



BKMFÜ

Bács-Kiskun Megyei
Fejlesztési Ügynökség
Nonprofit Kft.



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

2025. évi

ÜZLETI TERVE



**BKMFÜ Bács-Kiskun Megyei
Fejlesztési Ügynökség Nonprofit
Korlátolt Felelősségű Társaság**
Cím: 6000 Kecskemét, Deák Ferenc tér 3.
Adószám: 20637273-2-03
Bejegyzett: 11792002-23603239-00000000

TARTALOMJEGYZÉK

1.	ÜGYVEZETŐI ELŐSZÓ	2
2.	A CÉG ALAPADATAI	4
3.	A CÉG TÖRTÉNETE, BEMUTATÁSA.....	4
4.	A CÉG SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE.....	5
5.	A 2024. ÉVI ÜZLETI TERV TELJESÜLÉSÉNEK VIZSGÁLATA	7
5.1	A 2024-es pénzügyi terv teljesülésének vizsgálata	8
5.2	A TOP és TOP Plusz keretében végzett tevékenységek	9
5.3	Egyéb programok, felhívások feladatainak ellátása	12
5.4	Nemzetközi projektek, közvetlen uniós források.....	13
5.5	Saját projektek.....	13
5.6	Családbarát munkahely	15
6.	SZAKMAI TERV	17
6.1.	A fenntartási időszakba lépett TOP projektek monitoringja.....	17
6.2.	TOP Plusz projektek.....	17
6.3.	Saját beruházás megvalósítása TOP Plusz támogatással	19
6.4.	Vidékfejlesztési pályázatok.....	19
6.5.	Nemzetközi pályázati programok.....	20
6.6.	Egyéb pályázatok	21
6.7.	Egyéb szakmai tevékenységek	22
7.	MŰKÖDÉSI TERV	24
7.1	Személyi állomány	24
7.2	Irodai infrastruktúra.....	25
7.3	Infokommunikációs eszközök.....	25
7.4	Gépjárművek	25
7.5	2025-ben elérni kívánt legfontosabb szervezeti célok	26
7.6	Családbarát intézkedések	27
7.7	Képzési terv	27
7.8	Marketing terv, kommunikáció, nyilvánosság	29
8.	KOCKÁZATELEMZÉS	31
9.	PÉNZÜGYI TERV.....	34
9.1	Bevételek és ráfordítások (Eredménykimutatás terv)	35
9.2	Cash-Flow (terv Ft-ban, 2025).....	38

1. **Ügyvezetői előszó**

A 2024-es évet sikeresen zártuk, a BKM Fü NKft. pénzügyi-gazdasági helyzete stabil, mely nagyrészt annak köszönhető, hogy az új támogatási időszak elindult és a Terület- és Településfejlesztési Operatív Program Plusz (TOP Plusz) tervezett támogatási kérelmeinek jelentős részét már beadtuk, a támogatott projektek megvalósítása folyamatban van. 2025-re vonatkozó terveink szerint a megnyíló felhívásokra az Integrált Területi Programban tervezett összes forrásra vonatkozóan beadjuk a települési önkormányzatok pályázati projektjeit.

Fő szakmai feladatunk továbbra is a TOP Plusz támogatott projektjeinek megvalósítása lesz. A legnagyobb kihívás 2025-ben a projektek keretében megvalósuló beruházásokhoz kapcsolódó új, illetve megváltozott jogszabályok szerinti lebonyolítás biztosítása, azoknak való megfelelés lesz. A TOP Plusz projektek megvalósításában jelenleg az új Állami beruházási törvény¹ okoz - már látható - fennakadást, mivel végrehajtási rendelete hiányzik, valamint ismert rendelkezései nem illeszkednek az egyes felhívások előírásaihoz, illetve az érintett projektekben, azok Támogatási Szerződéseiben tett vállalásokhoz és költségekhez.

Új területként a különböző, közvetlen uniós források felhívásain való indulást jelöltük meg terveinkben és kívánjuk megerősíteni, melyben kiemelt partnerünk Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium alá tartozó Magyar Fejlesztésösztönző Iroda NKft. Emellett más támogatási konstrukciókra is kiemelt figyelmet fordítunk 2025-ben (Magyar Falu Program (MFP), Közös Agrárpolitika (KAP), Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz (RRF)).

A „BKM Fü NKft. iparterület fejlesztése Ballószögön” című projektünk sikeres zárása, a projekttel elnyert településfejlesztési díj, majd a megépített csarnok sikeres piaci hasznosítása, bérbeadása újabb mintaprojekt megvalósítására ösztönöz minket. Zajlik az előkészítése és megnyíló felhívás esetén beadásra kerül egy vidéki közösségi (táv)munkahely létrehozására irányuló projekt, melyre az Élhető település felhívás gazdaságfejlesztési intézkedésén nyerhető el támogatás.

Tevékenységünk hatékonyságához, sikerességéhez és a zavartalan munkavégzéshez 2025-ben a munkaerőkapacitás újraelosztása és új munkaerő felvétele szükséges - a gyermeket vállaló 4 munkatársnőnk távolléte miatt, valamint a személygépkocsi-állomány cseréje is a tervek között szerepel.

Továbbra is elkötelezettek vagyunk az egészséges, családbarát, biztos és biztonságos munkahely fenntartásában és az intézkedések körének bővítésében. 2024-ben újra elnyertünk, sorozatban ötödik éve, a Családbarát Munkahely címet, az ehhez kapcsolódó támogatás

¹ 2023. évi LXIX. törvény az állami építési beruházások rendjéről

segítségével biztosítjuk családharát intézkedéseink megtartását, valamint megújításra kerül a Felelős Foglalkoztató minősítésünk is. Emellett 2025-ben a munkavállalók szakmai fejlődését elősegítő angol nyelvi és belső képzéseket indítunk Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program Plusz (GINOP Plusz) támogatással.

Kecskemét, 2025. április 08.

Kicsiny László
ügyvezető

2. A cég alapadatai

Teljes név:	BKMFÜ Bács-Kiskun Megyei Fejlesztési Ügynökség Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság
Idegen nyelvű cégnév:	BKMFÜ Development Agency of Bács-Kiskun County Nonprofit Limited Liability Company
Rövidített cégnév:	BKMFÜ NKft.
Idegen nyelvű rövidített cégnév:	BKMFÜ Nonprofit Ltd.
Székhely:	6000 Kecskemét, Deák Ferenc tér 3.
Telephely:	6035 Ballószög, Wass Albert út 25.
Cégjegyzékszám:	03-09-116313
Statisztikai számjel:	20637273-7022-572-03
Adószám:	20637273-2-03
Bejegyezve:	2008.09.30.
A cég fő tevékenysége:	70.20'25 Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás
Cég tulajdonosa:	Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata (100%)
Ügyvezető:	Kicsiny László
Felügyelő bizottság tagjai:	Dr. Ruszinkó Ádám Barnabás (elnök), Dér Dániel, Rab Zoltán György

3. A cég története, bemutatása

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

Az évek óta 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 időszakhoz hasonlóan a 2021-2027-es támogatási ciklusban is a megyei önkormányzat a területén található települési önkormányzatok TOP Plusz által támogatott projektjei előkészítési és projektmenedzsment tevékenységének ellátásában - a települési önkormányzat kérésére - köteles részt venni. A szabály, miszerint „Közfélra szervezet kedvezményezettek az előkészítés és projektmenedzsment szakértői szolgáltatásokat akkor számolhatják el a projekt keretében, ha a szakértői szolgáltatást olyan gazdálkodó szervezet látja el, amelyben önkormányzat 100%-os tulajdoni részesedéssel rendelkezik, és amelyek a szolgáltatást kizárólag munkaviszonyban

foglalkoztatott alkalmazottal, vagy megbízási jogviszonyban foglalkoztatott természetes személlyel láthatják el..” továbbra is kedvező helyzetet teremt a hivatkozott feladatok ellátását végző, 100%-os megyei önkormányzati tulajdonban lévő BKMFÜ NKft. számára.

Ennek megfelelően tehát a vármegye települési önkormányzatai számára folyamatos szakmai támogatás biztosított az új felhívásokhoz kapcsolódóan is a támogatási kérelmek elkészítésében és beadásában, a projektekhez szükséges előkészítési dokumentumok megírásában, a Támogatási Szerződések megkötésében, valamint a nyertes projektek projektmenedzsmentjében és szakmai megvalósításában.

A BKMFÜ NKft. a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzatától bérelt, saját infokommunikációs eszközökkel jól felszerelt irodában működik. Tevékenységét - távoli elérést és távmunka lehetőségét is biztosító - központi terminálszerver és elektronikus iktatórendszer is segíti.

A központi irodán kívül bejelentett telephellyel rendelkezik a 6035 Ballószög, Wass Albert út 25. szám alatt, ahol ipari csarnok épült TOP támogatás segítségével.

A cég saját honlappal, aktív facebook oldallal még nem rendelkezik, de 2025-ben tervezett azok létrehozása. Kapcsolati, valamint nyilvános (köz)adatainak elérhetősége a vármegyei önkormányzat honlapján keresztül biztosított, fenntartásában jelenleg a bacsinvest.hu befektetésösztönző weboldal van.

Az elmúlt években menedzselt projektjeink számának növekedésével nőtt az állományi létszám is és ezekkel párhuzamosan az évről évre realizált árbevétel is.

Év	2020	2021	2022	2023	2024
Létszám (fő)	24	28	26	32	31
Összes bevétel (eFt)	315 179	443 749	384 539	511 485	502 193

Fontos kiemelni azt, hogy a TOP zárások és a TOP Plusz előkészítő tevékenységeinek időbeli átfedése 2023-ban valósult meg, így a vállalkozói bevételek az eddigi legmagasabb értéken, 207,139 millió Ft összegben akkor realizálódtak. 2024-ben csökkent az állományi létszám és minimálisan a bevétel is. Ezek az adatok is jelzik, hogy a tevékenység, szolgáltatás a méretgazdaságosság azt a szintjét érte el, aminél – a jelenlegi feltételek fennmaradása esetén – a piaci maximum elérése miatt további fejlődés nem realizálható.

4. A cég szervezeti felépítése

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

A Társaság szervezeti felépítése:



- Alapító
- Felügyelő Bizottság – 3 fő
- 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 BKM Fü 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 BKM Fü NKft. ügyvezetői feladatait és a társaság képviselét 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. Ez a státusz 2025. január 1-től került betöltésre, így az osztály vezetését 2024-es évben az ügyvezető látta el. A BKM Fü NKft.

munkaszervezete az osztályvezetők, a szenior és junior projektmenedzserekből, valamint a gyakornokokból áll.

