



Zöld Híd
PROGRAM

Észak-Kelet Pest és Nógrád Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási és
Környezetvédelmi Önkormányzati Társulás

ELŐTERJESZTÉS

**az Észak - Kelet Pest és Nógrád Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási
és Környezetvédelmi Önkormányzati Társulás
2021. év augusztus 11. napi ülésére**

Szám:	4.
Tárgy:	A Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. 2021. évi üzleti tervének megtárgyalása, döntés annak elfogadásáról
Melléklet:	Üzleti terv
Előterjesztő:	Juhász István elnök
Készítette:	Agatics Roland ügyvezető
Előadó:	Agatics Roland ügyvezető
Terjedelem:	1 oldal + Melléklet

Tisztelt Társulási Tanács!

A Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. 2021. évi üzleti terve az előterjesztés mellékletét képezi. A társaság felügyelőbizottsága 2021. június 24. napján megtartott ülésén az üzleti tervet elfogadta, és a taggyűlés számára elfogadásra javasolja.

Kérem a tisztelt Társulási Tanácsot, hogy fogadja el a Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. 2021. évi üzleti tervét az előterjesztés szerinti tartalommal, egyúttal hatalmazza fel Juhász István elnököt, hogy a Társulás képviselőjében a társaság soron következő taggyűlésén a 2021. évi üzleti terv elfogadására vonatkozóan adja le támogató szavazatát.

Határozati javaslat

Az Észak-Kelet Pest és Nógrád Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási és Környezetvédelmi Önkormányzati Társulás akként határoz, hogy elfogadja a Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. 2021. évi üzleti tervét.

A Társulási Tanács felhatalmazza Juhász István elnököt, hogy a Társulás képviselőjében a társaság soron következő taggyűlésén a 2021. évi üzleti terv elfogadására vonatkozóan adja le támogató szavazatát.

Határidő: azonnal

Felelős: Juhász István elnök

Kistarcsa, 2021. július 21.



Juhász István
elnök

**Zöld Híd B.I.G.G.
Nonprofit Kft.
2100 Gödöllő, Dózsa György út 69.**

**ÜZLETI TERV
2021. évre**

Gödöllő, 2021. március 23.

Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft.
2100 Gödöllő Dózsa György út 69.
Bszsz.: 12001008-01592579-00100003
Adószám: 25894259-2-13
CG. szám: 13-09-185957
2/

.....
Agatics Roland
cégvezető

Bevezetés

Jelen üzleti terv feladata, hogy a Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. a jogszabályban ellátandó feladatának teljesítését szakszerűen, hatékonyan és gazdaságosan el tudja végezni. E feladat teljesítése érdekében a terv tartalmazza a hulladékkezeléshez, ártalmatlanításhoz szükséges bevételeket és ráfordításokat. A tervet a 2020. évi várható adatok, a megkötött konzorciumi megállapodás, valamint az elszámolási és együttműködési megállapodás figyelembevételével kalkuláltuk.

Társaságunk fő tevékenysége nem veszélyes hulladék kezelése és ártalmatlanítása.

Az üzleti tervet a Hulladékról szóló törvény módosulása alapján 2016. április 1-től létrejövő NHKV Zrt. (Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zrt.) koordinációja alapján működő hulladékgazdálkodási rendszer figyelembevételével készítettük.

A Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. és a DTKH Nonprofit Kft. együttműködésének keretei

A 2017. március 1. napján alakult Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. veszteséges működése okán 2018. október 31. óta szükségellátás keretében, a katasztrófavédelem irányításával, költségvetési forrásokból látta el Észak-Kelet Pest Megye és Nógrád Megye területén a hulladékgazdálkodási közszolgáltatást.

A közszolgáltatás gazdaságosabb és magasabb színvonalon történő ellátásának megteremtése érdekében a Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. tulajdonosa, az Észak-Kelet Pest és Nógrád Megyei Regionális Hulladékgazdálkodási és Környezetvédelmi Önkormányzati Társulás szakmai befektető bevonásáról határozott.

A Társulás 2020. szeptember 8. napján meghozott döntése alapján a DTKH Nonprofit Kft. 49%-os tulajdonrészt szerzett a Társaságban, és a 2020. szeptember 14. napján aláírt Együttműködési megállapodás megkötésével a Társulás és a DTKH Nonprofit Kft. meghatározták azokat a stratégiai kereteket, amelyekben belül a Társaság törvényes működése, valamint a közszolgáltatásban történő részvétele a jövőben biztosítható.

Az együttműködés első lépése volt a Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. jogszabályoknak megfelelő működése érdekében a saját tőke rendezettség megteremtése. E folyamat a DTKH Nonprofit Kft. szakmai befektetőként történő belépésével (üzletrésztvásárlás útján) és pótbefizetés teljesítésével valósult meg.

