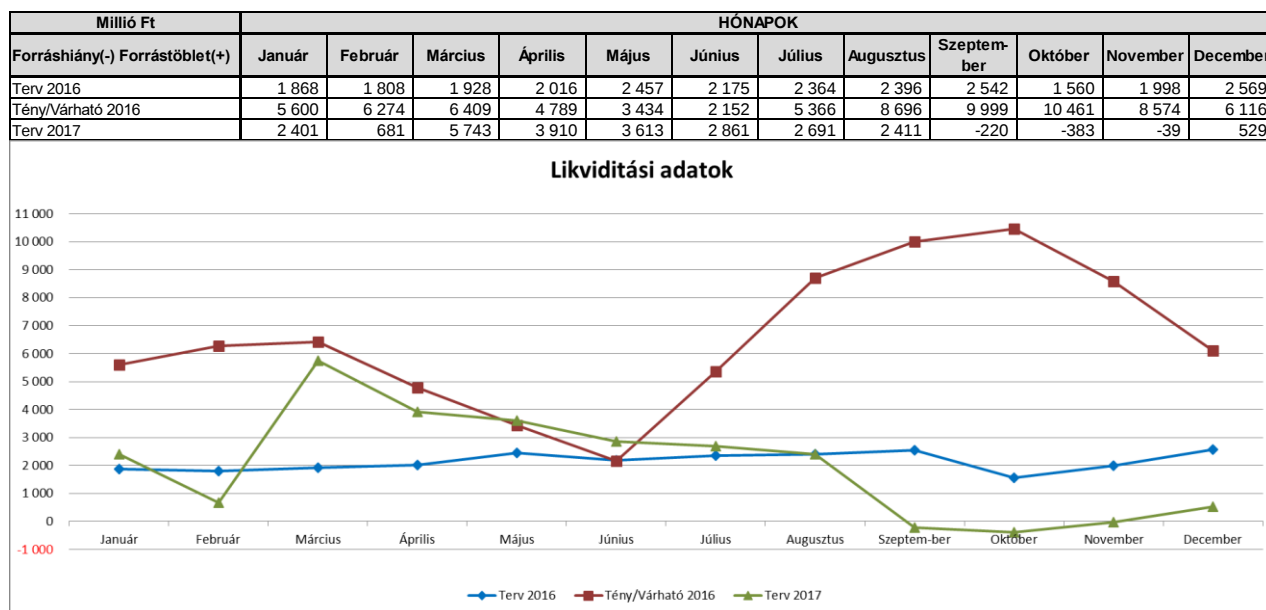
A szokásos tevékenységből származó pénzeszközök 2017. évi változásának összetevőit korábban szintén részletesen bemutattuk. A sorok közül az amortizációt leszámítva mindegyik csökken (az adó csökkenése pozitívan befolyásolja a cash-flow-t).

A befektetési tevékenységből származó pénzeszközök változását elsősorban a beruházási volumen korábban elemzett változása okozza, mely 2016-ban elmarad a tervezettől, majd 2017-ben nőni fog. Emellett 2017-ben csökken a befektetett pénzügyi eszközök állománya.



9 LIKVIDITÁSI TERV

A gazdálkodási tevékenység kiemelt feladata a pénzgazdálkodás, a bevételek és kiadások pénzügyi tervezése. Célja, hogy az üzleti tervben meghatározott feladatok végrehajtásához a szükséges pénzügyi fedezet mindenkor rendelkezésre álljon. A likviditási egyensúly mellett fontos szempont a pénzügyi tevékenység eredményessége is. Ezt a bevételek pénzügyi realizálásához is igazodó pénzkiáramlásokkal és eredményes befektetés-kezeléssel lehet megvalósítani.



A 2017-es üzleti évben 47 653 M Ft pénzügyileg teljesített működési bevétellel és 55 239 M Ft pénzügyi kiadással számolunk.

9.1 BEVÉTELEK

A köztisztasági közszolgáltatói feladatok ellátásának 2017. évi pénzügyi fedezetét a Fővárosi Önkormányzat biztosítja terveink szerint bruttó 8 523 M Ft összegben (2017. évi keret). A hulladékgazdálkodási közszolgáltatás ellátásáért járó szolgáltatási díjat az NHKV fizeti. A közszolgáltatásból származó bevétel tervezett összege 42 467 M Ft. Az ezeken felüli bevételek összege 4 451 M Ft.

