



**BKMFÜ**  
Bács-Kiskun Megyei  
Fejlesztési Ügynökség  
Nonprofit Kft.



# **A BKMFÜ Bács-Kiskun Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság**

**2023. évi**

**ÜZLETI TERVE**

---

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1.</b>	<b>ÜGYVEZETŐI ELŐSZÓ .....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>A CÉG ALAPADATAI.....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>A CÉG TÖRTÉNETE, BEMUTATÁSA .....</b>	<b>5</b>
<b>4.</b>	<b>A CÉG SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE .....</b>	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>A 2022. ÉVI ÜZLETI TERV TELJESÜLÉSÉNEK VIZSGÁLATA.....</b>	<b>8</b>
5.1	TOP és MFP projektek előkészítése, sikeres megvalósítása, menedzsment ellátása, fenntartási időszakba lépett TOP projektek monitoringja.....	8
5.2	TOP Plusz.....	9
5.3	Többlettámogatási igények elkészítése és beadása .....	10
5.4	TOP projektekben ellátott egyéb (szakértői) feladatok.....	10
5.5	A Helyi és önkormányzati gazdaságfejlesztési szolgáltatások, befektetésösztönzés, saját mintaprojekt megvalósítása.....	10
5.6	Saját helyi gazdaságfejlesztési mintaprojekt megvalósítása .....	10
5.7	Részvétel a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által vezetett „Megyei identitás erősítése” projektben (kódszáma: TOP-5.3.2-17).....	11
5.8	Részvétel a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által vezetett „Pályázat Előkészítő Alap (PEA)” projektben (kódszáma: TOP-1.5.1-20-2020-00018).....	11
5.9	2021-27-es időszakra való felkészülés keretében a területi tervezésben való szakértői részvétel .....	11
5.10	Településrendezés- és fejlesztés.....	11
5.11	Működési célú támogatás megszerzése, további saját működést segítő pályázatok.....	11
5.12	Pénzügyi terv teljesülésének vizsgálata .....	12
<b>6.</b>	<b>SZAKMAI TERV .....</b>	<b>14</b>
6.1.	TOP megvalósítása, menedzsment ellátása, a fenntartási időszakba lépett TOP projektek monitoringja .....	14
6.2.	TOP Plusz projektek.....	15
6.3.	Magyar Falu Program (MFP) projektek.....	16
6.4.	VP projektek.....	16
6.5.	Többlettámogatási igények elkészítése és beadása .....	17
6.6.	TOP projektekben ellátott egyéb tevékenységek .....	17
6.7.	Helyi és önkormányzati gazdaságfejlesztési szolgáltatások, befektetésösztönzés .....	17
6.8.	Helyi gazdaságfejlesztési mintaprojekt megvalósítása .....	18

6.9.	Részvétel a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által vezetett „Megyei identitás erősítése” projektben (kódszáma: TOP-5.3.2-17).....	18
6.10.	Részvétel a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által vezetett „Pályázat Előkészítő Alap (PEA)” projektben (kódszáma: TOP-1.5.1-20-2020-00018).....	19
6.11.	Fejlesztési dokumentumok készítése települések számára .....	19
6.12.	Gazdaságélénkítő Program.....	19
<b>7.</b>	<b>MŰKÖDÉSI TERV.....</b>	<b>21</b>
7.1	Személyi állomány .....	21
7.2	Irodai infrastruktúra.....	22
7.3	Infokommunikációs eszközök .....	22
7.4	Gépjárművek .....	23
7.5	2023-ben elérni kívánt legfontosabb szervezeti célok .....	23
7.6	Családbarát intézkedések .....	24
7.7	2023-as évre vonatkozó képzési terv.....	25
<b>8.</b>	<b>MARKETING TERV .....</b>	<b>27</b>
<b>9.</b>	<b>KOCKÁZATELEMZÉS .....</b>	<b>29</b>
<b>10.</b>	<b>PÉNZÜGYI TERV.....</b>	<b>32</b>
10.1	Bevételek és ráfordítások (Eredménykimutatás terv) .....	33
10.2	Cash-Flow (terv Ft-ban, 2023) .....	37

## 1. **Ügyvezetői előszó**

A vezetői szándék szerint a 2023-as üzleti évet a stabilitás, biztonság és átláthatóság hármasa határozza majd meg. Azzal, hogy ezt a jövőképet jelentősen befolyásolják olyan tényezők, melyek pontos hatásait nem ismerjük: az ukrán-orosz háború és a miatta bevezetett uniós szankciók, valamint az állami beruházások szabályozásáról készülő új törvény. A nem ismert következmények mellett és folyamatosan változó gazdasági környezetben a gazdasági és pénzügyi stabilitás megteremtése, a foglalkoztatás és munkahely biztonsága és az átláthatóságot szolgáló szabályozottság, ügyvitel és támogatás- illetve adatbáziskezelés együttese vezethet csak pénzügyileg is stabil, sikeres üzleti évhez.

Fő szakmai feladatunk 2023-ban a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program (TOP)projektjeinek zárása és a TOP Plusz „begyorsítása” lesz. A TOP Plusz indítása mellett továbbra is fontos feladat maradt a TOP folyamatban lévő projektjeinek zárása, a projektek kockázati besorolása alapján a „lemaradók” mentorálása, a lezárt projektek fenntartásba léptetése, és a fenntartási időszakba lépett projektek nyomkövetése. A 2022-es üzleti tervben 193 db Terület- és Településfejlesztési Operatív Program Plusz (TOP Plusz) pályázat beadásával terveztünk 39 Mrd Ft értékben. Az előre nem látható világgazdasági következményekkel járó események és az EU-s források csúszása ellenére 146 projekt beadása történt meg 27,21 Mrd Ft értékben, mely a teljes programozási időszakra tervezett projektek 51%-a. A beadott projektekből már 113 rendelkezik hatályos támogatási szerződéssel 19,1 Mrd Ft értékben. 2023-ban további 100 támogatási kérelem beadása tervezett közel 25 Mrd Ft támogatási igénnyel, így a teljes támogatási ciklusra tervezett projektszám mintegy 70%-a indulhat el a 2022-23-ban.

A Magyar Falu Program (MFP) és a Gazdaságélénkítő Program (GÉP) pályázatainak eredményes vármegyei koordinációját, a Vidékfejlesztési Program (VP) támogatásából megvalósuló egyes önkormányzati projektek szakmai támogatását, valamint a vármegyei szintű befektetésösztönzést, befektetési adatbázisunk fejlesztését ([www.bacsinvest.hu](http://www.bacsinvest.hu)) kiemelt feladatként kezeljük továbbra is.

2022 novemberében teljes egészében visszakaptuk azt a folyószámlapénz-összeget, melyhez a Sberbank Magyarország Zrt. működési engedélyének visszavonása, és végelszámolása miatt nem értünk hozzá, így a 2023-as pénzügyi évet minden halasztott költségünk rendezésével, hitel(felvétel) nélkül tudjuk megnyitni. A 2022-re szóló üzleti tervünkben ezt az optimista „B változatot” úgy mutattuk be, hogy a közvetett veszteség csökkentésére annál nagyobb esély van, minél előbb jutunk a pénzünkhez. Mivel a támogatások lehívásának átütemezése sikeres volt, ezért semmilyen közvetett veszteségünk (pl. támogatás elszámolási problémák, visszafizetés) a Sberbank végelszámolása miatt nem származott.

Óriási lépés a „BKMFÜ NKft. iparterület fejlesztése Ballószögön” című, első, saját ipari infrastruktúra fejlesztési projektünk megvalósítása. Az ipari terület fejlesztésére és egy üzemcsarnok építésére szóló kivitelezési szerződés 2023. február 10-én lépett hatályba, miután



## 2. A cég alapadatai

<b>Teljes név:</b>	BKMFÜ Bács-Kiskun Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
<b>Idegen nyelvű cégnév:</b>	BKMFÜ Development Agency of Bács-Kiskun County Nonprofit Limited Liability Company
<b>Rövidített cégnév:</b>	BKMFÜ NKft.
<b>Idegen nyelvű rövidített cégnév:</b>	BKMFÜ Nonprofit Ltd.
<b>Székhely:</b>	6000 Kecskemét, Deák Ferenc tér 3.
<b>Telephely:</b>	6035 Ballószög, Wass Albert út 25.
<b>Cégjegyzékszám:</b>	03-09-116313
<b>Statisztikai számjel:</b>	20637273-7022-572-03
<b>Adószám:</b>	20637273-2-03
<b>Bejegyezve:</b>	2008.09.30.
<b>A cég fő tevékenysége:</b>	70.22'08 Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás
<b>Cég tulajdonosa:</b>	Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata (100%)
<b>Ügyvezető:</b>	Kicsiny László
<b>Felügyelő bizottság tagjai:</b>	Czeller Zoltán (elnök), Felföldi Zoltán, Haszilló Ferenc

## 3. A cég története, bemutatása

A Bács-Kiskun Megyei Területfejlesztési Nonprofit Kft. (2020. január 01-től BKMFÜ Bács-Kiskun Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság) jogelődjé, a Közhasznú Társaságot 2000-ben alapította a Bács-Kiskun Megyei Területfejlesztési Tanács (továbbiakban: Tanács) a terület- és településfejlesztéshez kapcsolódó, valamint a munkaszervezeti feladatok ellátására.

A már nonprofit korlátolt felelősségű társaságként működő cég 2012. január 1. napján került a Bács-Kiskun Megyei Önkormányzat tulajdonába, ekkor a megyék tervezési és koordinációs feladatai a területfejlesztés terén egyre gyarapodtak. 2014-től kezdődően a cég tevékenységének hangsúlya a területi tervezésben való részvételre, az önkormányzati fejlesztések előkészítésére, a forráskoordinációra és - a TOP elindulásával - a megjelenő felhívásokra történő pályázatok elkészítésére fókuszált. 2014-2020 programozási időszakban az egyes európai uniós alapokból származó támogatások felhasználásának rendjéről szóló 272/2014. (XI. 5.) Korm. rendelet (a továbbiakban: Rendelet) 5. számú melléklet 3.8.2.3. pontja alapján a megyei önkormányzat a területén található települési önkormányzatok TOP

által támogatott projektjei előkészítési és projektmenedzsment tevékenységének ellátásában - a települési önkormányzat kérésére - köteles részt venni. A Rendeletben előírt feladatok ellátását a megyei önkormányzat többségében a 100%-os tulajdonában lévő Bács-Kiskun Megyei Területfejlesztési Nonprofit Kft. keresztül biztosította. Ennek megfelelően a cég a vármegye települési önkormányzatai számára folyamatos szakmai segítséget nyújtott a támogatási kérelmek elkészítésében és beadásában, a projektekhez szükséges előkészítési dokumentumok megírásában, a Támogatási Szerződések megkötésében, valamint a nyertes projektek projektmenedzsmentjében és szakmai megvalósításában. Ez a tevékenység kötötte le a szervezet kapacitásainak nagy részét és fő bevételi forrásai is ezek voltak.

2019. utolsó negyedében a főleg turisztikai projekteket koordináló Bács-Kiskun Megyei Turizmusfejlesztési és Marketing Nonprofit Kft. beolvadt a BKMFÜ Bács-Kiskun Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Kft.-be. Az új elvárásoknak megfelelő szervezeti struktúra kialakításának köszönhetően az információáramlás gyorsabb, közvetlenebb és hatékonyabb, valamint a munkafolyamatok, az ügyviteli feladatok racionalizálódtak.

A BKMFÜ NKft. fő tevékenysége ma már a TOP és TOP Plusz projektek előkészítése és menedzsmentje. Jelenleg is a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzatától bérelt irodában működik, illetve bejelentett telephellyel rendelkezik a 6035 Ballószög, Wass Albert út 25. szám alatt, ahol ipari csarnok épül TOP támogatás segítségével.