A szükségellátás jogi kereteit jelentő határozatok 2020. október 31. nappal visszavonásra kerültek, így a tőkerendezést követően a megfelelő szakmai és pénzügyi garanciák mellett kerülhetett sor az új üzleti és stratégiai tervek megalkotására.

A DTKH Nonprofit Kft. (továbbiakban: DTKH) menedzsmentjének álláspontja, hogy a költséghatékony hulladékgazdálkodás megteremtésének feltétele az integrált logisztikai rendszerben való gondolkodás, az alvállalkozói struktúra és a kapacitások optimalizálása, valamint a korszerű technológiai megoldások alkalmazása. E célokat szem előtt tartva kezdődött meg a szervezet teljeskörű átvilágítása, és az ügyvezetéssel történő folyamatos egyeztetés mellett az új szervezeti és működési feltételek kialakítása.

Szervezeti struktúra

Az átalakítás első szakaszában megtörtént a szervezeti felépítés átstrukturálása, amelynek keretében a felesleges funkciókkal és indokolatlanul magas létszámmal működő szervezeti egységeket megszüntettük, és az ágazati elszámolási rendszerbe jobban illeszkedő, a közszolgáltatói működést támogató szervezeti tagolódást alakítottunk ki.

Az új szervezeti struktúra alapvető elemeit az alábbi szervezeti egységek kialakítása jelenti, valamint az egyes részlegek feladatvégzésének hatékonyságát biztosító folyamatok kialakítása, az utasítási és hatásköri láncok meghatározása az alábbiak szerint:

- a) a gazdasági részleg: az integráció mentén az ügyvezető és a cégvezető által közösen kialakított koncepció szerint a gazdasági feladatok ellátása a DTKH szervezetébe került beillesztésre, jelentős mértékű működési költségcsökkentést is biztosítva a hatékonyabb feladatvégzés mellett,
- b) a termelési részleg: az indokolatlan létszámtöbblet megszüntetését követően a szervezeti egység átalakítására az operatív működés átszervezésével párhuzamosan került sor,
- c) az adatszolgáltatás: a kialakított szervezeti egységnek alkalmasnak kell lennie arra, hogy a benyújtott adatszolgáltatások korábbiaknál nagyobb fokú pontosságát biztosítsa, amellyel elérhető az elszámolások és a Koordináló Szerv általi kifizetések átfutási idejének javítása,
- d) az ügyfélszolgálat megfelelő kialakításával és átszervezésével a lakossági igények minél teljesebb körű kielégítése a célunk, ami a szolgáltatási színvonal növelésének eszköze is egyben.

Szerződéses kapcsolatok

Az ágazati átvilágításokkal párhuzamosan a teljes szerződéses állományt vizsgálat alá vontuk, és az indokolatlan tartalommal kötött megállapodásokat, valamint a Zöld Hidra nézve aránytalan kötelezettségvállalást tartalmazó szerződéseket felmondtuk. A szerződések nagy számára való tekintettel a szerződéses kapcsolatok rendezésére két szakaszban kerülhet sor. Elsőként a nettó 1 millió forint összeghatárt elérő vagy azon felüli kötelezettségvállalásra vonatkozó megállapodásokat vizsgáltuk, emellett megkezdődött az ennél alacsonyabb összegre vonatkozó szerződések felülvizsgálata is.

A társaság működésének átalakítása során a költséghatékonyság elérése mellett kiemelt figyelmet fordítunk a közszolgáltatás stabil fenntartására, az ahhoz szükséges személyi és eszközállomány folyamatos biztosítására, így az érintett szerződések felmondására kizárólag úgy kerülhet sor, hogy megszüntetésük a szolgáltatás minőségében nem eredményezhet visszaesést.

- a) A hozzávetőlegesen 560 darab vállalkozási, alvállalkozói, bérleti és megbízási szerződéses állomány felülvizsgálatát követően 2020. szeptember 30. / október 1. napjával felmondásra, illetve lezárásra kerültek azon megállapodások, amelyek keretében igénybe vett szolgáltatások egy része szükségtelen, egy része pedig az integrált közszolgáltatási rendszerben költséghatékonyabban biztosítható.
- b) A munkaszerződések felülvizsgálatára és átalakítására a szervezeti struktúra változtatásával párhuzamosan került sor, egyidejűleg szükségessé vált a feladatkörök és a munkajogviszonyok átalakítása is. Hozzávetőlegesen 60 fő munkavállaló munkaszerződése került megszüntetésre, amellyel a személyi jellegű ráfordítások összegének jelentős mértékű csökkenése valósult meg.
- c) A közszolgáltatási szerződések átvilágítását követően sor került a közszolgáltatási terület 113 települési önkormányzata részvételével egy egységes közszolgáltatási koncepció kialakítására, amely a Duna-Tisza közti térséggel való integráció, valamint az egységes műszaki tartalmú szolgáltatás megvalósítása által teremti meg az optimális üzemméretű és rentábilis közszolgáltatási rendszer feltételeit.