A működési bevételeken felül 2017-ben hitel felvételével nem számolunk.

A likviditási egyensúly megtartásához eddig hozzájárult a folyamatos, illetve időszakos (havonkénti) számlabenyújtások rendszere, a vevői kintlévőségek figyelemmel kísérése és az eredményes behajtás, valamint a hulladékdíj faktorálása. A jövőben ez változni fog, mivel a hulladékgazdálkodási közszolgáltatási díj beszedése és a Társaság bevételét jelentő szolgáltatási díj elválnak egymástól. Ez a likviditási helyzet romlását vetíti előre.

9.2 KIADÁSOK

A szolgáltatási tevékenység folyamatos és az üzleti partnerek elvárásainak megfelelő szintű teljesítéséhez szükséges anyagbeszerzések, anyagjellegű és egyéb szolgáltatások, alvállalkozói teljesítések valamint a 2017. évi beruházási- és tárgyi eszköz beszerzési kifizetések bruttó összege 32 385 M Ft. Bér- személyi jellegű kifizetésekre, bérjárulékokra



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

16 647 M Ft, adófizetési kötelezettségekre 5 921 M Ft-ot kell pénzügyileg teljesíteni. Az egyéb és pénzügyi ráfordítások együttes összege 288 M Ft. A tervezett záró pénzállomány 7 605 M Ft, mely 7 587 M Ft-tal alacsonyabb a nyitó értéknél.

9.3 LIKVIDITÁSI HELYZET BEMUTATÁSA

A Társaság pénzügyi helyzete 2016-ban stabil, és pénzügyi tevékenysége is eredményes volt. Mivel a bevételek beérkezése folyamatos volt, a Társaságnak likviditási problémái nem voltak. A kintlévőség kezelése a Követeléskezelési Szabályzatnak megfelelően történik.

A helyzet megváltozik a központi számlázási rendszerhez történő csatlakozást követően, amikor a bevételek késéssel folynak be. Emiatt 2017-ben a likviditási helyzet már romlik.

9.4 SZEZONALITÁS BEMUTATÁSA

Mint a 4.2.4. pontban bemutatásra került, az árbevételek tekintetében minimális a szezonális. A költségek felmerülésében az 5.3. pontban leírtak szerint van bizonyos szezonális, ami miatt az eredmény a harmadik negyedévig nő. Ez megmutatkozik a pénzállományban is.

Ennél jelentősebb szezonális volt megfigyelhető az elmúlt évek tapasztalatai alapján a beruházásoknál, ahol az üzleti terv nyári elfogadása és a közbeszerzési eljárások átfutási ideje miatt a megvalósítás többségében az év utolsó harmadára esett. Ez azonban likviditási szempontból kedvező volt, mivel az árbevételben megképződő amortizációs forrás befolyása így megelőzte a kifizetéseket.

9.5 ESETLEGES KÜLSŐ FINANSZÍROZÁSI FELTÉTELEK (HITELKERETEK, KÖLTSÉGEK)

A 2017. évi havi bontású likviditási terv napi szintű bontása alapján előre látható, hogy az adott hónapban a bevételek és a kiadások egyenlőtlen eloszlása, a kiemelt kötelezettségek határidőben történő teljesítése, esetenként átmeneti likviditási feszültséget okoz, amely szükségessé teszi egy folyószámlahitel rendelkezésre tartását. A folyó finanszírozás biztonságának növelése érdekében folyószámlahitel keretünket 2015-ben 1 000 M Ft-ra emeltük, melyet 2017. évben 2 000 M Ft-ra kel emelni.

Az alacsony beruházási aktivitást is figyelembe véve, illetve az NHKV-val kötendő együttműködési megállapodás alapján a Társaság bevételei 2017-ben nem csökkennek olyan mértékben, ami miatt hitelforrás bevonására lenne szükség, de a lekötött betétállomány csökken.