Az elmúlt években Társaságunk állományi létszámának növekedésével arányosan nőtt a menedzselt projektjeink száma, és ezekkel párhuzamosan az évről évre realizált árbevétel is.

Év	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Létszám (fő)</b>	25	25	24	28	26
<b>Nettó árbevétel (eFt)</b>	342 702	269 137	315 179	443 749	384 539

#### 4. A cég szervezeti felépítése

A BKMFÜ NKft. szervezeti felépítése megfelel a nonprofit gazdasági társaságokra vonatkozó előírásoknak.

A Társaság szervezeti felépítése:

- Alapító
- Felügyelő Bizottság
- Vezető tisztségviselő (ügyvezető) – 1 fő
- Szakmai vezető – 1 fő
- Osztályvezetők – 4 fő
- A Társaság munkaszervezete/kollektívája

Az Alapító Okirat 11.5 pontja szerint az Alapító dönt minden olyan kérdésben, ami a jogszabály, vagy az alapító okirat a hatáskörébe utal, illetve nem tartozik a BKMFÜ NKft. szokásos tevékenységébe. Az alapítói jogok gyakorlása a hivatkozott pont szerint megoszlik a Bács-Kiskun Vármegyei Közgyűlés, a Közgyűlés Pénzügyi és Eljárásjogi Bizottsága és a Közgyűlés Elnöke között. A felügyelőbizottság a Polgári Törvénykönyvben meghatározott jogkörrel ellenőrzi az ügyvezetést, illetve ellenőrzi a társaság működését és gazdálkodását. A BKMFÜ NKft. ügyvezetői feladatait és a társaság képviselőjét az ügyvezető látja el, valamint irányítja a Társaság munkáját és a munkaszervezetét.

A szakmai vezető programmenedzserként irányítja a cég szakmai munkáját, ezen belül kiemelten:

- szervezi, irányítja az osztályok és a munkacsoportok, projektmenedzserek szakmai munkáját;
- stratégiai szakmai kérdésekben és programszintű ügyekben eljár és kapcsolatot tart a közreműködő szervezettel, szervezi az ezekhez kapcsolódó szakmai munkát,
- szakmai segítséget és útmutatást nyújt a projektmenedzserek feladatainak szakszerű és eredményes ellátásában;
- a cég működését, üzleti terveit érintően döntéselőkészítőként és javaslattevőként közreműködik;
- kimutatásokat, összegzéseket készít a cég szakmai tevékenységéről, eredményeiről, a támogatási kérelmek, projektek előrehaladásáról;
- irányítja a szakmai teljesítményértékelést.

A cég Szervezeti és Működési Szabályzatában foglaltak szerint az operatív feladatokat ellátó Pénzügyi, Jogi és Humán Osztállyal szorosan összhangban működik a három fő tématerület köré szervezett osztály: a Gazdaság- és Turizmusfejlesztési Osztály, az Intézményfejlesztési Osztály, valamint az Élhető Település Osztály. Mivel a feladatok tématerületekre oszthatók, így minden tématerület besorolásra került egy osztály alá, melyek munkáját osztályvezetők (OV) szervezik, irányítják, ellenőrzik. Az OV-k emellett az ügyvezetés munkáját a javaslatok, problémák összehangolt és felügyelt továbbításával, az adatszolgáltatások biztosításával támogatják, az osztályok feladatainak elvégzéséről rendszeres beszámolókat készítenek. 2022-ben a pénzügyi osztályvezető távozott, így ez a státusz betöltetlen, az osztály vezetését az ügyvezető végzi.

A BKMFÜ NKft. az osztályvezetőkből, a senior és junior projektmenedzserekből, valamint a gyakornokokból áll.



## **5. A 2022. évi üzleti terv teljesülésének vizsgálata**

A BKMFÜ NKft. gazdasági helyzetét tekintve 2021 volt a legjobb év a cég teljes működési időszakát figyelembe véve, így érdemben gondolkodott vagyonának növelésén, saját projektek és jelentősebb eszköz- és járműbeszerzések megvalósításán - ezért is hatalmas veszteség a Sberbank folyószámlán lévő 202 millió forint – mint likvid eszköz majdnem teljes évre történő „elvesztése” 2022-ben.

2022 elején az orosz-ukrán háború miatt a Sberbank működési engedélye visszavonásra került. A BKMFÜ NKft. pénzügyi helyzetét és azokat a folyamatban lévő uniós projekteket, melyekben a társaság konzorciumi partnerként vesz részt, a bank tevékenységi engedélyének visszavonása és a végelszámolás elrendelése súlyosan érintette. A cég 202 millió forint folyószámlapénzéhez nem fért hozzá egészen 2022 novemberéig. Ennek következtében 2022-ben azt a célt határoztuk meg, hogy a szakmai működés színvonalának fenntartása mellett a cég maradjon fizetőképes, likviditását őrizze meg, kötelezettségeinek tegyen eleget, mindezt lehetőleg kiegészítő forrás (hitel, tulajdonosi kölcsön) bevonása nélkül. Ezen túlmenően a TOP projektekben konzorciumi partnerként kapott európai uniós támogatásokkal megfelelő időben és mértékben számoljon el - támogatásvesztés és visszafizetés nélkül. A szakmai tevékenység zavartalan és megfelelő színvonalon történő megtartása mellett ezért jelentős kapacitásokat kellett fordítani az elszenvedett kár mérséklésére, a kár megtérülésének elérésére. A 2022-es üzleti tervben a likviditás megőrzésére és a kár mérséklésére tervezett intézkedéseink hatékonyak és eredményesnek bizonyultak.

A nehézségek ellenére pozitív eredménnyel és a folyamatos szakmai munka zavartalan fenntartásával teljesítettük az előző évet. A pénzügyi likviditás háttérbiztosítékként megelőlegezési támogatás igénybevételére, tagi kölcsön igénybevételére sem volt szükség, sőt az eszközvagyonát még növelte is (kisbusz és laptopok beszerzése).

### **5.1 TOP és MFP projektek előkészítése, sikeres megvalósítása, menedzsment ellátása, fenntartási időszakba lépett TOP projektek monitoringja**

A BKMFÜ által kezelt TOP projektek 85%-a lezárult, ez 95,1%-os pénzügyi készültséget jelent (azaz a teljes vármegyei ITP keretből már ennyi került támogatásként elszámolásra) – ebben az összes vármegye előtt járunk. A 2023-as számlabenyújtási (kifizetési) tervet túlteljesítettük. Az előző évi tervben csak 27 db „áthúzódó” projekttel számoltunk, de 2023-ra 74 db aktív, megvalósítás alatt lévő TOP projekt maradt, a többsége a legutolsóként, 2021-ben támogatást nyert belterületi csapadékvíz-elvezető rendszerek és iparterületek fejlesztését célzó projekt (28, illetve 11 db).

A késedelemben lévő, kockázatos besorolású projektek száma – melyek sikeres befejezése veszélyeztetett – folyamatosan csökkent, jelenleg az Irányító Hatóság kockázatkezelési módszere alapján 20 projekt van kockázatos minősítésű státuszban, melyek közül:

- többletigényre vár 3 db (szabálytalanság miatti többlet),
- még nincs megkötött vállalkozói szerződés minden projektelemben, vagy a szerződés még nem lépett hatályba (7 db projekt),
- a kivitelezés a megvalósítás során fellépett akadályozó problémák miatt késik, nem időarányos, vagy már kötbérterhes időszakban van (3 db),
- adminisztratív (engedélyezési, hatósági, vagy egyéb) probléma akadályozza a projekt zárását (7 db).

A már lezárt projektek fenntartási jelentéseinek beadása folyamatos, a belső projektnyilvántartó rendszerünkben követjük a projektek zárás utáni életútját. 2022-ben kiemelt feladatként kezeltük a pénzügyileg teljes mértékben elszámolt, elfogadott záró szakmai beszámolóval rendelkező projektek minél gyorsabb fenntartási időszakba léptetését. A fenntartási időszakba lépett projektekre vonatkozóan külön fenntartási szerződést kötünk, mely keretében a megvalósult projekteket nyomon követjük, a kötelező vállalások és indikátorok teljesítéséhez segítséget nyújtunk, illetve a fenntartási időszakban bekövetkező változások, módosítások bejelentését, esetleges támogatási szerződés módosításokat is elvégezzük.

A BKMFÜ NKft. által menedzselte TOP projektekből 247 db<sup>2</sup> TOP projekt lépett fenntartásba 24 Mrd Ft értékben és további 50 db (9,9 Mrd Ft) van adminisztratív projektzárás alatt, azaz fizikailag megvalósult.

Az BKMFÜ NKft. a Magyar Falu Program elindulása óta 316 db összesen 4,732 Mrd Ft összértékű MFP projekt előkészítésében és menedzsmentjében vett részt, ebből 2022-ben további 56 db projekt zárult 729,8 M Ft értékben, még 78 db van megvalósítási szakaszban.

## **5.2 TOP Plusz**

A teljes időszakra tervezett projektek legalább 60%-át a 2022-es év során terveztük beadni: ez 193 db pályázatot jelentett volna 39 Mrd Ft értékben. Az előre nem látható világgazdasági körülmények ellenére 146 projekt beadása történt meg 27,21 Mrd Ft értékben, mely a teljes

---

<sup>2</sup> 2023.04.01-ig.

programozási időszakra tervezett projektek több mint a fele. A beadások azóta is ütemezetten és folyamatosan zajlanak és megkezdődött a Támogatási Szerződések megkötése is.

### **5.3 Többlettámogatási igények elkészítése és beadása**

A TOP projektek megvalósítási időszakában felmerülő megnövekedett költségek fő oka korábban az elhúzódó döntési szakasz alatt az építőiparban bekövetkezett áremelkedés volt, 2019-től ez a világjárvány okozta anyag- és munkaerőhiány, napjainkban pedig az orosz-ukrán háború miatti infláció. Ezen okok miatt továbbra is számítunk a megvalósítási szakaszban járó projektek esetében a kivitelezési költségek emelkedésére. A BKMFÜ NKft. által kezelt projektek esetében a benyújtott 166 db 4,82 Mrd Ft többletigényből, ezidáig 156 db kapott támogatást 4,216 Mrd Ft értékben.

### **5.4 TOP projektekben ellátott egyéb (szakértői) feladatok**

A hatékony feladat és munkamegosztás érdekében TOP projektekben 2022-ben tervezett és jelentkező marketing és szemléletformálás feladatokat már jelentős részben a megyei önkormányzat és hivatala látta el a települési önkormányzatokkal együttműködésben.

Amennyiben a projektben szükséges volt, ott – elsősorban a többletköltségek és a műszaki problémák elkerülése érdekében – a támogatásból elszámolható mérnöki, műszaki szakértelmet biztosítottunk. Ennek igénye főleg a csapadékvíz-elvezető csatornarendszer fejlesztését célzó projektekben jelentkezett (21 esetben). A helyi gazdaságfejlesztési projektekben - többnyire a zárást megelőző időszakban - szakértői segítséget biztosítottunk a létrejött ipari infrastruktúra bérleti konstrukciójának kialakításához, a fenntartási feltételek megteremtéséhez, esetenként a befektetők, betelepülők vonzásához, illetve a költség-haszon elemzés (CBA) aktualizálásához.

### **5.5 A Helyi és önkormányzati gazdaságfejlesztési szolgáltatások, befektetésösztönzés, saját mintaprojekt megvalósítása**

A BKMFÜ NKft. által üzemeltetett [www.bacsinvest.hu](http://www.bacsinvest.hu) befektetésösztönző adatbázis feltöltése a pénzügyi nehézségek miatt 2022-ben megtorpant, az adatbázis – újabb járásokkal és egyéb befektetési lehetőségekkel tervezett – bővítése elmaradt. Így jelenleg is 84 db ingatlan érhető el. A honlap által elért látogatók száma (külön marketing és hirdetés nélkül): 17 078 db, a keresések száma 507 db (2022), leggyakrabban a Bácsalmási, Kalocsai és Kiskunmajsai járásokban kerestek eladó, kiadó ingatlant.