5. A 2024. évi üzleti terv teljesülésének vizsgálata

A BKMFÜ NKft. 2023-ban jelentős saját beruházást hajtott végre, növelve a saját, illetve az alapító vagyonát és hosszú évekig új bevételi forrást (bérleti díj) biztosítva. A 2024-es évben már a gyakorlati és pénzügyi előnyeit élvezte a beruházás hatásainak.

Az infláció, az uniós támogatások késedelmé, valamint az állami beruházásokra vonatkozó jogszabályi nehézségek ellenére pozitív eredménnyel és a folyamatos szakmai munka zavartalan fenntartásával teljesítettük az előző évet. A pénzügyi likviditás háttérbiztosítésként megelőlegezési támogatás igénybevételére, tagi kölcsön igénybevételére sem volt szükség.

2024-ben a tervezett 4,8 millió forintnál magasabb, mintegy 6,48 millió forint év végi eredményt értünk el - annak ellenére, hogy 2024-ben az újonnan hatályba lépett jogszabályi környezet jelentős negatív hatással volt a hatálya alá eső projektek előrehaladására.

A BKMFÜ NKft. elmúlt 3 üzleti évének fő gazdálkodási adatai

Gazdálkodási adat megnevezése	Üzleti év		
	2022	2023	2024
Összes bevétel (eFt)	384 539	511 485	502 193
Éves nettó árbevétele (eFt)	130 119	207 139	101 303
Egyéb bevételek (eFt)	254 420	304 346	400 890
Saját tőke (eFt)	209 845	225 027	231 508
Mérlegfőösszeg (eFt)	982 418	1 211 727	1 183 613
Mérleg szerinti adózott eredmény (eFt)	47 920	15 183	6 481
Átlagos statisztikai állományi létszám (fő)	26	32	31

5.1 A 2024-es pénzügyi terv teljesülésének vizsgálata

A 2024. évi üzleti tervben foglalt tervszámok teljesülését az alábbi táblázatban foglaltuk össze.

Megnevezés	Tervezet (eFt)	Teljesülés (eFt)	Változás (%)
Vállalkozási tevékenység bevétele	174 207	101 303	58,15%
Egyéb pénzügyi bevétel	13 918	7 853	56,42 %
Más egyéb bevétel	316 146	393 037	124,32 %
Anyagköltség	8 000	12 255	153,19 %
Iroda használati díj/bérleti díj	44 057	48 641	110 %
Parkolás, autópályadíj	574	1 154	201,05 %
Javítás, karbantartás	4 000	4 789	119,73 %
Posta, telefon, internet	1 000	1 363	136,3 %
Hírlap, folyóirat, szakkönyv	50	82	164 %
Hirdetés, reklám	60	41	68,33 %
Könyvelési szolgáltatás	7 581	6 956	91,76 %
Tagsági díjak	5	5	100 %
Oktatás, továbbképzés	100	0	0 %
Egyéb igénybe vett szolgáltatás	20 596	15 503	75,27 %
Tárgyi eszköz beszerzés	26 000	15 320	58,92 %
Bankköltség	1 500	2 004	133,6 %
Közvetített szolgáltatások	8 000	12 282	153,53 %
Anyagjellegű ráfordítások összesen	121 523	120 395	99,07 %
Béreköltség	303 302	292 703	96,51 %
Egyéb személyi jellegű ráfordítás ²	8 608	20 053	232,96 %
Bér járuléka	39 364	39 415	100,13 %
Személyi jellegű ráfordítások összesen	361 274	352 171	97,48 %
Értéksökkenési leírás	9 740	15 217	156,23 %
Egyéb ráfordítások	2 531	7 025	277,56 %
ÜZEMI, ÜZLETI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	5 286	7 385	139,71 %
Pénzügyi műveletek bevételei	15	0	0 %
Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	0	0 %
PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	15	0	0 %

² Ide tartoznak az egyéb személyi juttatások pld.: SZÉP kártya, Cafeteria, munkabajárás támogatása, kiküldetés, irodai vendéglátás költségei, reprezentáció stb.)

ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	5 301	7 385	139,31 %
TÁRSASÁGI ADÓ	477	904	189,52 %
ADÓZOTT EREDMÉNY	4 824	6 481	134,35 %

A tervtől való nagyobb eltérések magyarázata:

- A vállalkozói tevékenység bevétele elmaradt a tervezett összegtől, azonban a más egyéb bevétel (konzorciumi bevételek) kompenzálta ezt. Összességében tehát pénzügyi elmaradás a tervezetthez képest nem tapasztalható, csupán a bevételek összetétele módosult: 504 271 eFt összes tervezett bevétel mellett 502 193 eFt a tényleges realizált árbevétel (99,6%).
- Javítás, karbantartási költségek esetén a tervezettől való eltérés oka, hogy a gépjárművek korából és futásteljesítményéből adódóan jelentősen megnövekedtek a szervizköltségek.
- 2024-ben tervezett elektromos gépkocsi beszerzésére nem került sor, mivel az elektromos járművek fenntartása kevésbé kedvező egy hagyományos üzemanyaggal működő gépjárművel szemben saját töltőállomás és napelem nélkül.
- BKM Fü NKft. által Ballószögön megvalósított, TOP-1.1.1-16-BK2-2020-00001 azonosítószámú projektre kapott 460,776 mFt támogatás aktiválásra került az „Épületek, épületrészek, tulajdoni hányadok, telek” sorra és az értékcsökkenésben tapasztalt eltérést is ez indokolja.
- Az egyéb személyi jellegű ráfordítás soron látható eltérés oka, hogy a korábbi évben kizárólag a Cafeteria és annak járulékai kerültek betervezésre egyéb személyi jellegű ráfordításként. Könyvelés technikailag azonban ezen a soron szerepelnek a kiküldetések, a telefonhasználat, az irodai és reprezentációs költségek, valamint ezek járulékai. 2024-ben a céges gépjárművek korából fakadó javítások miatt megnövekedett a saját gépjárművel történő kiküldetések száma, így annak költségtérítési összege is.
- Egyéb ráfordítás soron az eltérést a megnövekedett adóterheink eredményezik. Itt jelenik meg többek között a helyi iparüzési adó és cégautó adó mellett a rehabilitációs hozzájárulás, amely mértéke éves szinten 4.084.000 Ft.

5.2 A TOP és TOP Plusz keretében végzett tevékenységek

Közreműködés a TOP projektek megvalósításában

A 2014-2021-es uniós támogatási és költségvetési ciklus során Bács-Kiskun vármegyében mindösszesen 782 db TOP projekt nyert támogatást 116,75 Mrd Ft összértékben. A tényadatok alapján forrásallokáció a következőképpen alakult:

- Kecskemét Megyei Jogú Város által megvalósított projektek összesen 74 db összesített értéke 26,286 Mrd Ft.
- Kecskemét nélkül Bács-Kiskun Vármegye területén található önkormányzatok által megvalósított projektek száma összesen 708 db (90,464 Mrd Ft).



TOP projektek összefoglaló adatai Bács-Kiskun vármegyében

Járás	Szerződött támogatás (Ft)	Támogatott projektek száma (db)
Bácsalmási	4 804 004 452	33
Bajai	12 447 329 692	98
Jánoshalmi	3 601 382 545	22
Kalocsai	9 603 793 850	94
Kecskeméti	44 839 890 672	166
Kecskemét	26 865 414 140	74
Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzat	3 906 658 478	9
Kecskeméti járás (Kecskemét/megyei önkormányzat nélkül)	14 067 818 054	83
Kiskőrösi	11 756 782 717	118
Kiskunfélegyházi	7 787 971 462	40
Kiskunhalasi	7 940 900 833	68
Kiskunmajsai	3 988 538 086	42
Kunszentmiklósi	4 309 961 636	43
Tiszaújvárosi	5 659 911 993	58
Összesen	116 740 467 938	782

Forrás: pályázat.gov.hu

A 2023-as év legnagyobb (vármegyei és egyben társasági szintű) eredménye volt, hogy a BKM Fü NKft. közreműködésével megvalósuló minden TOP projekt sikeresen, forrásvesztés nélkül zárt: a közel 69,3 Mrd Ft összértékű 509 db projekt pénzügyileg sikerrel zárult, 2023.12.31-el beküldésre kerültek a záró kifizetési kérelmek és záróbeszámolók is. 2024. év eredménye viszont, hogy a BKM Fü NKft. által kezelt összes projekt fenntartásba lépett.³

A projektzárások elhúzódását főként a TOP projektek döntési és megvalósítási időszakában az építőiparban bekövetkezett áremelkedés, 2020-tól pedig a világjárvány okozta anyag- és munkaerőhiány, majd az orosz-ukrán háborúhoz kapcsolódó infláció miatt felmerülő költségnövekmények okozták, melyekre többletigényt vagy kiegészítő támogatás iránti kérelmet nyújtott be a kedvezményezett. A többletköltségek és a műszaki problémák elkerülése, illetve csökkentése érdekében számos esetben plusz mérnöki, műszaki szakértelmet vontuk be és biztosítottunk a projektekben. A megemelkedett költségek finanszírozására benyújtott

³ A legutolsó projekt adminisztratív zárásáról az értesítőt 2025.01.30-án vettük kézhez.

igényekre 2024. október 24-én érkeztek meg az utolsó döntések, köztük a **BKMFÜ NKft. saját projektjéhez tartozó többletigényének 4 185 377 Ft-os támogatási döntése is.**

2024-ben tehát a TOP projektekkel kapcsolatban - eltekintve az egyes projektekben érkező egyedi feladatoktól (többletdöntés átvezetése, záró beszámoló hiánypótlása, módosítási igény benyújtása bérletbeadás, képviselő és/vagy kapcsolattartó változás miatt) - már nem volt jelentősebb feladat.

A fentiek alapján kijelenthető, hogy 2025.01.30-al a TOP időszak sikeres zárása megtörtént Bács-Kiskun vármegyében.

Közreműködés a TOP Plusz projektek megvalósításában:

Bács-Kiskun vármegyében a palyazat.gov.hu adatbázisa alapján (2025.03.28.) a 2021-2027-es támogatási ciklus keretében tervezett 107 Mrd forintos forráskeretben eddig

- 342 db 83,885 Mrd Ft értékű TOP Plusz pályázat került benyújtásra, ezekből
- 276 db TOP Plusz projekt rendelkezik támogatói döntéssel 65,5 Mrd Ft értékben, és
- 207 db támogatási szerződés hatályos 46,3 Mrd Ft értékben.