10 SZAKTERÜLETI TERVEK

10.1 EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS

Megnevezés	2015	2016				2017		
	Tény	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Eltérés Várható - Előző év	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható	Eltérés 2017 terv / 2016 várható
Átlagos statisztikai létszám TMF* (fő)	2 860	2 954	2 803	-151	-57	2 830	27	1%
Fizikai	2 381	2 434	2 335	-99	-46	2 340	5	0%
Szellemi	479	520	468	-52	-11	490	22	5%
Átlagos statisztikai létszám RMF* (fő)	12	12	11	-1	-1	14	3	27%
Fizikai	6	6	6	0	0	6	0	0%
Szellemi	6	6	5	-1	-1	8	3	60%
TMF*-re átszámított átlag stat. RMF** létszám (fő)	8	8	8	0	0	10	2	25%
Fentiekből Közfoglalkoztatottak (bérktg-ben megjelenő) statisztikai létszáma (fő)	0	0	0	0	0	0	0	
TMF*-re átszámított teljes létszám	2 868	2 962	2 811	-151	-57	2 840	29	1%
1 főre jutó átlagos személyi ktg.	5	5	6	0	0	6	0	7%

* TMF: Teljes munkaidőben foglalkoztatottak

** RMF: Részmunkaidőben foglalkoztatottak

A Társaság 2016. évi várható átlagos statisztikai létszáma a menedzsment hatékonyságnövelési törekvései és a projektek átütemezése miatt 151 fővel (5,1 %) elmarad a tervezettől.

Társaságunk 2017-ben nem számol további létszámcsökkentéssel, a 2016. november-december havi létszámnak megfelelő számú létszámkapacitással tervezi a 2017. évi létszámot.

A 2017. évi átlagléttség alakulását befolyásolja ezen túl az RFID projekt elindulása is, mely többlet munkaerőt igényel, így összességében a 2017. évi átlagléttség a 2016. évi várható átlagléttséghez 29 fővel, 1 %-kal nő.



10.2 PR, MARKETING

Az FKF Nonprofit Zrt. kommunikációjának stratégiai céljai és feladatai állandóak: a kommunikáció arra irányul, hogy tovább erősítse egy olyan cég működésének társadalmi bázisát és elfogadottságát, amely több mint 120 esztendeje áll Budapest lakosságának szolgálatában. Olyan társadalmi elfogadottságot kell teremtenünk, amelyben a lakosság kellően tájékozott a Társaság működésével, céljaival, előnyeivel és hátrányaival kapcsolatban, elfogadja és támogatja létét és működését, illetve együttműködik vele.

A PR, marketing költségek alakulása a következő:

adatok millió Ft-ban	2016			2017	
Megnevezés	Terv	Várható	Eltérés Várható - Terv	Terv	Eltérés 2017 terv - 2016 várható
Kutatás: ügyfél-elégedettség, szolgáltatásfejlesztési, médiafogyasztási és hatékonysági vizsgálatok	8,0	8,0	0,0	8,5	0,5
Lomtalanítást támogató projekt	54,0	34,0	-20,1	47,5	13,6
Zöldhulladék begyűjtését támogató projektek	26,5	3,3	-23,2	11,0	7,7
Rendezvények (nyilvános és vállalati), belső kommunikáció	35,0	25,1	-9,9	28,5	3,4
Lakossági és gazdálkodó szervezeti szolgáltatások értékesítését támogató projekt	6,0	2,5	-3,5	2,5	0,0
Környezettudatos kampány (szelektív gyűjtés és a KEOP II. támogatása, hulladékudvarok kommunikációja)	115,0	54,8	-60,2	84,5	29,7
Honlapfejlesztések és ezzel kapcsolatos online kommunikációs kampány	7,0	0,0	-7,0	0,0	0,0
Edényzet azonosító matrica projekt	0,0	52,4		40,6	
Köztisztaságot támogató kampány (illegális hulladéklerakás, csikk eldobása, közterületen történő szemetelés megelőzése)	63,5	3,0	-60,5	28,4	25,4
Környezettudatos nevelést támogató kampány	40,0	14,9	-25,1	36,8	21,9
Arculatrendezést támogató projekt	33,0	15,5	-17,5	10,5	-5,0
Kampányok összesen	388,0	213,4	-174,6	298,8	85,4
I. Rendezvényen való részvétel, kapcsolatépítés (kampányhoz nem kapcsolódó)	14,0	0,0	-14,0	5,0	5,0
II. Sajtófigyelés	1,0	0,4	-0,6	1,2	0,8
III. Adott támogatás, szponzoráció, CSR	10,0	7,0	-3,0	8,0	1,0
Egyéb marketing/PR ktg-ek	25,0	7,4	-17,6	14,2	6,8
Marketing/PR költségek összesen	413,0	220,8	-192,2	313,0	92,2

Az alábbiakban kampányokra lebontva olvasható egy rövid áttekintés a kitűzött célokról valamint az elvárt eredményekről.