### **5.6 Saját helyi gazdaságfejlesztési mintaprojekt megvalósítása**

„BKMFÜ NKft. iparterület fejlesztése Ballószögön” című, TOP-1.1.1-16-BK2-2020-00001 azonosítójú projektben a 2022-ben a kivitelező kiválasztására irányuló közbeszerzési eljárást a 202 millió forint számlakövetelés teljes visszatérülését követően indítottuk el, a közbeszerzés eredményes volt, a kivitelező kiválasztása megtörtént, azonban jelentősen

magasabb kivitelezési árat ajánlott a legalacsonyabb, legkedvezőbb ajánlatot adó kivitelező, GOMÉP Kft. is. Emiatt a projekt és kivitelezés csúszott, csak 2023-ban kezdődhetett meg a fizikai megvalósítás. A projekt ma már az újragondolt ütemtervnek megfelelően halad.

### **5.7 Részvétel a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által vezetett „Megyei identitás erősítése” projektben (kódszáma: TOP-5.3.2-17)**

2022-ben két rendezvény valósult meg a projekt keretében. A rendezvénysorozat 2023-ban 44 fórum és műhelymunka megszervezésével, valamint a városok vetélkedője program ismételt megrendezésével folytatódik 4 témakör mentén, melyek fő célcsoportjai a vármegye területén lévő települési önkormányzatok.

### **5.8 Részvétel a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által vezetett „Pályázat Előkészítő Alap (PEA)” projektben (kódszáma: TOP-1.5.1-20-2020-00018)**

A BKMFÜ NKft. konzorciumi partnerként 19 települési beruházás megalapozó tanulmányának elkészítését vállalta, melyek a 2021-2027-es időszakban benyújtásra kerülő támogatási kérelmek kötelező mellékleteit képezik. A megjelent felhívásokhoz (2023. február vége) 12 tanulmány került a települések részére térítésmentesen átadásra TOP Plusz támogatási kérelmek benyújtásához.

### **5.9 2021-27-es időszakra való felkészülés keretében a területi tervezésben való szakértői részvétel**

A projektötletek gondozására és az ITP módosítások, módosulások folyamatos szakmai felügyeletében való közreműködésre, a felhívások előzetes véleményezésének koordinációjára, a projektgyűjtés adatbázisának gondozására a BKMFÜ NKft. részéről 1 fő kiemelt tervező munkatárs került kinevezésre, aki az Önkormányzati Hivatal Elnöki Kabinetirodájával folyamatos együttműködésben látja el feladatait.

### **5.10 Településrendezés- és fejlesztés**

2022-ben településrendezési, illetve -fejlesztési dokumentumot nem készítettünk.

### **5.11 Működési célú támogatás megszerzése, további saját működést segítő pályázatok.**

Működési célú támogatásban – a 202 millió forint számlapénz zárolása miatt előállt pénzügyi problémák miatt a Miniszterelnökséghez és Pénzügyminisztériumhoz megküldött többszöri kérésünk ellenére – nem részesültünk 2022-ben.

2022-ben újabb Családbarát Munkahely pályázati támogatást nyertünk el 1,6 M Ft értékben.

## 5.12 Pénzügyi terv teljesülésének vizsgálata

A 2022. évi üzleti tervben foglaltak teljesülését az alábbi táblázatban foglaltuk össze:

Megnevezés	Tervezet (Ft)	Teljesülés (Ft)	Változás (%)
<b>Vállalkozási tevékenység bevétele</b>	<b>170 132 191</b>	<b>130 649 441</b>	<b>76,79</b>
Más egyéb bevétel	471 803 697	254 419 844	53,92
<b>Bevételek összesen</b>	<b>641 935 888</b>	<b>385 069 285</b>	<b>59,98</b>
Anyagköltség	6 500 000	6 775 123	104,23
Iroda használati díj/bérleti díj	27 213 600	19 230 640	70,67
Parkolás, autópályadíj	550 000	770 280	140,05
Javítás, karbantartás	1 600 000	4 646 886	290,43
Posta, telefon, internet	1 300 000	1 088 774	83,75
Hírlap, folyóirat, szakkönyv	100 000	20 605	20,61
Hirdetés, reklám	300 000	514 210	171,40
Könyvelési szolgáltatás	7 320 000	5 848 800	79,90
Tagsági díjak	5 000	5 000	100,00
Oktatás, továbbképzés	400 000	112 900	28,23
Egyéb igénybevett szolgáltatás	36 584 687	18 861 456	51,56
Tárgyi eszköz beszerzése	21 368 668	10 978 508	51,38
Épületek, épületrészek, tulajdoni hányadok, telek	242 850 000	11 405 261	4,70
Bankköltség	1 500 000	1 288 957	85,93
Közvetített szolgáltatások	31 196 433	4 243 732	13,60
<b>Anyagjellegű ráfordítások összesen</b>	<b>378 788 388</b>	<b>85 791 132</b>	<b>22,65</b>
Béreköltség	199 813 810	194 817 000	97,50
Egyéb személyi jellegű ráfordítás	7 823 215	13 200 000	168,73
Bér járulékai	27 543 795	25 578 986	92,87
<b>Személyi jellegű ráfordítások összesen</b>	<b>235 180 820</b>	<b>233 595 986</b>	<b>99,33</b>
Értékcsökkenési leírás	9 000 000	7 351 991	81,69
<b>Egyéb ráfordítások</b>	<b>4 411 844</b>	<b>5 746 129</b>	<b>130,24</b>
<b>ÜZEMI, ÜZLETI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>	<b>14 554 836</b>	<b>52 584 047</b>	<b>361,28</b>
Pénzügyi műveletek bevételei	16 000	3 518	21,99
Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	1 619	-
<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE</b>	<b>16 000</b>	<b>1 899</b>	<b>11,87</b>
<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>	<b>14 570 836</b>	<b>52 585 946</b>	<b>360,90</b>
<b>TÁRSASÁGI ADÓ</b>	<b>1 311 375</b>	<b>4 666 000</b>	<b>355,81</b>
<b>ADÓZOTT EREDMÉNY</b>	<b>13 259 461</b>	<b>47 919 946</b>	<b>361,40</b>

A tervhez viszonyítva nagyobb eltérések adódtak egy-egy soron:

- jelentős különbség mutatkozik a BKMFÜ NKft. által Ballószögön megvalósítandó, TOP-1.1.1-16-BK2-2020-00001 azonosító számú, saját tulajdonú ipari üzemcsarnok létrehozását célzó beruházás megvalósításához betervezett soron (épület, épületrészek költsége): a korábbi tervünkben 100%-os készültségi fokot elérő kiadásokkal kalkuláltunk, az építkezés viszont nem kezdődött meg 2022-ben a Sberbank Zrt. végelszámolása és a többletköltség-igény miatt, így a tervezett kiadások csak 4,7%-a realizálódott. Ez a bevételekben is elmaradó tételként jelentkezik, mivel a kifizetett, elszámolt és elfogadott támogatás ott egyéb bevételként jelenik meg, vagyis amíg nincs elfogadva, addig számviteli értelemben nem minősül bevételnek,
- az igénybe vett és közvetített szolgáltatások költségsorai elmaradtak a tervezettől, mivel a Sberbank Zrt. számlapénze nem állt rendelkezésre, így csak az egyes projektek zárása miatt feltétlenül szükséges szakértői, szakmai szolgáltatásokat vettük igénybe, amit lehetett, saját teljesítésben valósítottunk meg, vagy kifizetését átütemeztük (akár 2023-ra is),
- cégünk gépjárműveinek karbantartási költségei csaknem a háromszorosára emelkedtek az életkorukból adódó meghibásodások miatt, a tervezettnél sokkal többször volt szükség karbantartási munkák elvégzésre.

2022-ben a tervezett 13 millió forinttól magasabb, mintegy 48 millió forint év végi eredményt értük el - a számos nehézség ellenére. Természetesen a reális kép megalkotásához figyelembe kell venni, hogy vannak 2023-ra – kényszerűségből – átütemezett kiadásaink.

A BKMFÜ NKft. elmúlt 3 üzleti évének fő gazdálkodási adatai

Gazdálkodási adat megnevezése	Üzleti év		
	2020	2021	2022
<b>Összes bevétel (eFt)</b>	<b>315 179</b>	<b>443 749</b>	<b>384 539</b>
Éves nettó árbevétele (eFt)	139 602	201 437	130 119
Egyéb bevételek (eFt)	175 577	242 312	254 420
Saját tőke (eFt)	59 887	161 925	209 845
Mérlegfőösszeg (eFt)	356 631	791 643	982 418
<b>Mérleg szerinti adózott eredmény (eFt)</b>	<b>5 371</b>	<b>102 038</b>	<b>47 920</b>
Átlagos statisztikai állományi létszám (fő)	24	28	26

## 6. Szakmai terv

A BKMFÜ NKft. a 2014-2020-as programozási időszak zárásához történt összesítés alapján összesen 841 db (509 TOP, 316 MFP, 16 egyéb) projektet menedzselte<sup>3</sup>, mely mintegy 77,346 Mrd Ft elnyert támogatás lehívását jelentette.

### 6.1. TOP megvalósítása, menedzsment ellátása, a fenntartási időszakba lépett TOP projektek monitoringja

A BKMFÜ által menedzselte 509 db 69,7 Mrd Ft összértékű TOP projektből 2022-ben 76 db 13,4 Mrd Ft összesített értékű projekt zárt és lépett fenntartásba. Ennek köszönhetően a 2023-as évbe lépve mindösszesen 74 db aktív TOP projekt volt megvalósítási szakaszban 15,9 Mrd Ft értékben. Ezek az aktív projektek többnyire a ciklus utolsó évében, 2021-ben támogatást nyert csapadékvíz, ipari park, illetve bölcsődei férőhely fejlesztéseket célzó projektek. A fentiek alapján elmondható, hogy a BKMFÜ NKft. által kezelt TOP projektek 85,46%-a elkészült, mely egyben az elnyert összes támogatás 95,1%-os felhasználását is jelenti.

#### TOP projektadatok teljes Bács-Kiskun vármegye

Járás	Szerződött támogatás (Ft)	Támogatott projektek száma (db)
Bácsalmás	4 787 311 544	33
Baja	12 140 911 296	98
Jánoshalma	3 253 842 770	22
Kecskemét <sup>4</sup>	42 769 058 106	165
Kiskőrös	11 544 835 245	118
Kiskunfélegyháza	7 605 371 317	41
Kiskunhalas	7 610 432 538	68
Kiskunmajsa	3 974 542 345	42
Kunszentmiklós	4 229 836 022	43
Tiszaújváros	5 447 415 786	58
Kalocsa	9 220 322 936	94
<b>Összesen</b>	<b>112 583 879 905</b>	<b>782</b>

<sup>3</sup> 2023.01.30-i állapot

<sup>4</sup> Kecskemét Megyei Jogú Város „külön” keretével

## A 2023-ban aktív státuszú TOP projektek felhívásonként

Felhívás	db	érték (Mrd Ft)
TOP-1.1.1 Ipari Parkok fejlesztése	11	2,34
TOP-1.1.2 Inkubátorházak fejlesztése	0	0
TOP-1.1.3 Agrárlogisztikai központok fejlesztése	1	0,45
TOP-1.2.1 Turisztikai fejlesztések	4	2,45
TOP-1.4.1 Óvoda és bölcsőde fejlesztések	11	1,98
TOP-1.5.1 PEA	1	0,27
TOP-2.1.2 Zöld város fejlesztések	0	0
TOP-2.1.3 Csapadékvíz gazdálkodás fejlesztések	28	4,74
TOP-3.1.1 Kerékpárút és közösségi közlekedés fejlesztése	3	1,4
TOP-3.2.1 Energetikai fejlesztések	4	0,5
TOP-4.1.1 Egészségügyi infrastruktúra fejlesztése	0	0
TOP-4.2.1 Szociális alpinfrastruktúra fejlesztése	1	0,26
TOP-4.3.1 Szociális városrehabilitáció ERFA	4	0,83
TOP-5.2.1 Szociális városrehabilitációs ESZA (szakmai közreműködés)	5	0,43
TOP-5.3.2 Megyei identitás	1	0,3
<b>Összesen</b>	<b>74</b>	<b>30,52</b>

2023-ban is kiemelt feladatként kezeljük a pénzügyileg teljes mértékben elszámolt, elfogadott záró szakmai beszámolóval rendelkező projektek minél gyorsabb fenntartási időszakba léptetését. A fenntartási időszakba lépett projektekre vonatkozóan külön fenntartási szerződést kötünk, mely keretében a megvalósult projekteket nyomon követjük, a kötelező vállalások és indikátorok teljesítéséhez segítséget nyújtunk, illetve a fenntartási időszakban bekövetkező változások, módosítások bejelentését, esetleges támogatási szerződés módosításokat is elvégezzük.