2024-ben minden beadott projektek érintett az úgynevezett újraértékelés, mely során – az új unió által rögzített új követelményekhez igazodva – minden előkészítő tanulmányt át kellett dolgozni, ki kellett egészíteni és hiánypótlás keretében be kellett adni.

A 2021-2027 EU költségvetési ciklusra tervezett teljes vármegyei keret (107 Mrd Ft) 78,39 %-a benyújtott pályázattal, 61,195%-a már támogatási döntéssel, 43,3%-a hatályos támogatási szerződéssel lekötött.

A BKMFÜ NKft. munkatársai által előkészített, benyújtott és menedzselte 224 db TOP Plusz projektekből jelenleg 203 db rendelkezik hatályos szerződéssel 46,177 Mrd Ft értékben, 15 db 4,7 Mrd Ft értékű szerződéskötés van folyamatban, további 5 db pályázat vár támogatási döntésre 482,5 mFt összegben.

A BKMFÜ NKft. közreműködésével megvalósuló TOP Plusz projektek közül 61 db projekt már lezárult vagy adminisztratív zárás alatt van 5,641 Mrd Ft értékében.

2024-ben a TOP Plusz pályázatok beadása külső körülmények miatt (jogszabályi változások, illetve, mivel a TOP Plusz felhívások az EU Monitoring Bizottságának ajánlásai alapján több körben módosításra szorultak, a tervezett felhívás meghirdetési dátumok módosultak) elmaradtak a tervezettől: a 2024-re tervezettekből 60 projekt benyújtása így nem történhetett meg, ezen kérelmek beadása 2025-re került átütemezésre.

A TOP időszakhoz hasonlóan a helyi gazdaságfejlesztési projektekben 2024-ben is 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) elkészítéséhez, néhány esetben marketingstratégia, valamint éghajlatváltozási reziliencia-vizsgálatának elkészítéséhez.

5.3 Egyéb programok, felhívások feladatainak ellátása

A Magyar Falu Program keretében a program fennállása óta a BKMFÜ NKft. 352 db projekt megvalósítását segítette összesen 5,287 Mrd Ft értékben. 2024-ben az *„Önkormányzati tulajdonú ingatlanok fejlesztése, önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó beszerzések”* című alprogramra (januárban), valamint *„Út, híd, járdaépítése/felújítása”* alprogramra (júliusban) összesen 27 db pályázat került benyújtásra. A beadott pályázatokból 15 db részesült támogatásban 143 mFt összegben. A 2024. márciusában az *„Önkormányzati tulajdonú ingatlanok fejlesztése, önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó beszerzések”* című alprogram 7 db nyertes projektje közül 4 db megvalósult és elszámolásuk elfogadásra vár, 2 db folyamatban van, illetve 1 db projekt zárása 2024.12.03-al megtörtént.

A BKMFÜ NKft. 2020-ban a **Gazdaságélénkítő Program I. és II. üteme** során 5 településen (Sükösd, Madaras, Kunbaja, Mélykút és Homokmégy) készítette el a projekthez szükséges üzleti terveket és vállalta a projektmenedzsmenti feladatokat. A települések összesen közel 750 mFt támogatásban részesültek. Négy helyszínen sikeresen megvalósultak a projektek és fenntartásba léptek. Mélykúton a Gazdaságélénkítő Program keretében beszerzésre kerülő gépek a TOP-os „Iparterület fejlesztése Mélykúton II.” című projekt keretében megvalósuló csarnokba kerültek elhelyezésre, így ez a projekt 2025 márciusában zárt.

A BKMFÜ NKft. 2022-ben **Vidékfejlesztési Program** keretében kiírásra került *Külterületi helyi közutak fejlesztése* pályázati felhívásra 5 db pályázatot nyújtott be, valamint részt vett a 3 db nyertes projekt (Városföld, Helvécia, Ballószög) megvalósításában is. A nyertes projektek 2024-ben fizikailag megvalósultak, és sikeresen lezárásra kerültek, így a 2024-es üzleti tervben szereplő feladatok teljesültek.

A BKMFÜ NKft. az elmúlt évben két **Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz (RRF) pályázat előkészítésében** vett részt. Kiskunfélegyháza megbízásából a Kiskunfélegyházi Darvas téri bölcsőde fejlesztésére 137,79 mFt értékben készítettünk pályázatot, melyet a pozitív támogatási döntést követően az önkormányzat visszaadott. Helvécia Nagyközség Önkormányzat részére 720 mFt támogatási igénnyel új bölcsődei férőhelyek létrehozására került beadásra pályázat, mely tartaléklistára került – az üzleti terv készítésére eső időszakban érkezett meg a forrás rendelkezésre állásáról, így a támogatásról szóló döntés. Sajnos a támogatási döntést követően a szerződéskötési folyamat a támogató oldaláról megállt. Bízunk abban, hogy a projekt a támogatási forrás rendelkezésre állása esetén 2025-ben megvalósítási fázisba kerülhet.

5.4 Nemzetközi projektek, közvetlen uniós források

A BKM Fü NKft. az elmúlt években - humánerőforrás kapacitás hiányában - nem tudott részt venni nemzetközi kapcsolatok kiépítésével, fenntartásával járó pályázatok elkészítésében és menedzsmentjében. A 2024-es évben a megvalósult TOP Plusz pályázati menetrend mellett már lehetőségünk nyílt a nemzetközi pályázati területre való visszatérésre is. A nemzetközi színtérre való visszatérés azért volt fontos, hogy más - közvetlen uniós - előkészítő vagy beruházási támogatások is érkezzenek a vármegyébe, hiszen számos - az operatív programokban nem támogatható - területre nyerhető el forrás.

Emellett egyre fontosabb számunkra a szakmai fejlődés, az új területfejlesztési törvénnyel kapcsolatban a megyei szinten történő területfejlesztési tapasztalatcsere támogatása és a nemzetközi jó gyakorlatok feltérképezése is. A 2024-re tervezett szakmai terv a nemzetközi pályázatok benyújtása tekintetében túlteljesítésre került.

2024.10.02-án az EU Thematic Partnership on Water Sensitive City or on Decarbonization (Vízérzékeny város / Dekarbonizáció) EU tematikus partnerségi pályázatokra a BKM Fü NKft. 13 db pályázatot nyújtott be 7 települési önkormányzattal együttműködésben. Két partnerségi pályázat esetén 2025. januárjában érkezett döntés a pozitív elbírálásról, Kalocsa Város Önkormányzata a Vízérzékeny város, Baja Megyei Jogú Város Önkormányzata pedig Dekarbonizáció pályázaton nyert. A bemutatkozó online meetingek január végén valósultak meg. A két nyertes projektben a megvalósítási ütemterv alapján évi 4 alkalommal szakértői projekt meetingeken vesznek részt a nemzetközi csoportban részt vevő kollégák. A nemzetközi munkacsoport ezen túlmenően 1 db EUCF pályázatot is benyújtott 2024.12.18-ig Tiszakécske-Lakitelek települések részvételével, sajnos a pályázat forráshiány miatt nem nyert támogatást.

2024.11.07-én stratégiai együttműködési megállapodást kötöttünk a Magyar Fejlesztésösztönző Iroda Nonprofit Kft.-vel (MFOI). Az MFOI stratégiai tanácsadás keretében segíti az ügyfeleit, hogy tevékenységi körük, kapacitásaik, érdeklődésük és fejlesztési ötleteik fényében milyen alapok, illetve közvetlen uniós támogatások lehetnek relevánsak számukra. Az együttműködés keretében a MFOI stratégiai tanácsadást nyújt a BKM Fü NKft.-nek és partner önkormányzatainak a közvetlen uniós forrásokra történő pályázás érdekében.

5.5 Saját projektek

„BKM Fü NKft. iparterület fejlesztése Ballószögön” című, TOP-1.1.1-16-BK2-2020-00001 azonosítójú projekt fizikai megvalósítása befejeződött, a műszaki átadása 2023.10.18-án volt. A projekt pénzügyi zárása viszont csak 2025.01.30-án történt meg, melynek oka, hogy a projektre vonatkozó többletköltség igényről 2024. októberében kaptunk támogatói döntést. A többletköltség igények jóváhagyása után a projekt teljes összköltsége 475 009 640 Ft lett, melyből a támogatás 470 684 263 Ft. A használatbavételi eljárást követően nyílt és

diszkriminációmentes eljárásban került kiválasztására a csarnok jelenlegi bérlője, a Premium-S Kft., akivel 2024. május 6-án került aláírásra a bérleti szerződés. A bérleti szerződés hatálya a projekt fenntartási idejének lejáratahoz igazodik. 2024. július 2-án aláírásra került a bérleti szerződés 1.számú módosítása, mely a vételi jog bérlő részére történő bejegyzésére terjedt ki. A csarnok amellet, hogy BKMFÜ NKft. és a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzata vagyonát gyarapítja, rendszeres és kiszámítható bevételi forrást jelent az elkövetkezendő évekre.



A BKMFÜ NKft. új ipari csarnoka Ballószögön

A BKMFÜ NKft. 2024. novemberében a GINOP PLUSZ 3.2.1-21 számú „A munkavállalók és vállalatok alkalmazkodóképességének és termelékenységének javítása a munkaerő fejlesztésén keresztül történő támogatásáról” című felhívásra nyújtott be pályázatot, melynek keretében a munkavállalók szakmai fejlődését elősegítő angol nyelvi és belső képzésekre igényelt 2 677 300 Ft támogatást. A pályázat 2025.01.21-én pozitív elbírálásban részesült.

Az elnyert összeg *képzési költség támogatásból* - melynek összege legfeljebb 1 338 650 Ft – illetve *kieső munkaidőre járó bértámogatásból* - mely legfeljebb 1 478 900 Ft - áll. A projekt esetünkben 50 %-os intenzitású, így a támogatáshoz 1 338 650 Ft önerő is párosul.

A projekt keretében négy belső képzés valósul meg közbeszerzési alapismeretek, projektmenedzsment, informatika és vezetői tréning témakörökben, melyek időtartama egyenként 16 óra. Ezen felül angol nyelvi képzésre 11 munkatárs jelentkezett. Az oktatást a Katedra Nyelviskola Kft. végzi, kétszer 50 órás turnusban.