- d) A finanszírozási rendszer felülvizsgálata során megállapításra került, hogy a társaság hitel-, lízingszerződéssel nem rendelkezik, a katasztrófavédelem levonulását követően azonban a költségek finanszírozási rendszerének átgondolása, esetleges átstrukturálása szükséges. Előzetes tárgyalások folytak a DTKH pénzügyi finanszírozási háttérrendszeréhez való csatlakozás lehetőségeiről az OTP Bankkal, valamint a K&H Bankkal. A tárgyalások alapján a finanszírozási rendszerhez való csatlakozásnak a bankok részéről elvi akadálya nincs, a csatlakozás által a napi működés, a fejlesztések, továbbá a likviditás javítása területén jelentős javulás érhető el.
- e) Folyamatosan zajlik az egyéb szerződések, folyamatban lévő eljárások áttekintése is, amelynek keretében többek között a Zöld Híd által kezelt eszközök vagyonbiztosításait is vizsgáljuk. A támogatási szerződések és a társulással fennálló megállapodások viszonylatában az eszközvagyon megóvására irányuló szerződéseket szükség szerint módosítani, kiterjeszteni lehet szükséges.

Az operatív működés, és a műszaki tartalom optimalizálása

A Zöld Híd gazdaságos működésének megteremtéséhez a munkavállalói létszám optimalizálása, a munkafolyamatok átszervezése, valamint a szerződéses kapcsolatok rendezése mellett elengedhetetlenül szükséges az operatív működés átalakítása, amely során elsődlegesen az alábbi területekre fókuszálunk:

- a) A társulási vagyoni részét képező gépek állapotának felmérését követően, az elkészült szakértői vélemények alapján megkezdjük a gépek szükséges javítását. A DTKH álláspontja szerint a Zöld Híd részéről a gépek felújítása és használatba vétele a legcélszerűbb és költséghatékonysági szempontból is legjobb megoldás, ezzel a legtöbb esetben elkerülhető a külső piacról történő bérlet szükségessége, egyben növelhető a rendszerszintű együttműködés és az abból fakadó előnyök realizálása.
- b) A telephelyek üzemeltetése, valamint a szállítás tekintetében megkezdődött az optimális üzemelés, és hatékony logisztikai rendszer kialakítása, amelynek során cél a centralizáció megvalósítása a földrajzilag elkülönült működtetés helyett.
- c) Az igénybe vett létesítmények, végpontok felmérése megtörtént a rendelkezésre álló válogatási technológiák optimálisabb kihasználása céljából, e folyamat keretében a kerepesi hulladéklerakón beüzemelésre került az MBH üzem.
- d) Megállapítható, hogy a Társaságnak nem sikerült olyan hatékony alvállalkozói struktúrát kialakítani, amelynek révén a szolgáltatói díjakat a maximális érték felé mozdíthatta volna, javítva így a működés gazdaságosságát és a logisztikai rendszer hatékonyságát. Tekintettel arra, hogy a Zöld Híd költséghatékony működésének kialakításához elengedhetetlen az alvállalkozói rendszer átalakítása, ezzel kapcsolatban folyamatosan egyetéseket folytatunk a jelenlegi, valamint a potenciális partnerekkel.

II. Piaci lehetőségek felmérése, kihasználása

A működés gazdaságosságának növeléséhez elengedhetetlen a piaci helyzet felmérésére, és a szolgáltatás bővítési lehetőségeinek felkutatása is. A szállítási adatok elemzése rámutatott arra, hogy a budapesti agglomeráció folyamatosan bővülő ipari és közületi, valamint a Budapestről

kiköltöző, az agglomerációban terjeszkedő lakossági adottságok nyújtotta lehetőségek által - a kihasználatlan szállítási kapacitások igénybevételével, valamint a potenciális közszolgáltatási területek ellátásba való bevonásával - jelentős bevétel növekedés érhető el.

Összegzés

A Zöld Híd működési területeinek, a kapacitások és erőforrások felhasználásának fentiek szerinti átszervezésével célunk, hogy megszüntessük a korábbi vezetési hibákból és szakértelem hiányból adódó működési problémákat. A kitűzött célok elérése érdekében nagyfokú szemléletváltásra lesz szükség, ami a szervezetet komoly feladat elé állítja, azonban az átalakítással elérhető költségcsökkentés és hatékony működés a feltételei a rentábilis és fenntartható működés megvalósításának.