### 6.2. TOP Plusz projektek

A 2022-ben beadott 146 projektből már 113 rendelkezik hatályos támogatási szerződéssel 19,1 Mrd Ft értékben.

A 2023-ban további 90 projekt beadása tervezett közel 25 Mrd Ft értékben. Ezzel a teljes időszakra tervezett projektszám 70%-a kerül 2023-ban előkészítési vagy megvalósítási szakaszba.

2023-ra vonatkozóan egy beadási szakasz van még, a TOP\_Plusz-1.1.3-21 „Helyi és térségi turizmusfejlesztés” 3. benyújtási szakasza 2023. június 15-én zárul le. (A többi felhívás meghirdetésének vagy újraindításának várható időpontja nem ismert).

A tervek szerint 2023-ban

- 19 turisztikai,
- 10 helyi gazdaságfejlesztési,



- mintegy 15 db szociális alapellátás-egészségügyi,
- 20 db köznevelési intézményfejlesztési, és
- 26 db élhető település projekt kerül beadásra.

### 6.3. Magyar Falu Program (MFP) projektek

2023-ban 78 aktív projektünk van megvalósítás alatt, ebből várhatóan 2023.12.31-ig 64 db pályázat zárása fog megvalósulni, összesen 556 M Ft értékben. A korábbi években beadott pályázatok átlagát figyelembe véve, várhatóan a 2023-as felhívásokra, amennyiben megjelennek kb. 50 pályázat előkészítésével számolhatunk majd.

A 2022-ben benyújtott még aktív MFP projektek

Felhívás	db	Érték (M Ft)
MFP-AEE/2020 Orvosi eszköz	3	8,9
MFP-BJA/2020 Önkormányzati járdaépítés, felújítás	2	5,9
MFP-BJA/2021 Önkormányzati járdaépítés, felújítás	1	4,7
MFP-EIM/2020 Elhagyott ingatlanok közcélra történő megvásárlása	3	14,8
MFP-EKT/2020 Egyházi közösségi terek fejlesztése	1	27,1
MFP-FAE/2021 Felelős állattartás elősegítése	1	1,3
MFP-FHF/2020 Faluházak felújítása	2	21,3
MFP-FVT/2020 Temetői infrastruktúra fejlesztése	2	5,9
MFP-KEB/2022 Közösség szervezéshez kapcsolódó eszköz beszerzés és közösségszervező bértámogatása	1	1,9
MFP-KOEB/2021 Kommunális eszköz beszerzése	3	26,9
MFP-OJF/2020 Óvodai játszóudvar és játszótér fejlesztése	4	16,9
MFP-OJKJF/2021 Óvodai játszó udvar és játszótér fejlesztés	2	7,1
MFP-ÖTIF/2022 Önkormányzati temetők fejlesztése	1	6
MFP-ÖTIK/2021/1 (Faluházak fejlesztése)	2	46,7
MFP-ÖTIK/2021/2 (Szolgálati lakás fejlesztése)	1	10,6
MFP-ÖTIK/2021/ (Orvosi rendelők fejlesztése)	1	10,9
MFP-ÖTIK/2021/5 (óvodaépület felújítása)	1	49,9
MFP-ÖTIK/2021/6 (Közösségi terek fejlesztése)	4	53,1
MFP-ÖTIK/2022/1 (Faluházak fejlesztése)	1	10,7
MFP-ÖTIK/2022/6 (Kültéri közösségi létesítmény...fejlesztés)	1	4,9
MFP-ÖTU/2020 Önkormányzati tulajdonban lévő út-, hídépítés/felújítás	2	37,1
MFP-SZL/2020 Szolgálati lakás	2	43,9
MFP-TFB/2020 Tanya és falugondnoki buszok beszerzése	1	13,7
MFP-TFB/2021 Tanya és falugondnoki buszok beszerzése	2	29,7
MFP-UHK/2021 Út, híd, kerékpárforgalmi létesítmény építése/felújítása vízelvezető rendszer építése/felújítás	8	168,8
MFP-UHK/2022 Út, híd, kerékpárforgalmi létesítmény építése/felújítása vízelvezető rendszer építése/felújítás	4	99,7

### 6.4. VP projektek

A BKMFÜ NKft. 2022-ben Vidékfejlesztési Program keretében kiírásra került VP6-7.2.1.1-21 Külterületi helyi közutak fejlesztése pályázati felhívásra 5 db pályázat benyújtását vállalta,

valamint részt vesz az 1,65 Mrd Ft összesített értékű nyertes projektek megvalósításában is. A városföldi projekt lezárult, a többi 4 projekt zárása 2023-ban történik meg.

### **6.5. Többlettámogatási igények elkészítése és beadása**

BKMFÜ NKft. koordinációjában beadott igények közül az üzleti terv elkészültének időpontjában 12 db kérelem várt döntésre 582,4 M Ft értékben (köztük a BKMFÜ NKft. saját projektjének többletígénye is, melyről azóta pozitív döntés született).

A többletköltség-igények beadásának jogszabályi feltételei a TOP Plusz esetében is megmaradtak, tehát ez az intézkedés elérhető lesz az új ciklusban is, az esetleges költségnövekmények finanszírozására.

Az utóbbi időszakban „Az Uniós fejlesztések fejezetbe tartozó fejezeti és központi kezelésű előirányzatok felhasználásának rendjéről” szóló 590/2022. (XII. 28.) Korm. rendelet alapján hazai kiegészítő támogatási kérelmek beadása is történt, többnyire az önkormányzatok önhibáján vagy érdekkörén kívül eső okokból jelentkező visszafizetési kötelezettség miatt.

### **6.6. TOP projektekben ellátott egyéb tevékenységek**

Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által koordinált és összehangolt megyemarketing tevékenységhez illeszkedve a BKMFÜ NKft. a gazdaságfejlesztési (ipari parkok, ipari területek, inkubátorház stb.), valamint kisebb arányban turisztikai projektekben ellátandó üzleti marketing tevékenységek szakmai támogatását biztosítja a vármegyei önkormányzat marketing csapatával közösen.

A többletköltségek és a műszaki problémák elkerülése érdekében a csapadékvíz-elvezető csatornarendszer fejlesztését célzó projektekben mérnöki, műszaki szakértelmet biztosítunk, a helyi gazdaságfejlesztési projektekben pedig szakértői segítséget biztosítunk a létrejött ipari infrastruktúra bérleti konstrukciójának kialakításához, a fenntartási feltételek megteremtéséhez, esetenként a befektetők, betelepülők vonzásához. A későbbiekben vállaljuk a projektekhez kötelezően elkészítendő reziliencia-vizsgálatokat is.

### **6.7. Helyi és önkormányzati gazdaságfejlesztési szolgáltatások, befektetésösztönzés**

A BKMFÜ NKft. létrehozta a bacsinvest.hu befektetésösztönző adatbázist és honlapot, melynek legfőbb célja, hogy összegyűjtse a megyében található befektetési lehetőségeket, és elősegítse azok megfelelő felhasználását. Az adatbázis a kijáánlott terület/épület/ingatlan paraméterei alapján a befektetők számára egy online keresőfelületet biztosít, ezzel is hozzájárulva Bács-Kiskun vármegye gazdaságának élénkítéséhez.

Az adatbázis minél részletesebb és szakmailag releváns adatokkal történő feltöltése érdekében a BKMFÜ NKft. munkatársai felvették a kapcsolatot a települések vezetőivel, ügyintézőivel, akik felhasználói belépési azonosítót és átfogó tájékoztatás mellett segítséget kaptak az adatbekérő felület kitöltésével kapcsolatban. Jelenleg már 84 db ingatlan került feltöltésre és

kereshető a honlapon. A bevételt nem termelő, nonprofit jellegű tevékenység 2022-ben háttérbe szorult a pénzügyi nehézségek miatt, terveink között szerepel a településeken fellelhető egyéb kiaknázatlan egyéb befektetési lehetőségek (kastély, fürdő, malom, laktanya stb.) feltüntetése is a weboldalon.

2023-as feladataink között szerepel még néhány gazdaságfejlesztési projekthez kapcsolódó befektetésösztönzési, illetve településmarketing tanulmány készítése, valamint 1 települési gazdasági program (Lajosmizse) felülvizsgálata, továbbá egy szakképzéshez kapcsolódó stratégia aktualizálása is.

### **6.8. Helyi gazdaságfejlesztési mintaprojekt megvalósítása**

„BKMFÜ NKft. iparterület fejlesztése Ballószögön” című, TOP-1.1.1-16-BK2-2020-00001 azonosítójú projekt 2020. decemberében kapott döntést, a támogatási szerződés 2021. augusztus 19-én lépett hatályba, 2021. októberében előlegként megérkezett a 293 millió forint vissza nem térítendő támogatás a kincstári számlára. Az első szakmai beszámolót a Közreműködő Szervezet 2022. február 10-én jóváhagyta. A tervezés és engedélyeztetés lezárult, a közbeszerzési eljárás lefolytatását követően 2022. decemberében aláírásra került a kivitelezői szerződés. A hatálybalépésnek feltétele volt a szintén 2022. decemberében benyújtott, valamivel több mint 173 millió Ft-os többlettámogatás megítélése a BKMFÜ NKft. részére, hogy ellensúlyozza a kivitelezés megemelkedett költségeit. A Terület- és Településfejlesztési Operatív Program és a Versenyképes Közép-Magyarország Operatív Program keretében megvalósuló egyes projektek összköltségének növeléséről szóló 1028/2023. (II. 10.) Korm. határozattal Magyarország Kormánya hozzájárulását adta a projekt összköltségének emeléséhez az igényelt többlettámogatás mértékéig, így a kivitelezői szerződés 2023. február 10-én hatályba lépett, a munkaterület átadásra került, a kivitelezés megkezdődött. A projekt zárása várhatóan 2023. őszére esik, ekkorra a létesítmény hasznosítására, leendő bérlő kiválasztására nyílt és diszkriminációmentes pályázattal kerül lefolytatásra.

### **6.9. Részvétel a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által vezetett „Megyei identitás erősítése” projektben (kódszáma: TOP-5.3.2-17)**

A BKMFÜ NKft., mint konzorciumi tag által elnyert támogatás mintegy 80 millió forint. A projektfejlesztési szakasz 2022. április 30-án ért véget, a szakmai tevékenység nagy része így 2022 és 2023 évekre került betervezésre, ebből 44 fórum és műhelymunka 2023-as évre: a projektben vállalt tevékenységünk keretében közösségi tervező műhelyek megrendezését valósítjuk meg a vármegye minden járásában 4 alkalommal 4 témakör mentén.