5.6 Családbarát munkahely

Újabb pályázatunk 2024.11.08-án pozitív elbírálásban és 1,5 mFt támogatásban részesült. A támogatott programok között csapatépítő nap szervezése, kulturális programok és a munkavállalók rekreációs mozgásának támogatása szerepelnek, illetve karácsonykor már megvalósult a minőségi termékcsomag ajándékozása a kollégáknak.

BKM Fü NKft. 2019. óta Családbarát Munkahely minősítéssel rendelkezik, illetve az Arany fokozatú Felelős Foglalkoztatói címet is újra elnyerte.

Eddig bevezetett legfontosabb jóléti, családbarát intézkedések:

Intézkedések megnevezése	Tevékenységek	Állapot
Sportolás, rendszeres testmozgás ösztönzése, támogatása	Rugalmas munkaidő-rendszer kidolgozása és bevezetése a sportolást érintően	2025-ben lehetőség szerint bevezetésre kerül
	Sportlétesítmények vagy sportfoglalkozások belépőinek/részvételi díjának támogatása	érvényben van (2023-tól)
	Sportszoba és zuhanyzó igénybevételi lehetősége	érvényben van (2023-tól)
	Elektromos kerékpár igénybevételi lehetősége	érvényben van
	Sportszoba eszközfejlesztése	2024-ben megvalósult
	Sportolás célú utazásokhoz járműhasználat engedélyezése	érvényben van
Étkezések számának és minőségének emelése, vízfogyasztás ösztönzése	Havi egy darab közös zöldség-gyümölcs vagy egészséges helyi termék reggeli	érvényben van
	Vitaminkészítmények támogatása	érvényben van
	Vízszűrő beszerzése, vízfogyasztást ösztönző megoldások (közös applikáció, vízadagoló automata)	megvalósult
Szűrővizsgálat, egészségbiztosítás bevezetése	Vérnyomásmérő, pulzus és véroxigénszintmérő, hőmérő és alapgyógyszerek beszerzése	megvalósult
	Rendszeres laborvizsgálat, menedzserszűrés	érvényben van, lehetőség szerint
	Egészségbiztosítási pénztári pénzügyi támogatás bevezetése	2025-ben tervezett
Munkakörnyezet, testi tünetek és stressz csökkentése, kezelése	Egészségmegőrzést támogató eszközök beszerzése (halk egér, csukló- és lábtámasz, szék, monitor, álló laptopasztal stb.)	részben megvalósult, álló laptopasztalok beszerzése megtörtént



	Ön- és teljesítményértékelési rendszer bevezetése	érvényben van
	Munkavégzéssel kapcsolatos adminisztráció csökkentése (HO dokumentum egyszerűsítése)	érvényben van
	Védőszemüveg támogatása	Cafeteria szabályzatba bekerült
	Stresszcsökkentési program (konfliktus- és stresszkezelő tréningek) – a vármegyei önkormányzat szervezésében	Lehetőségi szerint
	Monitor előtt végzett munkával kapcsolatos előírások betartása – közösen szervezve	2025-ben tervezett
Közösségépítés, rendszeres közös programok szervezése	Kirándulás (évente legalább 1 alkalom)	érvényben van
	Futóversenyeken való közös részvétel	érvényben van, lehetőség szerint
	Csapatépítő tréningek, játékok, közös ünnepek	érvényben van
	Rendszeres elégedettségmérés és véleményezés	Alkalmazása évente
Családbarát intézkedések	Szabadidős létesítmények látogatásának támogatása (belépőjegyek)	érvényben van, lehetőség szerint
	Babavárás ajándécsomag	érvényben van
	Családi kirándulás	érvényben van
	Házasságkötés évében 2 nap pótszabadság vehető igénybe	érvényben van
	Véradás esetén a munkavállalót 8 óra munkaidő-kedvezmény illeti meg	érvényben van
	Évente 5 nap pótszabadság	2024-ben bevezetésre került
Járványügyi munkahelyi intézkedések	Szükség esetén COVID teszt támogatása	szükség szerint (nem aktuális)
	Otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása	Folyamatos
	Járvány elleni védekezést szolgáló eszközök, fertőtlenítőszerbiztosítása	szükség szerint (nem aktuális)

6. Szakmai terv

6.1. A fenntartási időszakba lépett TOP projektek monitoringja

A megvalósult TOP projektek fenntartási monitoringja keretében a BKM Fü NKft. vállalt feladata a fenntartási jelentések elkészítése, melyre 337 db projektben tartanak igényt a települési önkormányzatok. A már lezárt projektek fenntartási jelentéseinek beadása folyamatos, a belső projektnyilvántartó rendszerünkben követjük a projektek zárás utáni életútját. 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. Az üzleti terv készítéséig 26 db TOP projekt fenntartási időszaka ért véget és a záró fenntartási beszámolóik is beadásra kerültek.

A TOP projektekkel kapcsolatban a fenntartási időszakban a másik fontos feladatunk az előírt a helyszíni ellenőrzéseken való részvétel és a kedvezményezettek támogatása, illetve ehhez kapcsolódóan az eltelt idő alatt felmerült változások támogatási szerződés módosítások keretében való bejelentése a közreműködő szervezet felé.

6.2. TOP Plusz projektek

A BKM Fü NKft. munkatársai által előkészített, benyújtott és menedzselt 224 db TOP Plusz projektekből jelenleg 203 db rendelkezik hatályos szerződéssel 46,177 Mrd Ft értékben, 15 db 4,7 Mrd Ft értékű szerződéskötés van folyamatban.

Baja Megyei Jogú Várossal 2025 februárjában történt megállapodás alapján 2025.03.01-et követően a BKM Fü NKft. projektpartnerként részt vesz a város TOP Plusz projektjeinek előkészítésében és megvalósításában. Ennek megfelelően „A fenntartható városfejlesztés” felhívásra, 2025.03.31-i benyújtási határidőre 2 db, 795 mFt összértékű projekt került benyújtásra. Ezen felül jelenleg 1 db hatályba lépett „Fenntartható humán infrastruktúra” (közoktatási infrastruktúra fejlesztése) projektben, illetve a „Fenntartható városfejlesztés” című felhíváson belül 4 db belterületi útfejlesztésre irányuló projekt megvalósításában tervezünk közreműködni konzorciumi formában.

Az időszak eljárásrendjének és a vonatkozó elszámolási szabályoknak megfelelően TOP Plusz projektek menedzsmentje mellett folytatódik a még be nem adott kérelmek előkészítése.

A 2020-2021 években megvalósult vármegyei projektgyűjtés eredményeinek alapján még 63 projekt előkészítése kezdődhetett el, közel 30 Mrd Ft értékben, ezeknek a projekteknek a beadása tervezetten 2025. év során a megnyíló felhívások függvényében történik meg, ezek:

- 5 db turisztikai,



- 10 db helyi gazdaságfejlesztési,
- 3 db szociális alapellátás-egészségügyi,
- 22 db élhető település,
- 2 db óvoda vagy bölcsőde fejlesztést célzó,
- 4 db köznevelés fejlesztést célzó,
- 13 db épületenergetikai korszerűsítés témakörben beadandó,
- 4 db szociális városrehabilitációt célzó,

A felhívások megnyitásának időpontjára több alkalommal tett a BKM Fü NKft. javaslatot. A felhívások megjelenésére felkészültünk: a benyújtandó projektek előkészítése folyamatos a BKM Fü NKft. vezetői és munkatársai részéről, valamennyi beadandó projektről folyamatosan egyeztetnek a leendő kedvezményezettekkel.

A **többlletköltség-igények** beadásának jogszabályi feltételei a TOP Plusz programot szabályozó 256/2021. (V. 18.) Korm. rendelet esetében is megmaradtak, tehát ez az intézkedés elérhető lesz az új ciklusban is az esetleges költségnövekmények finanszírozására. Az üzleti terv elkészültének időpontjában TOP Plusz projekthez kapcsolódóan 1 db többlletigény várt döntésre 16,2 mFt értékben.

„Az Uniók fejlesztések fejezetbe tartozó fejezeti és központi kezelésű előirányzatok felhasználásának rendjéről” szóló 590/2022. (XII. 28.) Korm. rendelet alapján **hazai kiegészítő támogatási kérelmek** beadásának lehetősége is megmaradt, mely alapján többnyire az önkormányzatok önhibáján vagy érdekkörén kívül eső okokból jelentkező visszafizetési kötelezettség miatt felmerülő költségekre lehet kiegészítő támogatást kérni. Az üzleti terv elkészültének időpontjában 2 db ilyen kérelem várt bírálatra (71,1 mFt értékben).

A fentiek ellenére a TOP Plusz időszakban - a kezdetben gyorsabban meghozott támogatói döntéseknek, a jobban kidolgozott műszaki tartalmaknak és a kedvezőbb építőipari piaci viszonyoknak köszönhetően - várhatóan **kevesebb számú és összegű többlletigény felmerülése várható, mint a korábbi években.**

Az Európai Bizottság - több jelentős módosítást kérve - csak 2022 decemberében fogadta el az operatív programot, mely során lényeges kiegészítések történtek mind a programban, mind a kiválasztási kritériumok esetében, ezért a támogatási kérelmek újraértékelése vált szükségessé a teljeskörű elszámolhatóság érdekében.

A projektek újraértékelése nem zárult le 2024-ben: 2025. júniusáig az eddig elvégzett közel 170 újraértékelés feladaton túl **további 50 db** a helyi turizmus és a helyi gazdaság fejlesztését támogató projekt újraértékelési feladata és ezekhez kapcsolódó hiánypótlások beadása várható az Irányító Hatóság által kiadott ütemezésnek megfelelően.

6.3. Saját beruházás megvalósítása TOP Plusz támogatással

A BKMFÜ NKft. 2025-ben a TOP Plusz-1.2.1 *Élhető települések* felhívás keretében egy olyan településfejlesztési mintaprojektet kíván megvalósítani, mely egy közösségi (táv)munkahely és vidéki kooperatív műhely létrehozását célozza. A projektben egy olyan „okos” szolgáltatóház épül falusias-vidéki és a természethez közeli környezetben, mely távmunkahelyként vonzó alternatívája lehet a napi, illetve rendszeres ingázásnak. Fő eleme tehát az új munkaerőpiaci trend, a távmunka és a „home office” elterjedésének kihasználása a vidéki települések fenntartható társadalmi és gazdasági fejlődésének megteremtése érdekében. A „home office” korszerű feltételeinek biztosítása mellett közösségi kooperációs térként (úgynevezett coworking munkahelyként) is funkcionál majd: ezek a közösségi irodák nemcsak digitális hozzáférést vagy irodai háttérrel jelentenek a felhasználók számára, hanem alkalmasak tudásmegosztásra és találkozási pontként valódi közösség-szervező erővel bírnak. Számos magasan képzett szakember együttműködésével pedig kreatív műhellyé alakulhatnak és a település gazdasági, társadalmi fejlődését elősegítő kezdeményezések indulhatnak.