KÖTELEZŐ KÖZSZOLGÁLATI KOMMUNIKÁCIÓ

KUTATÁS: ügyfél-elégedettség, szolgáltatásfejlesztési, médiafogyasztási és hatékonysági vizsgálatok

Cél: Lakossági, hulladékgazdálkodási közszolgáltatásra szerződött települési önkormányzati és gazdálkodó szervezeti ügyfelek elégedettségének mérése; a már meglévő szolgáltatások fejlesztési lehetőségeinek feltérképezése. Az FKF Nonprofit Zrt. hatékonyságának növelése, a még kiaknázatlan területek felderítése.

Eredmény: Az FKF Nonprofit Zrt. folyamatosan keresi annak lehetőségét, hogy milyen módon és mely területeken tudja növelni működésének hatékonyságát ügyfelei megelégedettségére. Panaszos megkeresések számának csökkenése.

Feladatok, konkrét lépések:

- környezettudatosság kutatás – szemléletformáló kommunikációval kapcsolatban
- lakossági ügyfél-elégedettség és szolgáltatásfejlesztésre irányuló kutatás (online fókuszcsoporthoz, mélyinterjú)
- házhöz menő szelektív hulladékgyűjtéssel kapcsolatos kutatás (online és fókuszcsoporthoz)



- gazdálkodó szervezeti szolgáltatásfejlesztésre irányuló kutatás (online és mélyinterjúk)
- médiafogyasztási szokások megismerésére irányuló kutatás, reklám-koncepció előteszt, reklámhatékonyság vizsgálat
- a kutatássorozat eredményeinek összesítése, prezentáció

LOMTALANÍTÁST TÁMOGATÓ PROJEKT

Cél: Mint minden kötelező közszolgáltatással kapcsolatos kommunikáció esetében, a lomtalanítást támogató kampánynál is elsődleges célunk és feladatunk a szolgáltatás kapcsán érintett lakosság teljes körű, felelősségteljes tájékoztatása, minden, a szolgáltatással kapcsolatos információ, tudnivaló átadása.

Eredmény: Körzetenként egyszeri szállítással megoldhatóvá válik a lomok eltávolítása, így nem rontja a városképet, tisztább, rendezettebb Budapest. Panaszos bejelentések csökkenése (ügyfélszolgálat).

Feladatok, konkrét lépések:

- város területi felosztásának meghatározása
- hírlevél-mutációk kreatív tervezése
- hírlevél mutációk jóváhagyása
- nyomdai munka megszervezése, megrendelése, hírlevelek nyomdai sokszorosítása
- terjesztés ütemezése, hírlevelek kiküldése
- web-es megjelenés

ZÖLDHULLADÉK BEGYŰJTÉSÉT TÁMOGATÓ PROJEKTEK

Cél: Mint minden kötelező közszolgáltatással kapcsolatos kommunikáció esetében, a zöldhulladék begyűjtését támogató kampánynál is elsődleges célunk és feladatunk a szolgáltatás kapcsán érintett lakosság teljes körű, felelősségteljes tájékoztatása, minden, a szolgáltatással kapcsolatos információ, tudnivaló átadása. Ugyanilyen fontos a lakosság környezettudatos gondolkodásának és magatartásának kialakítása és a zöldhulladék-begyűjtés, mint szolgáltatás ismertségének, elfogadottságának és népszerűségének további növelése.

Eredmény: Ártalmatlanítás helyett komposztálásra alkalmas a külön gyűjtött zöldhulladék, amelynek így a fajlagos költsége is lényegesen kedvezőbb. A lakosság szolgáltatással kapcsolatos ismereteinek bővülése, a szolgáltatás elfogadottságának növelése.