A tervezett közösségi tervezőműhelyek:

- „OKOS” közösségi műhely,
- Településfejlesztési közösségi tervezőműhely,

- Vállalkozásfejlesztő közösségi műhely,
- Ifjúságvédelem, online biztonság közösségi szakmai műhely.

A vármegye városainak középiskolásainak szervezett városok vetélkedőjét 2023-ban újra meg kívánjuk tartani.

#### **6.10. Részvétel a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata által vezetett „Pályázat Előkészítő Alap (PEA)” projektben (kódszáma: TOP-1.5.1-20-2020-00018)**

A BKMFÜ NKft. konzorciumi partnerként 19 települési beruházás megalapozó tanulmányának elkészítését vállalta a projektben, melyek a 2021-2027-es időszakban benyújtásra kerülő támogatási kérelmek kötelező mellékleteit képezik. A BKMFÜ által elnyert támogatás összege 33,987 millió forint: tanulmányíráshoz kapcsolódó személyi költségek és IKT eszközök beszerzése.

A tanulmányok előkészítése TOP Plusz felhívásainak és kapcsolódó útmutatóinak megjelenését követően, 2021. év végén kezdődött meg a kiválasztott településekkel megkötött együttműködési megállapodásban foglalt szándéknyilatkozatok alapján. Ennek eredményeként 2023. február végéig 12 tanulmány került a települések részére térítésmentesen átadásra TOP Plusz támogatási kérelmek benyújtásához. A hátralévő 7 db tanulmány elkészítése és átadása a projektzárásig, 2023.06.15-ig megtörténik.

#### **6.11. Fejlesztési dokumentumok készítése települések számára**

Egyes komplexebb városfejlesztési TOP Plusz projekteknél szükséges lehet az integrált településfejlesztési stratégia (ITS) vagy a településrendezési eszközök felülvizsgálata. Az önkormányzatok felkérésére a BKMFÜ NKft. közreműködik a településtervek készítésében is.

A projektek nagy részében kötelező reziliencia-vizsgálat, melyek elkészítését a BKMFÜ NKft. szívesen vállalja a vármegyében lévő települési önkormányzatok részére, költsége a projekteknél elszámolható. Néhány esetben (700 millió forint elnyert támogatás feletti projektek esetében) kötelező komplex költség-haszon (CBA) elemzés elkészítése is, mely feladattal és díjbevétellel terveztünk.

#### **6.12. Gazdaságélénkítő Program**

A BKMFÜ NKft. 2020-ban a Gazdaságélénkítő Program I. és II. üteme során 5 település (Sükösd, Madaras, Kunbaja, Mélykút és Homokmégy) esetén készítette el a projekthez szükséges üzleti terveket és vállalta a projektmenedzsmenti feladatokat. Az öt település összesen közel 750 millió forint támogatásban részesült. Madaras, Kunbaja, Homokmégy és

Sükösd beruházása már átadásra került. Sükösd és Homokmégy projektje pénzügyi és szakmai zárása jelenleg folyamatban van. Mélykút esetében a Gazdaságélénkítő Program keretében beszerzésre kerülő gépek a TOP-1.1.1-16-BK1-2020-00022 „Iparterület fejlesztése Mélykúton II.” című projekt keretében megvalósuló csarnokba kerülnek elhelyezésre. Várhatóan az idei évben megvalósul ez a projekt is. A Gazdaságélénkítő Program következő ütemeiről nincs információnk.

## 7. Működési terv

### 7.1 Személyi állomány

Az elmúlt két évben a cég személyi állománya egy méretgazdasági szempontból optimális szinten mozgott 26-28 fő, 2023-ban – elsősorban a TOP Plusz indulásához kapcsolódó - feladatcsúcsok kezelését a vármegyei intézményrendszer humánerőforrásának bevonásával tervezzük.

Év	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Átlagos állományi létszám (fő)	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>26</b>	<b>34</b>

Jelenleg az ügyvezetővel együtt főállásban, teljes munkaidőben 27 fő dolgozik (2023 március), ebből távmunkában 1 fő. 12 fő van részmunkaidőben, 4 fő pedig jelenleg GYED/GYES-en. Közülük 1 fő várhatóan 2023. év harmadik negyedévében lép újra munkába. 2023-ban 1 fő gyakornokot foglalkoztatunk.

A BKMFÜ NKft. munkatársai felsőfokú végzettségűek, többségük terület-, vidék-, illetve vállalkozásfejlesztési tapasztalatokkal rendelkezik, ezért önálló pályázatírói, projektmenedzsment feladatokat látnak el. A munkakör nagy stressztűrő képességet igényel, a munkatársak leterheltsége egész évben nagyon nagy, mivel átlagosan 16-20 TOP és TOP Plusz projektet menedzsel egy-egy munkatárs. Emellett a menedzserek nagy része részt vesz az új projektek beadásában, az előkészítő tanulmányok megírásában.

A szakképzett munkaerőt továbbra is versenyképes bérekkel, béren kívüli juttatásokkal és egészséges munkakörnyezet megteremtésével lehet megtartani. További ösztönző eszköz, hogy 2023-ban még nagyobb figyelmet fordítunk a munkatársak belső és külső képzésére, tréningeket és szakmai képzéseket biztosítunk számukra, valamint egyedi képzésben való részvétel esetén munkaidő-kedvezményrel segítjük a továbbképzésüket. A családbarát intézkedéseinknek köszönhetően 2022 év végén ismételten megszereztük a Családbarát Munkahely címet, illetve továbbra is arany minősítésű Felelős Foglalkoztató címmel rendelkezünk. Ezeket továbbra is fent kívánjuk tartani, valamint a fejlesztésre szoruló területeken előrelépést szeretnénk elérni (belső kommunikáció, konfliktuskezelés, egészségügyi szűrőprogramok stb.).

Gyakornoki programunk az alábbi felsőoktatási intézményekkel való együttműködésekkel működik:

- Szegedi Tudományegyetem (Természettudományi és Informatikai Kar)
- Debreceni Egyetem
- Budapesti Corvinus Egyetem,
- Eötvös Lóránd Tudományegyetem
- Szent István Egyetem

- Neumann János Egyetem

## **7.2 Irodai infrastruktúra**

A BKMFÜ NKft. továbbra is a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata Hivatalától bérelt, több irodából álló Kecskemét, Deák Ferenc tér 3. alatti épületrészben működik, mely pályázati forrásból 2015-ben teljeskörű felújításon esett át. A bérlemény színvonalas környezetet biztosít a cég által nyújtott szolgáltatásoknak. 2017-ben másik iroda bérlése is szükségessé vált, így további 23 m<sup>2</sup> nagyságú irodával bővült a rendelkezésre álló hely. 2022. január 1-től összesen 311,15 m<sup>2</sup> bérleménnyel rendelkezik a társaság. Az irodák a szükséges bútorokkal felszereltek, ergonómiai és munkaegészségügyi szempontból is folyamatosan fejlesztjük őket.

## **7.3 Infokommunikációs eszközök**

A folyamatos informatikai eszközfejlesztések mellett 2018-ban a tulajdonos önkormányzat irányításával egy központi terminálszerverre kerültek az adatok, dokumentumok, így munkavégzés zavartalan távoli eléréssel valósulhat meg.

Az informatikai fejlesztések az optimális munkahelyi környezet kialakítására, illetve a veszélyhelyzet miatt életbe léptetett korlátozásokkal egyidőben a „home office”, azaz az otthoni munkavégzés (táv munka) feltételeinek javítására fókuszáltak.

2022-ben beszerzésre került 13 db laptop. Az informatikus az új eszközök beszerzésével párhuzamosan átvizsgálta azokat az eszközöket, melyek nem kerültek lecserélésre, így 2023-ban további 15 laptop és 10 okostelefon beszerzését tervezzük, tekintettel arra, hogy ezek az eszközök használnak el leginkább a mindennapi munkafolyamatok során.

Elkészült a vármegyei önkormányzattal közös honlap, melyre folyamatos az adatok feltöltése.

2021 első félévében egy olyan szoftver került beszerzésre és bevezetésre, amely egy komplex érkeztető-, iktató-, nyilvántartó-, számlázó rendszerként megkönnyíti mindennapi feladataink ellátását. Az iktatóprogram fejlesztését, döntéstámogató vagy ügyfélkapcsolati funkciókkal való bővítési lehetőségét folyamatosan vizsgáljuk.

A 2022-ben informatikai szakértők bevonásával tervezett projektmenedzsment szoftver kidolgozása és megvásárlása nem tudott megvalósulni. Terveink szerint 2023-ban kidolgozásra és megvásárlásra kerül ennek a szoftvernek egy-két modulja, mely hatékonyan tudja segíteni az új programozási időszakban megvalósuló projekteket. A szoftver a 2021-ben beszerzett iktatóprogramhoz moduláris szinten kapcsolható lesz, szinte vállalatirányítási és projektmenedzsmenti szoftverként működve rendkívül hatékonyan, azonnali adatszolgáltatási lehetőséget, átláthatóságot, nyomonkövethetőséget és távfelügyeletet is biztosítana. Az így létrejövő saját szoftver a 2021-2027-es időszakban is nagy segítséget jelent majd a - várhatóan - több száz TOP Plusz projekt naprakész menedzsmentjében, valamint a cég operatív működésének könnyítésében, optimalizálásában.

## 7.4 Gépjárművek

Jelenleg 6 személyautóval rendelkezünk. 2022 májusában egy új kisbusz beszerzése is megvalósul. Sajnos a gépjárműveinek nagyobb része elöregedett (2008, 2014, 2016, valamint 2019-es gyártmányúak), emiatt évről-évre egyre többször és komolyabb szervizköltségek merülnek fel. A kiadások elérték azt a pontot, amikor megállapítható, hogy az autók lecserélésével költséghatékonyabban lehet fenntartani cég mobilitását, mely elengedhetetlen a vármegyei szintű feladataink ellátásához.

A gépjárművek a közlekedési igényeket nem tudják teljes mértékben kiszolgálni, ezért a feladatbővülést követően eseti jelleggel saját autópark hivatali használata is engedélyezett és lehetséges. 2023-ban továbbra is fennálló „probléma” a parkolás: a céges autók és az alkalmanként használt saját autók parkolási gondjaira költségkímélő megoldásként a vármegyei önkormányzat 1 személyautó parkolására alkalmas mélygarázs-bérlése részben megoldásként szolgált.

A fent említett problémák (előregedő gépjárműpark, valamint a parkolási nehézségek), magas üzemanyagárakból származó extra költségek, illetve az Európai Unió emissziós normák követése és betartása érdekében cégünk a 2023-as évben 2 darab elektromos autó tartós bérlését vagy 1 db elektromos autó beszerzését tervezi.

## 7.5 2023-ben elérni kívánt legfontosabb szervezeti célok

A korábbi igényfelmérések és közös jövőkép, vállalati kultúra megalkotás tapasztalatainak figyelembevételével 2023 szervezeti prioritásai a következők:

- A hatékony információátadás és döntéselőkészítés kereteinek fejlesztése - érthető, világos, visszakereshető és releváns információk megosztása a megfelelő csatornák használatával, azok automatikus elemzésére alkalmas ügyviteli rendszer kialakítása.
- Biztonságot adó, motiváló előmeneteli és bérrendszer további fejlesztése (hűségidő-jutalom, junior és szenior projektmenedzserek felelősségi és feladatkörének szabályozása stb.).
- Az új munkavállalók betanításának hatékonyabbá tétele, „mentori rendszer” és „betanuló útmutató” fejlesztése, belső képzések szervezése.
- Egészséges, hatékony munkát támogató munkakörnyezet fenntartása.
- Külső kapcsolatok menedzselése, külső kommunikáció javítása, külső megjelenések gyakoribbá tétele (átadások, projektlátogatások, közösségi és egyéb médiafelületek).
- Távmunkát támogató informatikai rendszereink fejlesztése, „home office” intézményének rugalmas, kontrollált alkalmazása.
- Helyettesítési rend és teljesítményértékelési rendszer további fejlesztése, döntési és felelősségi körök további delegálása.
- Projektek kezelését megkönnyítő belső projektnyilvántartó rendszerünk fejlesztése.