A korszerű infrastruktúrával és okos megoldásokkal rendelkező épület számos nonprofit szolgáltatás mellett térítésmentes szolgáltatásokat is nyújthat majd (pl. italautomata, kávéfőző, telefontöltő powerbank, elektromos töltőállomás, kerékpárosbarát szolgáltatások stb.).

A beruházás helyszíne a tervek szerint Lakitelek-Tőserdő, az építéshez szükséges televásárlással és az engedélyezési szintű tervdokumentáció elkészítésével számoltunk 2025 2. félévében.

6.4. Vidékfejlesztési pályázatok

A korábban Vidékfejlesztési Program keretében megvalósult fejlesztések a jelenlegi programozási ciklusban bekerültek a Közös Agrárpolitika (KAP) rendszerébe és a KAP Stratégiai Terv keretében kerülnek végrehajtásra. A 2024-re ütemezett az önkormányzatok részére a publikált pályázati ütemtervhez képest a felhívások jelentős csúszással jelentek meg. 2025 során az alábbi felhívások megjelenése várható, melyekhez kapcsolódóan vállaljuk a Bács-Kiskun vármegye területén lévő települési önkormányzatok projektjeinek előkészítését és lebonyolítását:

- Egyedi szennyvízkezelési megoldások támogatása,
- Infrastruktúra-fejlesztés a vidéki térségekben,
- Külterületi utak fejlesztése.

2025. január 31-én jelent meg a „Külterületi utak fejlesztése” címmel a korábban társadalmasításra megjelent felhívás végleges verziója. A pályázatok benyújtására több szakaszban van lehetőség, az első szakasz nyitása 2025. március 5-től kezdődött. Az első szakasz vonatkozásában a BKMFÜ NKft. részvételével 7 db pályázat elkészítése és benyújtása történt meg, a második szakasz vonatkozásában pedig 2 db pályázat elkészítése és benyújtása tervezett összesen 1,3 mrd Ft értékben.

6.5. Nemzetközi pályázati programok

A nyertes 2 db partnerségi projekt menedzsmentje mellett 2025-ben a megkezdett munkát folytatva további, legalább 3 db közvetlen uniós pályázat benyújtását tervezzük.

A legfontosabb pályázati lehetőségek önkormányzatok számára

Felhívás megnevezése	Pályázat témája
EUROcities	Pályázat városoknak zöld átállás, karbonsemlegesség, környezetfejlesztés témakörökben.
European Urban Initiative (EUI)	Energiaátmenet és technológiák felhívására nyílik pályázati lehetőség.
Citizens, Equality, Rights and Values programme (CERV) pályázati lehetőségek - Testvérvárosi pályázatok	A kulturális párbeszéd és az európai összetartozás erősítése testvérvárosi programokon keresztül. Helyi önkormányzatok és nonprofit szervezetek vehetnek részt, legalább két különböző európai település együttműködésével. A támogatás elősegíti a közös értékek megélését és a helyi közösségek kapcsolatépítését.
European Capital of Smart Tourism 2026	Innovatív turizmusfejlesztés támogatása európai városokban, ezzel növelve többek között a vonzerejüket. A program elősegíti a fenntartható és intelligens turizmus fejlődését, a legjobb gyakorlatok megosztását, valamint az európai városok közötti együttműködést.
Interreg Duna Régió Program	A vízmegtartással, -tisztasággal, a klímaváltozáshoz való alkalmazkodással és hatásmérsékléssel kapcsolatos felhívások.
Visegrad Grants	A visegrádi támogatások regionális partnerségeket támogatnak civil szervezetek, közintézmények és önkormányzatok, magáncégek és nonprofit szervezetek, valamint oktatási és kutatási központok között, amelyek hozzájárulnak a visegrádi régióban való együttműködéshez.
LIFE Program	Fenntarthatósági, környezetvédelmi és klímapolitikai lehetőségek
Digitális Európa Program	Digitalizációs fejlesztések támogatása az alábbi területeken: szuperszámítógépek, mesterséges intelligencia, kiberbiztonság, digitális készségfejlesztés, a digitális technológiák széles körű használatának biztosítása a gazdaságban és a társadalomban

6.6. Egyéb pályázatok

Helyreállítási és Ellenállóképességi Eszköz (RRF)

A BKM Fü NKft. által Helvécia Nagyközség Önkormányzat részére elkészített nyertes pályázat (RRF-1.1.2-21-2023-00151) támogatási összege 720 mFt, a projekt megkezdődött, de sajnos a támogató részéről a támogatási szerződés megkötésére még mindig nem került sor. 2025-ben lehetőség szerint a nyertes **RRF projekt** menedzsmentjében való részvétel a fő feladatunk. Amennyiben az RRF-ben további felhívások jelennek meg, települési önkormányzati igény esetén a BKM Fü NKft. vállalja a pályázat elkészítését, benyújtását és menedzsmentjét a vármegyei települési önkormányzatok számára.

Magyar Falu Program

„Önkormányzati tulajdonú ingatlanok fejlesztése, önkormányzati feladatellátáshoz kapcsolódó beszerzések” című alprogram 2 db, az „Út, híd, járdaépítése/felújítása” című alprogram 8 db nyertes projektjének a megvalósítása húzódik át 2025-re. A BKM Fü NKft. idén **10 db aktív MFP projektet** koordinál 108 millió Ft értékben, valamint az új felhívások megjelenése esetén 12-20 db pályázat előkészítését tervezi.

2024.12.31-ig a teljes MFP projektállományból 258 db pályázat elszámolása benyújtásra került 3,347 Mrd Ft értékben, melyből 192 db pályázat lezárt és fenntartásba lépett. A fennmaradó 66 db pályázat esetében a hiánypótlások folyamatban vannak, így ezek még nem léptek fenntartásba.

Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program Plusz (GINOP PLUSZ)

A BKM Fü NKft. 2024. novemberében a GINOP PLUSZ 3.2.1-21 számú „*A munkavállalók és vállalatok alkalmazkodóképességének és termelékenységének javítása a munkaerő fejlesztésén keresztül történő támogatásáról*” című felhívás keretében a munkavállalók szakmai fejlődését elősegítő angol nyelvi és belső képzésekre igényelt nyert el támogatást. A képzések megvalósítási időszaka 2025.

Családbarát munkahely és felelős foglalkoztató

A Családbarát Munkahely pályázat keretén belül 2025-ben olyan programok és támogatási formák megvalósítására kerül sor, melyek a tavalyi évben a pénzügyi keretek szűkössége miatt elmaradtak. Ilyen a csapatépítő nap szervezése, és a munkavállalók bölcsődei-, óvodai-, iskolakezdési, valamint a sportolási- és kulturális célú támogatása.

2024-ben a BKM Fü NKft. újra elnyerte az Arany fokozatú Felelős Foglalkoztatói minősítést. Hosszú távon a családbarát munkahely és felelős foglalkoztató minősítéshez szükséges intézkedések fenntartása a cél, bővítése a munkavállalók elégedettségének további növelése érdekében.



6.7. Egyéb szakmai tevékenységek

Új feladatként jelentkezett az NKft-nél 2024-ben az ingatlanüzemeltetés a saját tulajdonú csarnok vonatkozásában. Az üzemeltetési feladatok magukba foglalják a bérleti jogviszonnyal kapcsolatos adminisztrációs feladatokat (számlázás, szerződéskezelés, vagyonbiztosítás megkötése és fenntartása), közműszolgáltatókkal való ügyintézés és kapcsolattartást, a fogyasztás nyomonkövetését, valamint egyéb műszaki jellegű üzemeltetési feladatok ellátását, melyet a Pénzügyi-, Jogi- és Humán Osztály munkatársai végeznek.

A projektötletek gondozására és a felhívások előzetes véleményezésének koordinációjára, a projektgyűjtés adatbázisának gondozására a BKM Fü NKft. részéről 1 fő **kiemelt tervező munkatárs** (egyben osztályvezető) került kinevezésre, aki – 2025-ben is - a vármegyei önkormányzat tanácsadójával folyamatos együttműködésben látja el feladatait.

A BKM Fü NKft. **működteti bacsinvest.hu befektetésösztönző adatbázist és honlapot**, melynek legfőbb célja, hogy összegyűjtse a megyében található befektetési lehetőségeket, értékesíthető vagy bérbe adható ingatlanokat és elősegítse azok megfelelő felhasználását. Az adatbázis a kijárlott 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 BKM Fü 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 89 db ingatlan került feltöltésre és kereshető a honlapon, az eddigi látogatások száma 33 576. A bevételt nem termelő, nonprofit jellegű tevékenység keretein belül tervezzük a településeken fellelhető, egyéb, kiaknázatlan befektetési lehetőségek (kastély, fürdő, malom, laktanya stb.) feltüntetését is a weboldalon. Sajnos a szükséges frissítések megfelelő kapacitások hiányában ritkultak az utóbbi évben, így szükséges külső pályázati forrás bevonása a fenntartásba és a hatékony(abb) működtetésbe.

A TOP_Plus-1.1.1.-21 „*Helyi gazdaságfejlesztés*” c. felhívás keretében megvalósuló projektek többsége szintén lehetőséget biztosít projektmenedzsmenten túli **gazdaság- és befektetésösztönzési szakértői feladatok** ellátására: betelepülés-ösztönzés, helyi gazdaságfejlesztés további lehetőségeinek feltárása a településeken stb. A 2025-ös évben (bevétel szempontjából) biztonsággal 1 darab ilyen típusú feladat elvégzésével tervezünk.

A 700 millió forintnál nagyobb elszámolható összköltségű projektek esetében kötelező a **pénzügyi és/vagy közgazdasági elemzés (CBA) készítése**, melynek feladatával és díjbevételeivel számolunk. 2024 során 4 darab elemzés készült el. A 2025-ös tervben 1 darab CBA készítés szerepel.