Ezen túlmenően az optimális üzemméret kialakítása kizárólag a Társaság integrációban való részvételével valósítható meg, amely a rendszerszinten rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával hosszú távon képes biztosítani a Zöld Híd fenntartható és rentábilis működését.

A Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit KFT 2021. üzleti évre tervezett bevételei

	(e Ft)
1. Ártalmatlanítás, kezelés bevétele	1 551 124
2. Egyéb árbevétel (bérleti díj)	120 512
I. Értékesítés nettó árbevétele (1+2)	1 671 636
II. Egyéb bevétel	3 000
III. Pénzügyi műveletek bevétele	1 000
Bevétel összesen (I+II+III)	1 675 636

Bevételek magyarázata

1. Bevétel

Az árbevétel döntő hányadát a DTKH Nonprofit Kft.-től származó vállalkozási díjbevétel adja. A bevételek között szerepel a Kerepesi és Nógrádmarcali hulladéklerakóra beszállított hulladékok ártalmatlanításának összege, valamint a járművek bérbeadásának bevétele.

2. Egyéb bevétel

Az egyéb bevételek között a dolgozók által okozott károk kártérítése, illetve a biztosítótól kapott kártérítések szerepelnek.

3. Pénzügyi műveletek bevétele

A Társaság bankszámláin meglévő egyenleg után kamatbevételt ír jóvá a pénzügyintézet.

A Zöld Híd B.I.G.G. Nonprofit Kft. 2021. üzleti évre tervezett ráfordításai

	(e Ft)
Közüzemmi díjak	55 338
Üzemanyag költség	81 289
Egyéb anyagköltség	42 925
1. Anyagköltség	179 552
Javítás, karbantartás	53 087
ÉKPN bérleti díj	72 000
Járművek, munkagépek bérleti díj	191 937
Őrzés, védelem	77 636
Egyéb bérleti díjak (munkaruha,irodagép, kávéautomata)	12 363
Könyvelési díj	48 000
Egyéb igénybevett szolg. (munka,tűzvédelem,kártevőirtás, KVI vizsgálati díjak)	75 663
2. Igénybe vett anyagjellegű szolgáltatások értéke	530 686
Bankköltség	2 363
Biztosítás	10 988
Lerakási járulék	322 801
3. Egyéb szolgáltatások értéke	336 152
I. Anyag jellegű ráfordítások (1+2+3)	1 046 390
4. Bérköltség	390 370
5. Személyi jellegű egyéb kifizetések	28 555
6. Bérjárulékok	66 362
II. Személyi jellegű ráfordítások (4+5+6)	485 287
III. Értékcsökkenési leírás	36 000
IV. Egyéb ráfordítások	87 228
V. Pénzügyi műveletek ráfordításai	348
Ráfordítások összesen (I+II+III+IV+V)	1 655 253

Adózás előtti eredmény	20 383
TAO	6 198
Adózás utáni eredmény	14 185

Ráfordítások magyarázata

I sor. Anyagköltség összesen: A tevékenységet kiszolgáló gépek, járművek, berendezések üzemanyag és kenőanyag, alkatrész, egyéb anyag és az egy éven belül elhasználódó anyagok költségét tartalmazza, valamint az lerakók, válogatók üzemeltetéséhez szükséges energia költségeket.

II. sor. Szolgáltatás összesen: Itt kerültek tervezésre a szakszervizek által végzett javítások, a bérleti díjak, posta költség, informatikai szolgáltatás költségei, könyvelési díjak, őrzés, védelem költségei, továbbá az egyéb szolgáltatások (tevékenységhez kapcsolódó hatósági díj, gépjármű illeték, vizsgáztatási díj, biztosítások díjai, a bankköltség). Az egyéb szolgáltatások között szerepel a lerakási járulék.

III. sor. Személyi jellegű ráfordítások: Az üzemeltetéshez szükséges és központi irányításban dolgozók tervezett munkabére, a munkavállalókkal kapcsolatos utazási költségek, étkezési hozzájárulások, betegszabadságok, táppénz költsége, cafetéria, valamint a bérköltség és egyéb bérjellegű kifizetések után fizetett jogszabály szerinti járulékok tervezett összege került számításra.

8. sor. Értécsökkenés: A beruházott eszközök időarányos költsége és a 200 ezer forint alatti eszközök terv szerinti értécsökkenésének összege van tervezve.

9. sor. Egyéb ráfordítás: helyi iparüzési adó, innovációs járulék, céltartalék.

11. sor. Pénzügyi műveletek ráfordításai: A várható kamatráfordítás összegét tartalmazza.