## 7.6 Családbarát intézkedések

A kérdőíves felmérés alapján készített egészségtervünk következetes és ütemezett megvalósítása (zárójelben jelölve „megvalósult/2023-ban megvalósul, megkezdődik” megjegyzéssel, amennyiben előrelépés történt, illetve bevezetésre került)

Intézkedés megnevezése	Tevékenységek <sup>5</sup>
Sportolás, rendszeres testmozgás támogatása ösztönzése,	Rugalmas munkaidő-rendszer kidolgozása és bevezetése sportolást érintően
	Sport létesítmények vagy sportfoglalkozások belépőinek/részvételi díjának támogatása – <b>2023-ban megkezdődik</b>
	Sportszoba és zuhanyzó igénybevételi lehetősége - <b>megvalósult</b>
	Elektromos kerékpár igénybevételi lehetősége - <b>megvalósult</b>
	Sportolási célú utazásokhoz járműhasználat engedélyezése
Étkezések számának és minőségének emelése, vízfogyasztás ösztönzése	Havi egy db közös zöldség-gyümölcs vagy egészséges helyi termék reggeli - <b>megvalósult</b>
	Vízszűrő beszerelése, vízfogyasztást ösztönző megoldások (közös applikáció, vízadagoló automata) - <b>megvalósult</b>
	Vitaminkészítmények támogatása - <b>megvalósult</b>
Szűrővizsgálat, egészségbiztosítás bevezetése	Vérnyomásmérő, pulzus és véroxigénszintmérő, hőmérő és alapgyógyszerek beszerzése - <b>megvalósult</b>
	Rendszeres laborvizsgálat, menedzserszűrés – <b>2023-ban megkezdődik</b>
	Egészségbiztosítási pénztári pénzügyi támogatás bevezetése
Munkakörnyezet, testi tünetek és stressz csökkentése, kezelése	Egészségmegőrzést támogató eszközök beszerzése (halk egér, csukló- és lábtámasz, szék, monitor, álló laptopasztal stb.) - <b>megvalósult</b>
	Ön- és teljesítményértékelési rendszer bevezetése - <b>megvalósult</b>
	Munkavégzéssel kapcsolatos adminisztráció csökkentése (HO dokumentum egyszerűsítése) - <b>megvalósult</b>
	Védőszemüveg támogatása - <b>megvalósult</b>
	Stresszcsökkentési program (konfliktus- és stresszkezelő tréningek) – <b>a vármegyei önkormányzat szervezésében megvalósult</b>
	Munkahelyi masszázs - <b>megvalósult</b>
	Monitor előtt végzett munkával kapcsolatos előírások betartása – <b>közösen szervezve – 2023-ban megvalósul</b>
Közösségépítés, rendszeres közös programok szervezése	Kirándulás (évente legalább alkalom) - <b>megvalósult</b>
	Futóversenyeken való közös részvétel
	Csapatépítő tréningek, játékok, közös ünnepek - <b>megvalósult</b>
	Rendszeres elégedettségmérés és véleményfelmérés - <b>megvalósult</b>

<sup>5</sup> Zölddel jelölve a 2023-ban megvalósítani tervezett tevékenység.

<b>Családbarát intézkedések</b>	Szabadidős létesítmények látogatásának támogatása (belépőjegyek) – <b>megvalósult</b>
	Babavárás ajándécsomag - <b>megvalósult</b>
	Családi kirándulás – <b>2022-ben megvalósult, 2023-ban folytatódik</b>
<b>Járványügyi munkahelyi intézkedések</b>	Szükség esetén COVID teszt támogatása - <b>megvalósult</b>
	Otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása - <b>megvalósult</b>
	Járvány elleni védekezést szolgáló eszközök, fertőtlenítő szerek biztosítása - <b>megvalósult</b>

## 7.7 2023-as évre vonatkozó képzési terv

Képzésen résztvevő személy neve	Képzés tárgya, célja	Belső vagy külső képzés	Végzettség	Képzés teljes ideje (óra, félév stb.)
BKMFÜ NKft. aktív állományban lévő munkavállalói	Munka-és tűzvédelmi oktatás	külső	n.r.	1 óra
BKMFÜ NKft. aktív állományban lévő munkavállalói	Nyilvántartás-kezelés: - Munkaidő-nyilvántartás - Iktatórendszer - Excel-kezelő	belső	n.r.	4 óra
BKMFÜ NKft. aktív állományban lévő munkavállalói	Projektmenedzsment a gyakorlatban (TOP Plusz specifikus képzés): - Közbeszerzési alapismeretek - A tervezés és műszaki ellenőrzés projektmenedzsment szempontú megközelítésből - Pénzügyi és adózási alapismeretek - Állami támogatási kategóriák speciális szabályai - Költséghaszon-elemzés, CBA-készítés	külső	n.r.	2 nap
BKMFÜ NKft. aktív állományban lévő munkavállalói	Szakmai kommunikációs tréning, előadás- és tárgyalás technikák	külső	n.r.	1 nap
3 fő	Pályázatírás és projektmenedzsment alapismeretek	külső	Pályázatíró és projektmenedzser - tanúsítvány	2 hónap
1 fő	Üzleti Excel képzés – alaptól a haladó szintig	külső	Üzleti Excel-kezelő - tanúsítvány	6 hét
1 fő	Zöldgazdasági szakember képzés	külső	Zöldgazdasági szakember	24 óra



---

1 fő	Gazdasági menedzser asszisztens	külső	felsőfokú gazdasági menedzser asszisztens	4 félév
1 fő	Közgazdász – kereskedelem és marketing szakon	külső	közgazdász	7 félév
1 fő	Közgazdász – gazdálkodás és menedzsment alapszakon	külső	közgazdász	7 félév

## 8. Marketing Terv

A cég marketing tervében az előző évekhez képest most sem tervezünk jelentős módosítást.

A cég legfőbb partnerei továbbra is a vármegyében lévő települési önkormányzatok. A több éves kapcsolat nagyon jó alap a tevékenységünk, szolgáltatásaink értékesítésére. Legfontosabb üzenetünk arra az elvárásra épül, mely a pályázók és kedvezményezettek részéről felénk megnyilvánul: biztos szakmai alapokon álló, felkészült, megbízható tanácsadó projektmenedzserként zavartalanul valósítsuk meg a projekteket, úgy, hogy a támogatások 100%-a lehívásra kerüljön. Erősségünk a rugalmasság, versenyelőnyünk a több száz önkormányzati együttműködés és szoros kapcsolat a Közreműködő Szervezettel és az Irányító Hatósággal.

„**Társ a fejlesztésben**” szlogenünk is az együttműködést helyezi a középpontba.

A kommunikációnkban a 2023-ban is a fejlesztések, projektek mögött megjelenő munka értékét és személyek elhivatottságát kívánjuk hangsúlyozni, kiemelni a projekteken közreműködő munkatársak teljesítményét. A jelenlegi ügyfélkörünk, azaz az önkormányzatok körében szakmai, szakértői üzenetekkel és szakmai témájú események megvalósításával tervezünk: számos polgármesteri szakmai fórumot és műhelymunkát valósítunk meg a „megyei identitás” projekt keretében.

2023-ban a személyes kapcsolatok építését a gyakoribb helyszínlátogatásokkal és személyes, az adott településen megvalósuló projektmegbeszélésekkel támogatjuk.

**2023-ban marketingtevékenységük fő célcsoportjai továbbra is a következők lesznek:**

- **Újabb támogatási kérelmet, pályázatot tervező önkormányzatok**

Fő célcsoportunk tehát a következő évben a további pályázati forrásokat megcélzó települési önkormányzatok (TOP Plusz, Magyar Falu Program, Gazdaságélénkítő Program, Vidékfejlesztési Program stb.)

Számukra a fő üzeneteink a következők:

- sikeres TOP megvalósítás, jó példa, jó gyakorlat,
- jelentős érdekérvényesítő szerep,
- hatékony forráskoordináció a megyében,
- gyors, profi munka,
- komplex szolgáltatás: előkészítés, lebonyolítás,
- helyi szolgáltatás, nem távmenedzsment.

- **Szabad, fejlesztett ipari területtel, épülettel rendelkező önkormányzatok**

Az érintett önkormányzatok számára komplex befektetés-ösztönzési tanácsadást nyújtunk és lehetőséget kapnak az online kereshető adatbázisban való megjelenésre. Az adatbázist a 2023-ban a megújuló vármegyei honlapon keresztül is elérhetővé kívánjuk tenni.

Üzenetek:

- készen kapott befektetőkereső program,
- online elérhető adatbázis,
- együttműködés a Nemzeti Befektetési Ügynökséggel (HIPA).

- **Környezettudatos önkormányzatok**

A közeljövőben az önkormányzatoknak minden projektekhez kapcsolódóan reziliencia vizsgálatot kell végezni: a környezettudatosság és a klímaváltozáshoz való alkalmazkodás felértékelődik. Ezek elkészítését vállaljuk.

A fő üzenetek:

- képzett, műszaki végzettségű munkatársak,
- kedvező árak

Megjelenés szempontjából igazodunk a vármegyei önkormányzat által használt arculati elemekhez.

A következő marketing eszközök megvalósítása tervezett 2023-ban: a vármegyei önkormányzat honlapjába integrált megjelenés, beleértve a [www.bacsinvest.hu](http://www.bacsinvest.hu) befektetésösztönző online kereshető adatbázist is. A marketinganyagainkban a Családbarát Munkahely és a Felelős Foglalkoztató címeteket következetesen megjelenítjük.

## 9. Kockázatelemzés

A projektek előkészítése, menedzsmentje és a támogatások lehívása során tapasztalt intézményi (I), jogi (J), pénzügyi (P) kockázatok, valamint a saját csarnoképítési projekthez kapcsolódó műszaki (M) kockázatok a társaság terveiben megfogalmazott jövőbeli elvárások és a tényleges teljesítmény eltéréseinek kockázatát hordozzák.

A kockázatok kezelésének stratégiája a lehető leghatékonyabb felkészülést, a rugalmasan alkalmazkodni képes szervezet fenntartását jelenti, ugyanis a kockázatokat (veszélyeket) csökkenteni nem lehet, azok a BKM Fü NKft.-n kívül jelentkeznek, arra érdemi ráhatása nincs. A kockázatok a járványügyi veszélyhelyzet miatt az elmúlt években magasak voltak, 2022-ben a háború és infláció miatt még tovább növekedtek. 2023-ban ezek a kockázatok olyan készenlétet és új eszközöket eredményeznek, melyek emelkedett munkafeladatokat eredményeznek a vállalkozás vezetését támogató osztályon.