Minden projekt esetében kötelező az **éghajlatváltozási reziliencia-vizsgálat** készítése, amit vagy partnerként, vagy piaci versenyben vállaljuk az önkormányzatok részére.

A városi jogállású települések esetében néhány esetben előírás az **integrált településfejlesztési stratégia (ITS)** vagy a **településrendezési eszközök felülvizsgálata**. A BKMFÜ NKft. vállalja a feladat ellátásban való közreműködést a megfelelő (mérnök) szakértők bevonásával. 2024 során 2 darab stratégia megvalósításában működünk közre el. A 2025-ös évben 1 darab ITS megvalósításában való közreműködés van tervben.

A TOP_Plusz-1.1.3-21 „*Helyi és térségi turizmusfejlesztés*” c. felhívás projektjei esetén kötelező szakmai tevékenységekben a 2024. évben is részt veszünk, legyen szó **turisztikai szakértői feladatok** ellátásáról, **marketingstratégia készítéséről**. A jelenleg az aktív státuszú projektek keretben 8 esetben a BKMFÜ NKft. vesz részt részben vagy egészben a **turisztikai szakértői feladatok ellátásában**.

A 2024. év második felétől, a helyhatósági választásokat követően aktuálissá vált minden települési önkormányzat számára az új politikai ciklus önkormányzati **gazdasági programjának elkészítése**. Korábban már készítettünk ilyen fejlesztési dokumentumot, így reális elképzelés, hogy ezt a tevékenységet minél több településre kiterjesztve lássuk el, ahol erre igény mutatkozik. Ugyancsak bevételi lehetőséget biztosít, a települések eddig megvalósított fejlesztéseinek felmérése és erre épülő **településfejlesztési stratégia kidolgozása**, mely tartalmazza a település rövid, közép, és hosszútávú projektfejlesztési terveit és lehetőséget ad a települési beruházási igények az állami beruházási keretprogramba emelésére. 2025-re vonatkozóan jelenleg 1 db **gazdasági program** elkészítésére vonatkozó szerződéssel rendelkezünk.



7. Működési terv

7.1 Személyi állomány

Jelenleg az ügyvezetővel együtt főállásban, teljes munkaidőben 23 fő dolgozik (2025. március), ebből távmunkában 2 fő. 2 fő van részmunkaidőben, 4 fő pedig jelenleg GYED/GYES-en van. 2025. január 1-től 1 fő tért vissza teljes munkaidőben GYED/GYES-ről.

Év	2020	2021	2022	2023	2024
létszám (fő)	24	28	26	32	31

A BKM Fü NKft. munkatársai felsőfokú végzettségűek, többségük terület-, vidék-, illetve vállalkozásfejlesztési tapasztalatokkal rendelkezik, ezért önálló pályázattírói, projektmenedzsment feladatokat látnak el. A munkakör nagy stressztűrő képességet igényel, a munkatársak leterheltsége egész évben nagyon nagy, mivel átlagosan 12-16 TOP Plusz projektet menedzsel egy-egy munkatárs. Emellett a menedzserek nagy része részt vesz az új projektek beadásában, az előkészítő tanulmányok megírásában.

Állományi létszámunkat a megyével megosztott humán kapacitások újragondolásával ebben az évben is a projektek számához igazítjuk, jelentős változás nem tervezett. A szakképzett munkaerőt továbbra is versenyképes bérekkel, béren kívüli juttatásokkal és egészséges munkakörnyezet megteremtésével kívánjuk megtartani. További ösztönző eszköz, hogy 2025-ben is nagy 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 intézkedéseink között ebben az évben is új intézkedéseket kívánunk bevezetni.

Gyakornoki programura az alábbi felsőoktatási intézményekkel való együttműködési megállapodásokkal rendelkezünk:

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

BKMFÜ NKft. a kecskeméti Neumann János Egyetemmél duális képzési program keretében 2024. november 28-án együttműködési megállapodást kötött. A programba a Gazdaságtudományi Kar, Kertészeti és Vidékfejlesztési Kar és a GAMF Műszaki és Informatikai Kar kerültek bevonásra. A BKM Fü NKft. szakonként 1 fő hallgató foglalkoztatását vállalta, mely a hallgatók egész éves gyakorlati és elméleti képzését foglalja magába. BKM Fü NKft. 2025-ben 1 hallgatót tud fogadni.

7.2 Irodai infrastruktúra

A BKM Fü 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. 2017-ben másik iroda bérlése is szükségessé vált, így további 23 m² nagyságú irodával bővült a rendelkezésre álló hely. 2022. január 1-től összesen 311,15 m² irodát veszünk igénybe. Az irodák a szükséges bútorokkal felszereltek, **ergonómiai és munkaegészségügyi szempontból is folyamatosan fejlesztjük őket.**

Tekintettel arra, hogy a 2024-es évben nem került rá sor, így terveink között szerepel, hogy a 2025-ös évben felújítás keretében tisztasági festést végzünk az általunk bérelt irodákon, továbbá lecseréljük az elhasználódott tárgyalószékeinket. Az évek óta fennálló mosdóprobléma elhárítására a női mosdó felújítása is a tervek között szerepel.

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.

A 2022-ben beszerzésre került 13 db laptopot követően 2023-ban további 10 db laptop és 11 db okostelefon beszerzése valósult meg. Ezzel a fejlesztéssel eljutottunk arra a pontra, hogy a munkavállalóink nagy része olyan minőségű eszközök segítségével tud dolgozni, melyeknek köszönhetően a munkavégzés eszközoldáról nézve zavartalan.

A 2022-ben informatikai szakértők bevonásával tervezett **projektmenedzsment szoftver** kidolgozása és megvásárlása elhúzódott. Tekintettel arra, hogy a szoftver nagyban megkönnyítené a BKM Fü NKft. mindennapi munkavégzését, 2025-ben – a források rendelkezésre állásának függvényében – be kívánjuk vezetni. A szoftver a 2021-ben beszerzett iktatóprogramhoz moduláris szinten kapcsolható lenne, 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 jelenthet majd a - várhatóan - több száz TOP Plusz projekt naprakész menedzsmentjében, valamint a cég operatív működésének könnyítésében, optimalizálásában.

7.4 Gépjárművek

A BKM Fü NKft. tulajdonában jelenleg hat személygépkocsi és egy kisbusz található. 2024-ben az üzleti tervben szereplő személygépjármű beszerzése megvalósult, a járműflottát a vármegyei önkormányzat szervezetei megosztva használják. A régebbi járművek (2008, 2014, 2016, 2019-es) fenntartása egyre magasabb szervíz-költséggel jár. 2024-ben a gépjárművek



kötelező szervízelésén, valamint a kopóalkatrészek, kenőanyagok és folyadékok cseréjén felül, a nem tervezett javításokra összesen 1 548 785 Ft-ot költöttünk. Emellett a feladatok bővülésével, eseti jelleggel saját gépjárművek hivatali használata is engedélyezett, amelyre a hivatali autók sűrű szervízigénye miatt rendszeresen szükség is van.

A saját autóval munkahelyre bejáró munkavállalók parkolási nehézségeinek kiküszöbölésére két választási lehetőség biztosított:

- Közterületi parkolás esetén a legfeljebb kettő egymást keresztező, vagy egymással szomszédos várakozási területre vonatkozóan a bérlet árát munkáltató teljes egészében megtéríti.
- Malom parkolóbérlet vásárlása esetén a parkolóbérlet árából 8.835 Ft-ot támogat az NKft., a fennmaradó összeg pedig a munkavállaló költsége.

A fent említett problémák (előregedő gépjárműpark, magas szervízköltségek, hosszú időre történő autókiesések) miatt a 2025-ös évben (a fejlesztési tartalék terhére) **két új gépjárművet tervezünk beszerezni**. A beruházást követően a jelenlegi géppark legalább egy (a legköltségesebb és legöregebb) autójának értékesítésére is sor kerül.

7.5 2025-ben elérni kívánt legfontosabb szervezeti célok

A korábbi igényfelmérések és közös jövőkép, vállalati kultúra megalkotás tapasztalatainak figyelembevételével 2025 szervezeti prioritásai nem változtak az előző évhez képest, de kiegészültek néhány ponttal:

- **Biztonságot adó, motiváló előmeneteli rendszer és a bérek, juttatások további fejlesztése** (pl. 10 éves hűségidő-jutalom, a projektmenedzserek felelősségi és feladatkörének egyértelmű(bb) szabályozása stb.).
- Az új és visszatérő munkavállalók betanításának hatékonyabbá tétele, „mentori rendszer” és „betanuló útmutató” fejlesztése, belső képzések szervezése.
- Napi feladatkezelő rendszer, illetve projektmenedzsment szoftver alkalmazása, a meglévő ügyviteli szoftver bővítése.
- Gyakoribb személyes jelenlét a településeken a projektekhez kapcsolódóan, projektkoordinációs megbeszélések számának emelése.
- Egészséges, hatékony munkát támogató munkakörnyezet fenntartása.
- Külső kapcsolatok menedzselése, külső kommunikáció javítása, külső megjelenések gyakoribbá tétele (átadások, projektlátogatások, közösségi és egyéb médiafelületek – saját Facebook, saját honlap készítése és fenntartása).
- Távmunkát támogató informatikai rendszereink fejlesztése, „home office” intézményének rugalmas, kontrollált alkalmazása, közösségi távmunkahely létrehozása pályázati forrás segítségével.
- Helyettesítési rend és teljesítményértékelési rendszer további fejlesztése, döntési és felelősségi körök további delegálása.
- Munkahelyi bizalom erősítésre a szervezeten belül.

- Generációk közti jobb megértés elősegítése.
- Mélyebb szakmai tudást igénylő szakértői feladatok keresése és ellátása.
- **A mesterséges intelligencia alkalmazásának bevezetése.**
- Belső képzések megvalósítása a GINOP Plusz pályázatunk szerinti képzési terv alapján.

7.6 Családbarát intézkedések

A bevezetett jóléti, családbarát intézkedéseket megtartjuk, lehetőség szerint bővítjük.

Tervezett pályázati családbarát elemek 2025-ben:

- bölcsődéi, óvodai támogatás,
- közös kirándulás,
- kulturális programok támogatása,
- egységes arculatú céges pólók beszerzése,
- rekreáció és sportbelépők támogatása.

Középtávon tervezett családbarát intézkedéseink közé tartozik az egészségpénztári hozzájárulás, mely a pénzügyi helyzettől függően kerül bevezetésre.