Feladatok, konkrét lépések:

- a város területi felosztásának meghatározása
- a hirdetési idő tartalmának meghatározása
- hirdetési anyagok összeállítása, engedélyeztetése
- média felületek kiválasztása
- hírlevél-mutációk kreatív tervezése
- nyomdai munka megszervezése, megrendelése, hírlevelek nyomdai sokszorosítása
- terjesztés ütemezése, hírlevelek kiküldése
- web-es megjelenés
- Facebook-os megjelenés



RENDEZVÉNYEK ÉS BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

RENDEZVÉNYEK (NYILVÁNOS ÉS VÁLLALATI), BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

Cél: A nyilvános rendezvények, valamint külső rendezvényeken való részvétel elsődleges célja lakosság tájékoztatása Társaságunk fő profiljába tartozó tevékenységekről, szolgáltatásokról. Kapcsolat kiépítése budapesti közműcégekkel, civil és zöld szervezetekkel, valamint a fővárosi önkormányzatokkal, társaságunk elismertségének növelése, szolgáltatásaink népszerűsítése, szemléletformáló hatást gyakorolni a jövő generáció gondolkodására és a környezetbarát attitűd erősítése. Célunk továbbá a különböző szolgáltatásaink értékesítésének növelése. A kitelepülések az egyes kampányok kiegészítéseként is szolgálnak, különösen igaz ez a szelektív hulladékgyűjtéssel kapcsolatos tevékenységeink kommunikációjára.

A Társaság céges rendezvényei és belső kommunikációja szervezetpedagógiai és motivációs eszközként definiálhatók. Alapvető célkitűzéseinek megfogalmazásakor jelentős hangsúlyt kapott, hogy csak a jól tájékozott dolgozók értik meg a célokat, saját helyzetüket és feladataikat, illetve hogy minél rövidebb és minél közvetlenebb az információs út, annál hatékonyabb.

Azt is figyelembe kell venni, hogy a belső közösség, a munkavállalók és a külső közvéleménycsoportok értékítélete és véleménye kölcsönösen hatnak egymásra, és a kettő kombinációja adja a társaság kommunikációjának valós keretét. Társaságunk nagy hangsúlyt fektet mindezek mellett a munkavállalók céges elköteleződésének erősítésére, a munkavállalók erős céges identitásának, a Társaság küldetésével és céljaival való azonosulás növelésére, hiszen az elkötelezett munkavállaló nagyobb odafigyeléssel és elkötelezettséggel végzi napi feladatát, hiszen érti saját feladatának súlyát az FKF Nonprofit Zrt. által végzett tevékenység és célok elérésében, továbbá nő a munkahelye iránti lojalitás is.

Eredmény: Társaságunk megítélésének javulása, szolgáltatásainak szélesebb körű ismerete, társadalmi elfogadottság, támogatottság és beágyazottság növekedése, dolgozók közötti kohézió, cég iránti elkötelezettség erősödése, azonosulás a cég által képviselt küldetéssel.

Feladatok, konkrét lépések:

- programok megtervezése és előkészítése
- terület biztosítása, leszervezése
- szerződések előkészítése
- rendezvény lebonyolítása

ÉRTÉKESÍTÉSI MARKETING

LAKOSSÁGI ÉS GAZDÁLKODÓ SZERVEZETI SZOLGÁLTATÁSOK ÉRTÉKESÍTÉSÉT TÁMOGATÓ PROJEKT

Cél: Az értékesítést ösztönző marketing akcióink célja, hogy támogassák az FKF Nonprofit Zrt. portfóliójában szereplő termékek és szolgáltatások értékesítésének növelését. A lakossági ügyfelek körében célunk a zsák (kerti zöldhulladék-gyűjtő zsák, kommunális hulladékgyűjtő zsák, építési és bontási hulladékgyűjtő zsák) értékesítésből, valamint a tartálymosási és tartálymozgatási szolgáltatásokból származó bevételek növelése. A



gazdálkodó szervezetek számára elsősorban komplex hulladékkezelési – beleértve a szelektív hulladékgyűjtést is – és köztisztasági szolgáltatásokat ajánlunk.