### Legerősebb hatású kockázatok (veszélye) összefoglaló táblázata

Kockázat (veszély) megnevezése	A kockázat (veszély) bekövetkezésének hatása	Intézkedések az elkerülésére, felkészülésre
<b>Pénzügyi kockázatok</b>		
Az infláció magas szinten állandósul, a szolgáltatások árai, valamint a projektekben megvalósuló beruházások árai emelkednek.	Működési nehézségek, a projektek késedelme.	Szolgáltatási áraink emelése, új – díj ellenében végzett – szolgáltatások bevezetése. A projektek újratervezése, többletköltség-igények beadása.
Projektek költségvetési összetételének, a nettó-bruttó elszámolás vagy a támogatási jogcím besorolásának változása, egyoldalú módosítása, illetve olyan alkalmazása, mely nem teszi lehetővé, hogy a BKM Fü NKft. konzorciumi tagként jelenleg meg a projektekben.	A projektek költségvetésének módosítása az elszámolhatóság és forrásvesztés kockázatával jár, a „de minimis” támogatás maximális mértéke korlátozza az önkormányzatokkal való együttműködést.	A projektek előkészítése során kiemelt figyelemmel kell kísérni a nettó-bruttó finanszírozás és az állami támogatási kategóriák alakulását – szükség esetén egy projekt több támogatási kérelemben való benyújtása.
Kifizetések csúszása.	Likviditási problémák, a feladatellátásban való zavarok, beszerzések késése, elmaradása.	Támogatási és vállalkozói szerződéses előlegek igénylése, Vállalkozói bevételek ösztönzése. Szigorú monitoring a kifizetési kérelmek beadásában és ütemezésében.
Projektmenedzsment díj elszámolása a projekt	A projektek második felében tud csak a	A projektek előrehaladásának szigorú nyomonkövetése, a tervezett

előrehaladásához kötött (átalány díj).	BKM Fü NKft. érdemi összegben projektmenedzsmentet elszámolni – ez számviteli értelemben nem jelenik meg 2023-ban bevételként.	éves elszámolási terv betartása és betartatása.
Projektek visszaadása vagy kényszerű kilépés a konzorciumból.	Bevételkiesés, visszafizetési kötelezettség.	A projektek áremelkedés miatt történő visszaadásának megelőzésében való segítségnyújtás, többletköltség igények monitorozása. Kockázatos projektek segítése, valamint projektmentor rendszer működtetése.
<b>Jogi kockázatok</b>		
Közbeszerzési szabálytalanságok miatt forráselvonás, támogatásvisszafizetés.	Forrásvesztés, a projektek finanszírozási problémái.	A korábbi közbeszerzési eljárásokban közreműködő közbeszerzési szakértők tevékenységének értékelése, minőségbiztosítása. Szigorúbb kiválasztási feltételrendszer megkövetelése a közbeszerzési tanácsadó kiválasztása során a kedvezményezett önkormányzatoktól. Hazai kiegészítő támogatás igénylése szabálytalanságból eredő visszafizetés miatt.
Jogszabályi háttér, illetve TOP, TOP Plusz pályázati dokumentumok előre nem látható, gyors és egyoldalú módosítása.	Gyakori és gyors munkaszervezésre és átszervezésre van szükség.	Gyorsan reagálni/alkalmazkodni tudó szervezeti struktúra kialakítása.
Korábbiaktól eltérő szabályértelmezések a KSZ és IH részéről.	Projektek akadoznak állásfoglalás hiányában.	KSZ és IH szakmai csatornák és egyeztetések erősítése.
TOP Plusz eltérő eljárásrendje.	Változó környezethez alkalmazkodó folyamatos feladatátszervezések.	Szervezeti alkalmazkodóképesség fenntartása.
<b>Intézményi kockázatok</b>		
A programmenedzsmenthez kapcsolódó feladatellátás növekszik.	Többlet humánkapacitás igény.	Plusz munkaerő bevonása.

A Közreműködő Szervezet, Irányító Hatóság, illetve a támogató részéről várt döntések időigénye nagy.	A projektek megvalósítása csúszik és megdrágul. A projektgazdák versenyt futnak az idővel, amiben kódolva van a hibázás lehetősége.	A területi szereplő kormányrendeletben kapott jogaival élve továbbra is rendszeresen információkéréssel és gyorsítási igénnyel fordul az intézményrendszer felé minden egyedi és általános, rendszerszintű esetben.
Az informatikai rendszer hibás (EPTK) működése.	Az egész TOP lassú előrehaladása. Szakmai és pénzügyi előrehaladás csúszása.	Hibabejelentések.
<b>Műszaki kockázatok</b>		
Engedélyes tervek eltérése a valós körülményektől.	Költségnövekedés a vállalkozásai követelések miatt.	Tartalékképzés, tervezői művezetés, gyakori műszaki kooperáció.
Építőanyaghiány.	A projekt csúszása, a támogatás elszámolása veszélybe kerül.	Tartalékidő tervezése, folyamatos ütemterv ellenőrzés, szerződéses biztosítékok.

A cég felépítése és jelenlegi működtetése alkalmas a kockázatokra, veszélyekre való tudatos felkészülésre, a tulajdonos és a döntéshozók által biztosított folyamatba épített ellenőrzés és döntési mechanizmus pedig a kockázatok vállalására, a kockázatok bekövetkezte esetén várható hatások csökkentésére. A BKMFÜ NKft. feladatellátása során – az idő előrehaladásával – egyre erősebb kontrollra tér át a kedvezményezett önkormányzatokkal való kapcsolatában: szigorúbb kontroll szükséges a projekt ütemezésén, szakmai-műszaki tartalom és a projektben résztvevő meghatározó szereplők (tervező, közbeszerző) kiválasztásán, valamint gyakoribb helyszíni látogatások kellenek a műszaki előrehaladás szakszerű ellenőrzése érdekében.

2019-ben a BKMFÜ NKft. pénzügyi helyzete stabilizálódott, 2020-ban a stabilitást sikerült megőrizni, a pályázatok újabb körének meghirdetésével és a 2020. évi benyújtásával járó bevételek a pénzügyi kockázatokat jelentősen csökkentették, 2021-ben a TOP Plusz felhívásainak megjelenése is segítette a pozitív folyamatok fenntartását, nagyon jó eredménnyel zárult az év. Ezt követően, 2022-ben azonban a BKMFÜ NKft. pénzállományának mintegy 50%-át, 202 millió forintot „elvesztett” a Sberbank végelszámolása miatt, melyet csak novemberben kapott vissza teljes egészében, így az elmúlt üzleti év a pénzügyi „tűzoltásról” szólt.



## 10. Pénzügyi Terv

A bevételek tekintetében (is) legfontosabb tevékenységünk továbbra a TOP, TOP Plusz Integrált Területi Program szerinti ütemezésben való végrehajtása, az MFP pályázatok előkészítése és megvalósítása, valamint települési önkormányzati igény esetén projektek előkészítése egyéb felhívásokra vonatkozóan és azok menedzsmentje (pl. VP, GÉP, KEHOP). Ennek megfelelően mind a konzorciumi, mind pedig a vállalkozói árbevétel jelentős része az újabb pályázatok előkészítéséből, a folyamatban lévő, támogatást nyert projektek projektmenedzsment feladatainak ellátásából, valamint a projektben vállalt, profilunkhoz illő szakmai-megvalósítási feladatok (befektetésösztönzés, tanulmányírás) végrehajtásából származik. A vállalt feladatok továbbra is magas színvonalú, szakmailag felkészült munkát igényelnek, ezért nagy a szellemi élőmunka igény, amelyet a személyi jellegű ráfordításaink az összes ráfordításhoz viszonyított magas aránya is jelez. A munkacsúcsok, azaz a projektek beadásának „szezonitását” a vármegyei önkormányzat és hivatal munkatársainak bevonásával csökkentjük, így a személyi jellegű kiadások 2023-ban növekedni fognak.

A támogatási források felhasználására vonatkozó jogszabályok jellemzően a projektmenedzsment költségeknél szinte csak a személyes munkavégzéshez köthető költségek elszámolását engedélyezik. Azonban mind a munkavégzéshez, mind pedig a működéshez kapcsolódóan jelentkeznek további költségek, ráfordítások (pl.: internet, mobiltelefon költség, gépjárművek karbantartása, autópályadíjak stb.), ezért a projektek előkészítési és menedzsment feladatait vállalkozási szerződéseken keresztül is vállaljuk. Ennek arányát – a stabil és likvid pénzügyi helyzet megőrzése érdekében 2023-ben is meg kívánjuk tartani, melynek előnye, hogy az elvégzett tevékenység, szolgáltatás vagy kifizetett költség bevételi oldala a teljesítéskor megjelenik. A bevételek számításánál figyelembe vettük a projektek várható beadásának időpontját, a döntéshozatal idejét, valamint az első mérföldkövek teljesítéséhez szükséges feltételeket, az egyes mérföldkövek elérésének várható idejét.

### **A háttérszámításokat megalapozó információ-források**

Az árbevétel számításánál a projektmenedzsment szolgáltatási tevékenység éves díjbevétel-meghatározás alapját a szerződés-nyilvántartásunk és a saját DDNS projektkezelő szoftver szolgáltatása, valamint a KSZ-szel folyamatosan vezetett és egyeztetett számlabenyújtási terv. A személyi költségekre vonatkozó támogatás meghatározását a társaságunknál kifizetésre kerülő személyi költség analitikai és tervező táblázat (úgynevezett bérmátrix), a könyvelés által szolgáltatott havi bérösszesítő táblázat, valamint a fentiekben említett DDNS szoftver adatai segítették. A bérmátrix táblázat egyszerre tartalmazza a személyi ráfordításokat megvalósulás és tervezet szinten. A projekt végrehajtási időszakokra is figyelemmel több dimenzióban történik a személyi ráfordítások besorolása a támogatási összegek alá. A táblázatunk tartalmazza a kifizetési kérelem keretében benyújtott vagy már elfogadott személyi költségösszesítőket is. A táblázat havi bontásban, munkatársanként képes kimutatni a munkatárs bruttó bérét, az egyéb béren kívüli juttatás összegét, az ezek után fizetendő, vagy

megfizetett járulék mértékét. A táblázat „forrás” oldalán kerül megjelölésre, hogy a ráfordításokat mekkora mértékben, melyik projekt viseli. A következő időszakban az ügynevezett átalány elszámolás széles körben alkalmazásra kerül, mely várhatóan az elkülönített könyvelés terheit is csökkenti majd, viszont a kifizetett bérekkel szembe állítható bevétel csak a projektek már jelentősebb (25%-os) előre haladása esetén jelentkezik. A támogatási előlegek terhére fizetett költségek és az, hogy a kapott előlegek számviteli értelemben nem minősülnek bevételnek, amíg hozzájuk elfogadott kifizetési kérelem nem kapcsolódik, továbbra is okoznak bizonytalanságokat az eredmény és a cash-flow tervezésben.

### 10.1 Bevételek és ráfordítások (Eredménykimutatás terv)

Megnevezés	2023 év TERV (Ft)
<b>Vállalkozási tevékenység bevétele</b>	<b>196 465 936</b>
Egyéb bevétel (támogatások)	775 276 886
<b>Bevételek összesen</b>	<b>971 742 822</b>
Anyagköltség	8 000 000
Iroda bérlet rezszivel, kapcsolódó épületüzemeltetési szolgáltatásokkal, adminisztratív, szerver, ügyvitelhez igénybe vett szolgáltatások	41 903 652
Parkolás, autópályadíj	706 629
Javítás, karbantartás, kötelező szervíz (gépkocsik)	2 000 000
Posta, telefon, internet	800 000
Hírlap, folyóirat, szakkönyv	30 000
Hirdetés, reklám	300 000
Könyvelési szolgáltatás	5 917 500
Tagsági díjak	5 000
Oktatás, továbbképzés, szakmai konferenciák	150 000
Egyéb igénybe vett szolgáltatás	56 133 303
Tárgyi eszköz beszerzés	24 860 000
Épületek épületrészek, tulajdoni hányadok, telek	460 776 886
Bankköltség	1 500 000
Közvetített szolgáltatások	25 142 000
<b>Anyagjellegű ráfordítások összesen</b>	<b>628 224 970</b>
Bérek	280 984 400
Egyéb személyi jellegű ráfordítás	8 543 176
Bér járulékai	36 610 972
<b>Személyi jellegű ráfordítások összesen</b>	<b>326 138 548</b>
<b>Értékcsökkenési leírás</b>	<b>9 740 000</b>
<b>Egyéb ráfordítások</b>	<b>2 613 183</b>

<b>ÜZEMI, ÜZLETI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>	<b>5 026 121</b>
Pénzügyi műveletek bevételei	16 000
Pénzügyi műveletek ráfordításai	0
<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE</b>	<b>16 000</b>
<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>	<b>5 042 121</b>
<b>TÁRSASÁGI ADÓ</b>	<b>453 791</b>
<b>ADÓZOTT EREDMÉNY</b>	<b>4 588 330</b>

A tervezett vállalkozói árbevétel áll a TOP szerződéses projektek bevételeiből (mivel 2023-ban le kell zárni valamennyi projektet így realizálódni fog biztosan); a fenntartási jelentések díjaiból; az MFP, TOP PLUSZ szerződéses projektmenedzsment vállalkozói bevételekből; mintegy 6 M Ft egyéb szakértői alvállalkozás bevételéből, valamint a kisbusz bérbeadásból származó bevételből (780.000 Ft).