2025-ös évre tervezett jóléti intézkedések közé tartozik a rugalmas munkaidő-rendszer kidolgozása és bevezetése sportolást érintően, illetve a monitor előtt végzett munkával kapcsolatos előírások betartásának közös szervezése, valamint munkahelyi pihenőszoba kialakítása. 2025-ben is részt veszünk a „Vállvetve Apával” programban.

7.7 Képzési terv

A 2024-es képzési tervben foglalt valamennyi képzés megvalósult, illetve folyamatban van.

A tervezetteken felül a BKMFÜ NKft. aktív állományában lévő munkavállalói a következő képzéseken vettek részt:

- Az energetikai projektek megvalósításával kapcsolatos jó gyakorlatok bemutatása és elsajátítása a projektmenedzsment területén.
- Rendszeres, heti állományi gyűléseken problémás projektek bemutatása, azok megvalósulásának értékelése, közös gondolkodással a hibák feltárása és megoldása.

A fentieken túl további egy alkalmazott kezdte meg tanulmányait 2024 szeptemberében a Neumann János Egyetemen, vidékfejlesztési-agrármérnök szakon. Emellett három fő vett részt a „Nőnek lenni jó” konferencián, amelyet a BKMFÜ NKft. támogatott a részvételi díj megtérítésével.

Az építőipari projektmenedzser, az üzleti és HR menedzser, valamint a zöldgazdasági szakember képzések gazdasági okokból és a kis jelentkezőszám miatt nem indultak el a közeli környezetünkben, így megvalósításukat a következő évre tervezzük.



Az időmenedzsment és stresszkezelési technikák SOFT SKILL képzései szintén tőlünk független okok miatt nem valósultak meg. A GINOP PLUSZ 3.2.1-21 számú „A munkavállalók és vállalatok alkalmazkodóképességének és termelékenységének javítása a munkaerő fejlesztésén keresztül történő támogatásáról” című felhívásra benyújtott pályázat keretében – melyet sikeresen megnyertünk – terveztük a megvalósítást. Azonban a képzésekre kiírt beszerzési eljárás eredménytelenül zárult, mivel nem találtunk a kritériumoknak megfelelő képzőintézményt.

2025-ös képzési terv

Képzésen résztvevők	Képzés tárgya, célja	Belső/ 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 új és visszatérő munkavállalóinak	Nyilvántartás-kezelés: - Általános belső iratminták kitöltése - Iktatórendszer - Excel-kezelő - DDNS kezelése	belső	n.r.	4 óra
BKMFÜ NKft. aktív állományban lévő munkavállalói	Az állami építési beruházások rendjéről szóló 2023. évi LXIX. törvény bemutatása, értelmezése	belső	n.r.	3 óra
11 fő	Angol nyelvi képzés	külső	n.r.	50 óra
7 fő	Projektmenedzsment képzés	belső	n.r.	16 óra
13 fő	Közbeszerzési alapismeretek képzés	belső	n.r.	16 óra
22 fő	Informatikai képzés	belső	n.r.	16 óra
1 fő	Zöldgazdasági szakember képzés	külső	Zöldgazdasági szakember	24 óra
4 fő	Vidékfejlesztés – Kertészeti és Vidékfejlesztési terület	külső	Vidékfejlesztési -agrármérnök	7 félév
1 fő	Építőipari projektmenedzsment - Gazdaságtudományi képzési terület	külső	Építőipari projekt- menedzser	2 félév
1 fő	Menedzsment - Üzleti és HR menedzser	külső	Üzleti és HR menedzser	3 félév
1 fő	Üzleti Excel képzés – alapoktól a haladó szintig	külső	Üzleti Excel- kezelő - tanúsítvány	6 hét



7.8 Marketing terv, kommunikáció, nyilvánosság

Legfontosabb feladatunk az önálló **online megjelenés megvalósítása**: 2025-ben terveink között szerepel saját honlap létrehozása, valamint közösségi média felületen (Facebook) történő megjelenés. A szakmai eredmények, aktualitások megjelenítése mellett a saját online felületek lehetőséget teremtenek a partnerekkel való közvetlen és hatékony kapcsolattartásra, a pályázati- és támogatási hírek azonnali megosztására és a tevékenységünkkel kapcsolatos visszajelzések megismerésére.

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 2025-ben is a fejlesztések, projektek mögött megjelenő munka értékét és személyek elhivatottságát kívánjuk továbbra is hangsúlyozni, kiemelni a projekteken közreműködő munkatársak teljesítményét. A személyes kapcsolatok építését 2025-ben is a gyakoribb helyszínlátogatásokkal és személyes, az adott településen megvalósuló projektmegbeszélésekkel támogatjuk.

Mindezeket saját közösségi médiafelületünk is megosztjuk majd, lehetőség szerint a települési önkormányzatok megvalósuló, megvalósult fejlesztéseinek bemutatásával.

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 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 adatbázis a 2023-ban a megújult vármegyei honlapon keresztül is elérhető már.

Üzenetek:

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

- **Környezettudatos önkormányzatok**

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 használ arculati elemekhez.

Marketinganyagainkban a Családbarát Munkahely és a Felelős Foglalkoztató címetek következetesen megjelenítjük.

8. Kockázatelemzés

A projektek előkészítése, menedzsmentje és a támogatások lehívása során tapasztalt intézményi, jogi, pénzügyi kockázatok, valamint a saját csarnoképítési projekthez kapcsolódó üzemeltetési kockázatok a társaság terveiben megfogalmazott jövőbeli elvárások és a tényleges teljesítmény eltérésének 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 módszerek bevezetését követelték meg, melyek emelkedett munkafeladatokat jelentettek a vállalkozás vezetését támogató osztályon.

2024 és 2025 legnagyobb kihívásának az állami beruházási jogszabályok értelmezése, a szabályozásokban levő ellentmondások feloldása, valamint az alkalmazásukhoz szükséges végrehajtási rendeletek hiánya bizonyul, azonban a BKM Fü NKft. a kialakulóban levő gyakorlatokból szakmailag és pénzügyileg egyaránt profitálhat 2025-ben.

Legerősebb hatású kockázatok (veszélyek) összefoglaló táblázata

Kockázat (veszély) megnevezése	A kockázat (veszély) bekövetkezésének hatása	Intézkedések az elkerülésére, felkészülésre
Pénzügyi kockázatok		
Projektmenedzsment díj elszámolása a projekt előrehaladásához kötött (átalány díj).	A projektek második felében tud csak a BKM Fü NKft. érdemi összegben projektmenedzsmentet elszámolni – ez számviteli értelemben nem jelenik meg 2025-ben bevételként.	A projektek előrehaladásának szigorú nyomonkövetése, a tervezett éves elszámolási terv betartása és betartatása.
Projektmenedzsment díjra előleg nem igényelhető.	A BKM Fü NKft. előleget nem tud lehívni, melyből előfinanszírozza működését, mert azzal 12 hónapon belül el kell számolni, de a projektek előkészítése 18 hónapig tart(hat), így nem lesz olyan nagy számla, ami mellé átalány % érdemi összegben elszámolható. azaz likvid pénz sem áll majd rendelkezésre.	Külön egyeztetés indítása a KSZ-el és IH-val a probléma rendszerszintű megoldására. Átalányra új elszámolási módszer kidolgozása, valamint a likviditási tervhez ennek megfelelő alátámasztás készítése
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.
Projektek visszaadása vagy kényszerű kilépés a konzorciumból.	Bevételkiesés, teljes visszafizetési kötelezettség.	A projektek pénzügyi fedezetihiány miatt történő visszaadásának megelőzésében való segítségnyújtás, többletköltség igények monitorozása. Kockázatos projektek segítése, valamint projektmentor rendszer működtetése.
Építőipari árak visszaesése miatti maradványképződés	Bevételkiesés, részleges visszafizetési kötelezettség	A projektek tervezési fázisában opcionális tételek meghatározásának ösztönzése, ezáltal a maradványösszegek felhasználásának elősegítése
Jogi kockázatok		
Jogszabályi háttér, illetve a 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, szabályozatlanság.	Változó környezethez alkalmazkodó folyamatos feladatátszervezések.	Szervezeti alkalmazkodóképesség fenntartása, a szabályok kiadásának sürgetése.
Önkormányzati választások miatt egyes projektek lelassulnak.	Bevétel kiesés vagy a bevételek (támogatások) késedelmé.	A kedvezményezett önkormányzatok új polgármestereivel rendkívüli, gyors személyes egyeztetések lebonyolítása.
Új építésügyi, állami beruházási szabályok.	A projektek késedelembe esnek.	Folyamatos egyeztetések az érintett minisztériumokkal, illetve állásfoglalás kérések a jó gyakorlatok kialakítása érdekében.
Intézményi kockázatok		
A projektek újraértékelése.	Többszörös humánkapacitás és munkaidő igény.	Plusz munkaerő bevonása, túlmunka elrendelése.



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.
Üzemeltetési kockázatok		
A bérlő megszűnteti a bérleti jogviszonyt	Bevételkiesés, valamint új bérlő keresésének adminisztrációja	Aktív együttműködés és segítő hozzáállás kialakítása
A csarnok állapotában, vagy állagában fellépő műszaki probléma	Javítási, karbantartási költségek felmerülése	A kivitelezői szerződés 60 hónap jótállást ír elő, így a kivitelezővel történő évenkénti garanciális bejárás során ellenőrzésre kerül a csarnok állapota.

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 BKM Fü 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.



9. Pénzügyi terv

A bevételek tekintetében legfontosabb tevékenységünk továbbra is a **TOP Plusz projektjeinek előkészítése, menedzsmentje**. Ez egészül ki - a kapacitások függvényében - számos egyéb támogatási programhoz (MFP, KAP stb.) kapcsolódó szakmai, szakértői feladatok ellátásával. 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 egyéb szakmai-megvalósítási feladatok (tanulmányírás) végrehajtásából származik. A vállalt feladatok képzett, szakmailag felkészült munkaerőt igényelnek és továbbra is személyi jellegű kiadások számolhatók el a támogatások terhére, ezért a szellemi élőmunka foglalkoztatás kiemelkedő, amelyet a személyi jellegű ráfordításaink az összes ráfordításhoz viszonyított magas aránya is jelez. A személyi állomány 2025-ben nem növekszik.