Eredmény: Agglomerációs terjeszkedés, szolgáltatásaink szélesebb körű ismerete. Rövid, illetve hosszútávon várható bevétel növekedés, amely részben csökkenti a köztisztasági ágazat veszteségét.

Feladatok, konkrét lépések:

- kreatív terv elkészítése (hírlevél, szolgáltatási mappa, display)
- kreatív terv jóváhagyása
- nyomdai munka megszervezése, megrendelése, nyomdai sokszorosítás
- web-es megjelenés
- Facebook-os megjelenés

KOMMUNIKÁCIÓS KAMPÁNYOK

KÖRNYEZETTUDATOS KAMPÁNY (SZELEKTÍV GYŰJTÉS ÉS A KEOP II. TÁMOGATÁSA, HULLADÉKUDVAROK KOMMUNIKÁCIÓJA)

Cél: A hulladéka-ram-kampány célja meggyőzni a budapesti lakosokat arról, hogy az általuk szelektíven gyűjtött hulladékok valóban újrahasznosításra kerülnek, és elosztatni azt a tévhitet, hogy a szelektíven gyűjtött hulladékokat összeöntik. Ezt a célt a hulladékok útjának bemutatásán keresztül kívánjuk megvalósítani, azaz a gyűjtött anyagáramok hasznosítási módjának megismertetésével (anyagában történő hasznosítás, energetikai hasznosítást - FHHM). A kommunikáció során fontos a közvetlen, hiteles, elfogadott információforrások alkalmazása, hogy a lakosok valóban meggyőződjenek arról, hogy a Társaság komplex hulladékgazdálkodási rendszere garanciát jelent a hulladékok szakszerű és környezetbarát kezelésére. A kampánytól azt várjuk, hogy a lakosság gyűjtési kedve javul, a szelektíven begyűjtött hulladékok közé kevesebb oda nem való hulladék kerül, a lakosok környezet-tudatossági szintje emelkedik, valamint nő a bizalom a Társaság szolgáltatásai iránt.

A KEOP-KEHOP projekt uniós forrásból megvalósuló kommunikációjának támogatása.

Fontos feladat a lakosság meggyőzése a szelektív hulladékgyűjtés fontosságáról, a hasznosítható és veszélyes anyagok tekintetében, rávenni őket arra, hogy vegyék igénybe a hulladékudvarok szolgáltatásait. Kiemelt feladat az országban is újdonságnak számító újrahasználati funkció megismertetése, népszerűsítése.

Célunk továbbá a már bevezetésre került házhoz menő szelektív hulladékgyűjtés során begyűjtött frakciók mennyiségének és tisztaságának növelése. A szelektíven hasznosítható, de korábban kommunális hulladékgyűjtő edényzetbe dobott anyagok csökkentése (ezáltal a lerakási illetékből származó költségek csökkenése).

Eredmény: A lakosság hulladékgazdálkodással kapcsolatos ismereteinek bővülése, Társaságunk tevékenységének szélesebb körű ismerete, a tévhitek megszűnése. Rövidtávon az illegálisan lerakott hulladékok mennyiségének csökkenése a közterületeken, ezáltal kevesebbet kell költeni a közterületek takarítására, ezen felül kevesebb kommunális hulladék keletkezik, amely a lerakási díjat csökkenti. A elektronikai hulladékok begyűjtéséből származó bevétel növekszik. Hosszú távon a kampány eredményeként a lakosság szelektív hulladékgyűjtéssel (veszélyes hulladékok, különleges kezelést igénylő hulladékok,



csomagolási és egyéb hulladékok) kapcsolatos ismeretei bővülnek, környezettudatosabbá válnak. A környezettudatos viselkedésformák jelentősen csökkentik Társaságunk válogatási költségeit is. A szelektíven begyűjtött frakciók mennyiségének, valamint az egyes begyűjtött frakciók tisztaságának növelése.