Az egyéb bevételek soron a támogatásból számviteli értelemben is bevétellé váló (azaz elfogadott kifizetési kérelemmel rendelkező) támogatási összegek szerepelnek. Ebben nagy arányt képvisel a TOP-1.1.1-16-BK2-2020-00001 „BKM Fü NKft. Iparterület fejlesztése Ballószögön” című projekthez kapcsolódó támogatás (452 M Ft). Itt szerepel a CSP-CSBM-22 „Családbarát intézkedések bővítése a BKM Fü NKft-nél” című projektre elnyert támogatás is. A bevétel legnagyobb arányban a 2023-ig záruló TOP Plusz konzorciumban megvalósuló projektek, valamint az aktív projektek elszámolt előlegeiből áll.

Jellemzően a konzorciumi formában megvalósuló projektekből származó támogatás-bevételek adják a személyi jellegű ráfordítások, valamint az igénybe vett szolgáltatások nagy részének fedezetét. Az alábbi számításból látszik, hogy a konzorciumi bevételek (számviteli értelemben) nem fedezik a kiadásokat (Ballószögi projekt + személyi jellegű + konzorciumi tagként igénybe vett szolgáltatások), annak ellenére, hogy Cash Flow-ban rendelkezésre áll a forrás:

<b>Megnevezés</b>	<b>(Ft)</b>
Támogatott kiadások összesen	843 048 737
Támogatás összesen	775 276 886
<b>Egyenleg</b>	<b>-67 771 851</b>

A költségek, ráfordítások tervezésénél elsősorban a 2022. évi teljesülés adatait, valamint a futó projektek és a cég működésével kapcsolatos költségzsükségleteit és az egyéb külső befolyásoló tényezőket (pl. korlátozások, jogszabályok) vettük figyelembe.

A 2023. évben 8 M Ft **anyagköltséget** (irodaszer, papír-írószer, munkaeszközök beszerzése, üzemanyag költség stb.) tervezünk. Az első 3 hónap tényleges üzemanyagköltsége 1,2 M Ft

---

volt, így egész évre, illetve a megnövekedett projektlátogatás-számra tekintettel üzemanyagra 5,5 M Ft-ot tervezünk.

A 2023. évre vonatkozó, a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzatával, illetve Hivatalával megkötött **irodabérleti (rezsit, épületüzemeltetési szolgáltatásokat is tartalmazó), egyéb adminisztratív tevékenységek, közbeszerzési és beszerzési tanácsadási feladatok, valamint a terminál szerver biztosítására vonatkozó szerződések** értelmében mintegy 42 M Ft költséggel kalkuláltunk.

**Javítás, karbantartási költségeknél** a vállalkozás tulajdonában lévő gépjárművekkel kapcsolatos javítási és karbantartási költségeket terveztük. Ezek a költségek sajnos többszörösére nőttek az előző évinek, így racionálisabb döntésnek látszik azon gépjárművek értékesítése, melyek javítási költségei magasak és új (akár elektromos gépjárművek bérlése, vásárlása).

A 2022-es főkönyvi kivonat alapján, **az internet és telefon költségre** 600.000 Ft-ot tervezünk és tekintettel arra, hogy 2023-tól a számlákat és a dokumentumok egy részét elektronikus úton (e-papíron küldjük ki) a költségcsökkentés érdekében, ezért **postaköltségre** csak 200.000 Ft-ot tervezünk.

**Könyvelési díj soron kevesebbet terveztünk a 2022-es összegnél, így csak 5,9 M Ft-ot** szerepeltetünk, mely magában foglalja a könyvelési, elkülönített könyvelési és bérszámfejtési feladatokat. A költségcsökkentés érdekében, a belső bérnyilvántartási feladatot magunk látjuk el, az visszakerült hozzánk a könyveléstől.

5 ezer forint a Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara éves kötelező **tagsági díja**. Munkatársaink **oktatására, továbbképzésére, fejlesztésére** az eddigi felhasználás figyelembevételével 140 ezer forint összeggel kalkuláltunk.

Az **egyéb szolgáltatások, egyéb igénybe vett szolgáltatások** között olyan jellegű költségeket terveztünk, amelyek nem rendelhetőek közvetlenül egyik projekt bevételhez sem, illetve jellemzően egyéb, működéssel kapcsolatos feladatokat hivatottak támogatni, mint pld. biztosítási díjak a BKMFÜ NKft. tulajdonában lévő gépkocsikra, autópálya díjak, parkolási szolgáltatás, pénzügyi tanácsadás, IT szolgáltatás, honlap fejlesztése, tervezői díjak stb. Itt jelennek meg a saját csarnok építéséhez-kivitelezéséhez kapcsolódó igénybe vett szolgáltatások költségei is (pl.: műszaki ellenőr költsége). Összegésében 56 M Ft terveztük ezeket a költségeket. Konzorciumban megvalósuló projektek esetében igénybevett szakértői szolgáltatások közül a szokásostól eltérők a TOP-5.3.2-17-BK1-2020-00003 „Itthon maradunk” című projekt esetében 11.000.000 Ft., TOP-1.1.1-16-BK2-2020-00001 „BKMFÜ NKft. Iparterület fejlesztése Ballószögön” projekt keretében jelentkező 5.200.000 Ft.

**Tárgyi eszköz beszerzés:** 2023-ban 15 db laptopot és 10 db telefont tervezünk beszerezni. 3 db téli- és 3 db nyári gumiszettet szükséges vásárolni. A soron került feltüntetésre a tervezett 1 db elektromos autó beszerzésének költsége is (18 M Ft).

**Épületek épületrészek, tulajdoni hányadok, telek** soron szerepel 461 M Ft értékben a csarnoképítés költsége, 8 millió forint tartalék önerővel tervezve (előre nem látható költségek, esetleges pótmunka).

A **közvetített szolgáltatások** között terveztük azoknak a külső szakértői tevékenységeknek a díjait, amelyeket társaságunk belső kapacitásból nem tud ellátni. Ezen díjakra nettó 25 M Ft terveztünk. A közvetített szolgáltatásokra vonatkozó számlákat csak akkor fogadjuk be, amennyiben azok ugyan azon időszakban tovább számlázásra is kerülnek, hiszen ezek a szerződéses projektek, szakértői munkák esetén igénybe vett alvállalkozások. Ezen a soron szerepelnek a fővállalkozásban, de alvállalkozók bevonásával ellátott VP-k alvállalkozói díjai is (11 M Ft.)

A **bankköltséget és a pénzügyi műveletek bevételeit** az előző évi teljesítések alapján kalkuláltuk.

A **személyi jellegű ráfordítások** között a munkabérek, az egyéb személyi jellegű ráfordításokat (mint pl. SZÉP Kártya, kifizetői SZJA), a bérek után fizetendő adó és járulékokat tüntettük fel.

Az **értékcsökkenési leírást** a már meglévő eszközállományunk, illetve a folyó évben tervezett eszközvásárlások, immateriális javak alapján terveztük 9,74 M Ft értékben.

**Egyéb ráfordításként** terveztük társaságunk adózási kiadásait.

## 10.2 Cash-Flow (terv Ft-ban, 2023)

Hónapok 2023. év		Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December
<b>Bevétel</b>	Likvid pénzeszköz (MAK, OTP, Takarékbank)	833 949 906	840 399 863	823 170 276	738 134 653	907 297 680	886 921 211	819 126 377	665 776 874	590 260 522	529 159 637	573 125 949	626 057 427
	Vállalkozási bevétel	6 949 575	10 386 550	22 207 879	24 479 248	23 346 712	34 842 876	5 817 471	7 439 921	11 834 961	31 607 614	28 409 670	63 766 768
	Egyéb bevétel (Konzorcium)	46 276 295	428 371	89 194 151	181 428 227	7 929 341	7 929 341	7 329 844	7 329 844	66 838 244	60 782 803	60 782 803	1 274 403
	Egyéb bevétel (pl. kamat)	13	8	7	7	6	8	5	5	4	4	3	3
	<b>Összes bevétel</b>	<b>53 225 883</b>	<b>10 814 929</b>	<b>111 402 037</b>	<b>205 907 482</b>	<b>31 276 059</b>	<b>42 772 225</b>	<b>13 147 320</b>	<b>14 769 770</b>	<b>78 673 209</b>	<b>92 390 421</b>	<b>89 192 476</b>	<b>65 041 174</b>
<b>Kiadás</b>	Bér- és bérjellegű költségek, közterhek	29 218 020	22 653 766	26 433 764	24 178 094	23 512 134	24 483 934	27 431 039	24 648 770	27 135 846	26 780 998	26 780 998	42 881 185
	Anyagköltség	1 085 577	52 700		1 000 000					361 723			
	Előleg visszafizetések			350 000	2 012 950	2 500 000		2 200 000		2 400 000			
	Irodabérlet, adminisztratív feladatok ellátása, terminál szerver, parkolóberlet	21 998	48 000	9 047 796	2 412 000	12 000	12 000	16 815 132	17 411 478	14 415 132	2 412 000	12 000	12 000
	Üzemanyag	600 000	300 000	600 000	600 000	400 000	300 000	300 000	300 000	600 000	600 000	600 000	600 000
	Igénybevett szolgáltatások	9 082 266	1 306 000	17 301 755	1 254 921	13 432 330	15 069 120	4 062 598			13 329 607	4 500 000	13 746 767
	ÁFA/adók	5 129 955	1 588 441	6 262 729	4 739 187	10 281 660	3 231 000	3 894 000	2 950 000	4 977 363	3 744 000	3 200 000	3 400 000
	Egyéb költség	1 638 110	2 095 609	1 851 614	547 303	1 514 404	751 004	594 052	495 874	924 030	1 557 504	1 168 000	1 146 625
	TOP-1.1.1-16-BK2-2020-00001 Ballószög			134 590 002			66 720 001	111 200 002	44 480 000	88 960 000			
	<b>Kiadások összesen</b>	<b>46 775 926</b>	<b>28 044 516</b>	<b>196 437 660</b>	<b>36 744 455</b>	<b>51 652 528</b>	<b>110 567 059</b>	<b>166 496 823</b>	<b>90 286 122</b>	<b>139 774 094</b>	<b>48 424 109</b>	<b>36 260 998</b>	<b>61 786 577</b>
<b>Cash-flow</b>	<b>6 449 957</b>	<b>-17 229 587</b>	<b>-85 035 623</b>	<b>169 163 027</b>	<b>-20 376 469</b>	<b>-67 794 834</b>	<b>-153 349 503</b>	<b>-75 516 352</b>	<b>-61 100 885</b>	<b>43 966 312</b>	<b>52 931 478</b>	<b>3 254 597</b>	
<b>Egyenleg (év elejétől számítva)</b>	<b>840 399 863</b>	<b>823 170 276</b>	<b>738 134 653</b>	<b>907 297 680</b>	<b>886 921 211</b>	<b>819 126 377</b>	<b>665 776 874</b>	<b>590 260 522</b>	<b>529 159 637</b>	<b>573 125 949</b>	<b>626 057 427</b>	<b>629 312 024</b>	
<b>Finanszírozási szükséglet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	