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 stb.), ezért a projektek előkészítési és menedzsment feladatait vállalkozási szerződéseken keresztül is vállaljuk. Ennek arányát – a stabil és likvid pénzügyi helyzet megőrzése érdekében 2025-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 projektmenedzszeri 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 bérmatrix), a könyvelés által szolgáltatott havi bérösszesítő táblázat, valamint a fentiekben említett DDNS szoftver adatai segítették. A bérmatrix táblázat a TOP Plusz esetében jelentősen leegyszerűsödött, mivel nem szükséges projektenként elkülönítve nyilvántartani a béreket – az általános finanszírozás miatt. Ez az elkülönített könyvelés terheit csökkenti ugyan, de a kifizetett bérekkel szembe állítható bevétel csak a projektek már jelentősebb (25%-os) előrehaladása 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 eredménytervben és a cash-flow tervezésében.



9.1 Bevételek és ráfordítások (Eredménykimutatás terv)

Megnevezés	2025 TERV (Ft)
Vállalkozási tevékenység bevétele	113 859 729
Egyéb pénzügyi bevétel	1 000 000
Más egyéb bevétel	396 854 955
Egyéb bevételek összesen	397 854 955
Összes bevétel	511 714 684
Anyagköltség	10 000 000
Iroda bérleti, adminisztratív, szerver	43 943 568
Parkolás, autópályadíj	1 258 100
Javítás, karbantartás	6 000 000
Posta, telefon, internet	1 500 000
Hírlap, folyóirat, szakkönyv	120 000
Hirdetés, reklám	1 000 000
Könyvelési szolgáltatás	7 011 000
Tagsági díjak	5 000
Oktatás, továbbképzés	1 400 000
Egyéb igénybe vett szolgáltatás	14 000 000
Tárgyi eszköz beszerzés	30 000 000
Bankköltség	2 100 000
Közvetített szolgáltatások	19 000 000
Anyagjellegű ráfordítások összesen	139 337 668
Bérek	285 580 500
Egyéb személyi jellegű ráfordítás (pl. SZÉP kártya, Cafeteria, ingázás támogatása, kiküldetés, irodai vendéglátás költségei, reprezentáció stb.)*	20 548 333
Bér járuléka	38 660 998
Személyi jellegű ráfordítások összesen	344 789 832
Értékcsökkenési leírás	15 000 000
Egyéb ráfordítások	7 000 000
ÜZEMI, ÜZLETI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	5 787 184
Pénzügyi műveletek bevételei	5 000
Pénzügyi műveletek ráfordításai	0
PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	5 000
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	5 592 184
TÁRSASÁGI ADÓ	503 297
ADÓZOTT EREDMÉNY	5 088 888



A tervezett vállalkozói árbevétel a TOP Plusz szerződéses projektek bevételeiből, a fenntartási jelentések díjaiból, az MFP szerződéses projektmenedzsment vállalkozói bevételiből, Közös Agrárpolitika „Külterületi utak fejlesztése” Felhívás keretében benyújtott pályázatokból származó bevételekből, gépjárművek bérbeadásából, csarnok bérbeadásából, illetve további projektelőkészítési bevételekből tevődik össze.

Egyéb pénzügyi bevétel között tervezzük a LIH-493 forgalmi rendszámú gépjármű értékesítéséből származó bevételt.

Más egyéb bevétel között szerepel a konzorciumi szerződéssel megvalósuló pályázatokból származó bevétel.

A költségek, ráfordítások tervezésénél elsősorban a 2024. évi teljesülés adatait, valamint a futó projektek és a BKM Fü NKft. működésével kapcsolatos költségzükségleteit és az egyéb külső befolyásoló tényezőket (pl. korlátozások, jogszabályok) vettük figyelembe.

A 2025. évben 10 mFt anyagköltséget (munkaeszközök beszerzése, üzemanyag költség stb.) tervezünk. Az első 3 hónap tényleges üzemanyagköltsége 1 mFt volt.

A 2025. évre vonatkozó, a Bács-Kiskun Vármegye Önkormányzatával, illetve Hivatalával megkötött irodabérleti (rezsit, épületüzemeltetési szolgáltatásokat is tartalmazó), egyéb adminisztratív tevékenységekre vonatkozó feladatok, valamint a terminál szerver biztosítására vonatkozó szerződések értelmében mintegy 44 mFt költséggel kalkuláltunk.

Javítás, karbantartási költségeknél a BKM Fü NKft. tulajdonában lévő gépjárművekkel kapcsolatos javítási és karbantartási költségeket terveztük. Ezek a költségek sajnos többszörösére nőttek az előző években felmerült költségeknek, így racionálisabb döntésnek látszik azon gépjárműv(ek) értékesítése, melyek javítási költségei magasak. Ezen autó(k) helyett új vásárlása (esetleg nyíltvégű tartós lízing keretében történő beszerzése) tervezett.

A 2024-es főkönyvi kivonat alapján, az internet és telefon költségre, valamint postaköltségre együttesen 1,5 mFt-ot tervezünk, tekintettel arra, hogy 2023-tól a számlákat és a dokumentumok egy részét elektronikus úton (e-papíron küldjük ki) a költségcsökkentés érdekében.

Könyvelési díj soron 2025-ben 7 mFt-ot szerepeltetünk, mely magában foglalja a havi könyvelési és bérszámfejtési feladatok ellátását.

5 eFt a Bács-Kiskun Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara éves kötelező tagsági díja. Munkatársaink oktatására, továbbképzésére, fejlesztésére az elnyert GINOP PLUSZ pályázatban vállalt és a képzési tervben szereplő képzések megvalósítása érdekében 2025-ben 1,4 mFt önerőt terveztünk.

Az egyéb igénybe vett szolgáltatások között olyan jellegű költségeket terveztünk, amelyek nem rendelhetőek közvetlenül egyik projekthez, illetve a fentebb szereplő számviteli

kategóriákhoz sem. Ezenfelül ezen a soron szerepel a BKMFÜ NKft. által benyújtani kívánt okos települési mintaprojekt keretében szükséges tervezői feladatok ellátása, amelyre 14 mFt tervezői költséget irányoztunk elő (a tervezett építési beruházás nettó költségének 5-6%-a).

Tárgyi eszköz beszerzés: 2025-ben 20 mFt értékig tervezünk gépjármű beszerzést, valamint az élhető települési mintaprojekthez kapcsolódóan 10 mFt összegben telekvásárlást.

A közvetített szolgáltatások között terveztük azoknak a külső szakértői tevékenységeknek a díjait, amelyeket társaságunk belső kapacitásból nem tud ellátni vagy ellátásuk speciális szakértelmet igényel és/vagy végzettséghez kötött (pl. műszaki tanácsadás, területrendezési vagy fejlesztési eszközök módosítása stb.). Ezen díjakra nettó 19 mFt-ot 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.

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

A személyi jellegű ráfordítások között a munkabéreket, az egyéb személyi jellegű ráfordításokat (mint pl. SZÉP Kártya, telefonhasználat, kifizetői SZJA, kiküldetés stb.), valamint ezen tételek után fizetendő adó és járulékokat tüntettük fel.

Az értékcsökkenési leírást a már meglévő eszközállományunk, illetve a folyó évben tervezett eszközvásárlások, immateriális javak alapján terveztük 15 mFt értékben.

Egyéb ráfordításként társaságunk adózási kiadásait tüntettük fel.

9.2 Cash-Flow (terv Ft-ban, 2025)

Hónapok 2025. év	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December
Bevétel												
Likvid pénzeszköz (MÁK, OTP, Takaréktbank)	269 794 923	255 820 067	220 702 495	155 740 383	132 023 238	174 350 358	221 452 747	220 274 468	184 734 614	205 523 564	150 378 633	115 675 336
Vállalkozási bevétel	26 316 237	9 919 968	6 046 677	10 980 460	19 305 093	11 728 838	5 488 725	1 592 000	6 715 451	4 360 205	13 498 323	27 241 862
Egyéb bevétel (Konzorcium)	12 537 430	42 141 948	37 769 106	73 216 839	92 333 568	89 298 568	210 206 163	17 921 746	67 136 298	29 131 976	41 131 976	25 577 026
Egyéb bevétel (pl. kamat)	514 591	2 083 042	372 197	293 067	293 067	1 293 067	293 067	293 067	293 067	293 067	293 067	293 067
Összes bevétel	39 368 258	54 144 958	44 187 980	84 490 366	111 931 728	102 320 473	215 987 955	19 806 813	74 144 816	33 785 248	54 923 366	53 111 955
Kiadás												
Bér- és bejellegű költségek, közterhek	23 355 421	23 322 722	25 906 616	27 516 897	36 482 831	27 516 897	29 663 897	30 991 030	27 516 897	27 516 897	27 516 897	27 516 897
Anyagköltség	806 470	452 505	415 792	500 000	700 000	600 000	600 000	700 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Előleg visszafizetések												
Iródbérlet, adminisztratív feladatok ellátása, terminál szerver, parkolóbérlet	2 339 975	3 792 224	4 760 095	931 075	931 075	931 075	17 869 439	931 075	931 075	931 075	9 400 267	931 075
Üzemanyag		300 000	600 000	300 000	600 000	300 000	300 000	300 000	600 000	600 000	300 000	300 000
Igénybe vett szolgáltatások	5 534 352	1 189 383	1 539 465	1 385 000	585 000	585 000	2 585 000	3 685 000	585 000	14 585 000	6 585 000	10 685 000
ÁFA/adók	4 020 597	1 295 000	2 546 901	3 964 724	5 212 375	3 166 786	3 181 956	429 840	1 813 172	5 177 255	3 644 547	7 355 303
Egyéb költség	17 286 299	58 910 696	73 381 223	73 609 815	25 093 326	22 118 326	162 965 921	18 309 722	21 309 722	39 519 952	41 579 952	25 765 002
Kiadások összesen	53 343 114	89 262 538	109 150 092	108 207 511	69 604 687	55 218 084	217 166 233	55 346 657	53 355 866	88 930 179	89 626 663	73 153 277
Cash-flow	-13 974 856	-35 117 572	-64 962 112	-23 717 145	42 327 120	47 102 388	-1 178 278	-35 539 854	20 788 950	-55 144 931	-34 703 297	-20 041 322
Egyenleg (év eleji állomány)	255 820 067	220 702 495	155 740 383	132 023 238	174 350 358	221 452 747	220 274 468	184 734 614	205 523 564	150 378 633	115 675 336	95 634 014
Finanszírozási szükséglet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