Feladatok, konkrét lépések:

- kreatív tervek elkészítése
- kreatív tervek jóváhagyása
- a hirdetési idő tartalmának meghatározása
- hirdetési anyagok összeállítása, engedélyeztetése
- média felületek kiválasztása
- web-es megjelenés
- Facebook-os megjelenés
- célgépreklám – grafikai tervezése, jóváhagyatása, nyomai előállítás, gépek felmatricázása
- rendezvényeken való részvétel
- oktató- és reklámfilmek készítése és közzététele
- kiadványok (szóróanyag, oktatótabló, matrica, plakát, stb.) - grafikai letervezése, jóváhagyatása, nyomai előállítás

EDÉNYZET AZONOSÍTÓ MATRICA PROJEKT

Cél: A lakosság értesítése és teljes körű tájékoztatása az edényzet azonosításának bevezetéséről, annak legfontosabb tudnivalóiról, a lakosok szükséges tennivalóiról, a projekt céljának megértetése. A projekt lakosság általi elfogadottságának növelése, pozitív részvételük megteremtése, az esetleges ellenérzések csökkentése.

Eredmény: A lakosok pozitív és segítő részvételének biztosítása, a panaszos ügyfélmegkeresések számának csökkentése, bevételnövelés.

Feladatok, konkrét lépések:

- kreatív terv elkészítése
- kreatív terv jóváhagyása
- a hirdetési idő tartalmának meghatározása
- hirdetési anyagok összeállítása, engedélyeztetése
- média felületek kiválasztása
- web-es megjelenés
- Facebook-os megjelenés
- célgépreklám – grafikai letervezése, jóváhagyatása, nyomai előállítás, gépek felmatricázása
- rendezvényeken való részvétel
- oktató- és reklámfilmek készítése és közzététele
- kiadványok (szóróanyag, oktatótabló, matrica, plakát, stb.) - grafikai letervezése, jóváhagyatása, nyomai előállítás



KÖZTISZTASÁGOT TÁMOGATÓ KAMPÁNY (ILLEGÁLIS HULLADÉKLERAKÁS, CSIKK ELDOBÁSA, KÖZTERÜLETEN TÖRTÉNŐ SZEMETELÉS MEGELŐZÉSE)

Cél: A köztisztasági kampány célja a budapesti lakosság aktivizálása azzal a fontos üzenettel, hogy csak akkor képes a Társaság a város tisztaságáért eredményesen dolgozni, ha a lakosság partnerként viselkedik ebben a törekvésében. A város tisztasága mindenkinek az ügye, s csak közösen lehet eredményeket elérni annak érdekében, hogy kevesebben szemeteljenek és kevesebb illegális hulladéklerakás történjen. A kutatásokból kitűnik, hogy ezen a területen szükség van kommunikációs aktivitásra, valamint arra, hogy olyan üzeneteket fogalmazzon meg a Társaság, amely szerint a köztisztaság olyan közös ügy, amelyen csak együttes erőfeszítéssel lehet javítani.

Eredmény: A fővárosi lakosság környezettudatosságának növekedése. Gyermekkortól kezdődő edukációs tevékenység a környezetvédelemmel, Társaságunk tevékenységeivel kapcsolatban, amely a lakosság köztisztasággal, hulladékgazdálkodással szembeni attitűdjének, szemlélet- és gondolkodásmódjának jelentős változását eredményezi. A közterületi szemetelés, illegális hulladéklerakás csökkenése, a környezetért való felelősség növekedése.

Feladatok, konkrét lépések:

- kreatív terv elkészítése
- kreatív terv jóváhagyása
- film elkészítése
- film jóváhagyása
- a hirdetési idő tartalmának meghatározása
- hirdetési anyagok összealítása, engedélyeztetése
- média felületek kiválasztása
- web-es megjelenés
- Facebook-os megjelenés

KÖRNYEZETTUDATOS NEVELÉST TÁMOGATÓ KAMPÁNY

Cél: Az oktatáshoz, edukációhoz, szemléletformáláshoz kapcsolódó pályázatok, programok, rendezvények népszerűsítése; a környezettudatos magatartásformák kialakítása, a lakosság megismertetése az FKF Nonprofit Zrt. szolgáltatásaival, a korszerű hulladékgazdálkodással, a szelektív hulladékgyűjtéssel, a hulladékgazdálkodás teljes körű bemutatása, a környezettudatos gondolkodás kialakítása, a lakosok motivációjának, érdeklődésének felkeltése a környezetük tisztán tartása érdekében.

Eredmény: A fővárosi lakosság környezettudatosságának növekedése. Gyermekkortól kezdődő edukációs tevékenység a környezetvédelemmel, Társaságunk tevékenységeivel kapcsolatban, amely a lakosság köztisztasággal, hulladékgazdálkodással szembeni attitűdjének, szemlélet- és gondolkodásmódjának jelentős változását eredményezi.

Feladatok, konkrét lépések:

- óvodai, iskolai oktatás
- pedagógus oktatónapok tartása
- pályázatok előkészítése, zsűritagok kiválasztása



2017. ÉVI ÜZLETI TERV

- pályázatok meghirdetése, sajtótájékoztató
- pályaművek elbírálása
- pályázati díjátadó megszervezése, a nyertesek értesítése
- ajándéktárgyak beszerzése, könyvszerkesztés
- a hirdetési idő tartalmának meghatározása
- hirdetési anyagok összeállítás, engedélyeztetése
- média felületek kiválasztása
- web-es megjelenés
- Facebook-os megjelenés
- oktatófilmek tendereztetése
- szerződéskötés filmekre
- filmek forgatása és engedélyeztetése
- rendezvényeszközök beszerzése
- kiadványok elkészítése és engedélyeztetése

ARCULATRENDEZÉST TÁMOGATÓ PROJEKT

Cél: Az FKF Nonprofit Zrt. új arculati kézikönyvének megfelelően kívánjuk az elavult elemeket cserélni, különös tekintettel a kikopáson alapuló arculati elemek cseréjére, valamint a Társaság járműállományának átalakítására. Ez utóbbi esetben fontos szempont, hogy a Társaság jelenlegi célgép-állománya egységes képet mutasson, ugyanakkor szükséges figyelmet fordítani a költséghatékonyságra is. Éppen ezért a jelenlegi járműállomány esetében az új arculati elemeket a költséghatékonyság és az ésszerűség keretei között szükséges átvezetni. Az új célgép-beszerzések esetében mindenképpen az új arculati előírások az irányadók. A különböző eseményszervezések esetében új arculati installációkra is szükség lehet.

Eredmény: A cég ismertségének, köztudatba való beépülésének elősegítése, az új logóban is manifesztálódó 21. századi elvárásoknak való megfelelés, ugyanakkor a hagyományos, tradicionális értékek továbbvitelének hangsúlyozása.

Feladatok és konkrét lépések:

- kikopáson alapuló arculati elemek további cseréje
- a Társaság járműparkjának arculati átalakítása
- a kommunikációs kampányokkal párhuzamosan az arculat promotálása
- a marketingeseményekhez új installációk és rendezvényeszközök terveztetése és legyártatása

SZPONSZORÁCIÓ, TÁMOGATÁS

Cél: A Társaság szponzorációs és támogatási tevékenysége jellegéből adódóan nincs mindig közvetlen összefüggésben a Társaság éves PR - marketing tevékenységével és finanszírozásával, ugyanakkor sajátossága, hogy általában az előre nem tervezhető megkeresések teljesítését takarja. A szponzorálás a Társaság ismertségének, hírnevének erősítését szolgálja. A támogatás olyan tevékenység, amely a szervezet kedvező környezeti megítélésének erősítését szolgálja a szervezet társadalmi felelősségének és érzékenységének támogatás formájában történő demonstrálásával.



Eredmény: Társaságunk megítélésének javulása, szolgáltatásainak szélesebb körű ismerete, társadalmi elfogadottság, támogatottság és beágyazottság növekedése, érdekcsoportok elérése és megszólítása.

Feladatok, konkrét lépések:

- szponzori, támogatói megkeresések elbírálása az alábbi szempontok alapján:
 - A szponzorálásnak hozzá kell járulnia a „Társaság, mint márká”-nak a hulladékkezelés, hulladékgazdálkodás, köztisztaság területén történő piaci pozicionálásához.
 - A támogatásnak vagy szponzorációnak legyen kihatása a főváros egészére.
 - A szponzorálás keretében nyújtott szolgáltatás kihatása legyen kimutathatóan arányos a fizetett összeggel.
 - Az adománykérő társadalmi megítélésének megkérdőjelezhetetlennek kell lennie.
- szponzori, támogató szerződések előkészítése, aláírása
- szponzori, támogató szerződésekben meghatározott feltételek teljesülésének vizsgálata, dokumentálása