

Tartalomjegyzék

I.	Bevezető.....	3
II.	Üzleti terv	4
1.	Módszertan	4
2.	Éves célkitűzések	5
2.1	Likviditás.....	5
2.2	Hépszolg Kft.....	6
2.3	Gyermekétkeztetés	7
2.4	Nánás Pro Cultura.....	8
2.5	Bocskai Korona	10
3.	Pénzügyi terv	11
3.1	Bevételek.....	11
3.2	Kiadások	12
3.3	Eredményterv.....	12
4.	Kockázatok.....	13
5.	Összefoglaló	13
III.	Mellékletek	14

I. Bevezető

Jelen dokumentáció célja, hogy a **Hajdúnánási Holding Zrt. és tagvállalatai** – a továbbiakban vállalatcsoport - stratégiai célkitűzéseivel összhangban kijelölje a **2019. évre** vonatkozó legfontosabb operatív és stratégiai célkitűzéseit, meghatározza az erőforrások elosztását, és a kitűzött célok eléréséhez szükséges kiemelt feladatokat.

2019-ben várható összes gazdasági, üzleti hatást a tervezés nem tudja 100%-os megbízhatósággal számszerűsíteni, hiszen a tervezés időszakában sok jelentős tényező, mely a vállalatcsoport költség-, és bevétel szerkezetére érdemi hatással bírhat, nem pontosan ismert. Ilyenek pl: az esetleges további rezsicsökkentés hatása, hatósági árazások változása, gázár támogatás mértékének alakulása, a 2017-ben elnyert KEHOP pályázat kivitelezésének pontos ideje és az ebből fakadó megtakarítás mértéke, a hitel költségei, az újraindítandó gázmotorról vásárolt hő kedvezményének beépíthetősége a gázár támogatási képletbe, a fürdő fejlesztési stratégiájának tervezési költsége stb.

A fentiek okán az üzleti terv legfontosabb elvárása, hogy olyan célokat fogalmazzon meg, amelyek hosszú távon fenntarthatóak, pozitív jövőképet adnak, mindazonáltal figyelembe veszi a vállalatcsoport kockázatviselő képességét is, így tárgyilagos, komplex szemléletű képet ad a tulajdonos Önkormányzat számára.

A Holding tulajdonában az alábbi tagvállalatok állnak 2018-ban:

- Hajdúnánási Építő és Szolgáltató Kft.
- Hajdúnánási Gyermek- és Közétkeztetési Nonprofit Kft.
- Nánás Pro Cultura Nonprofit Kft.

Stratégiai célkitűzések:

Hajdúnánás fejlődését, a város vagyonának gyarapodását szolgáló, kiváló szolgáltatásokat nyújtó, innovatív, tőkeerős és elismert vállalatcsoport létrehozása és működtetése, amely egyben kiváló munkahely is.

1. Vállalatcsoport, tagvállalat és ágazati szinten is stabil likviditás.
2. Innovatív és energetikailag hatékony vállalatcsoport.
3. Nyeréses, minőségi szolgáltatást nyújtó, stabil működésű Gyógyfürdő.
4. Önfenntartó, szolgáltató szemléletű, üzembiztos közfeladat ellátás.
5. Motivált, elkötelezett, szakmailag képzett szervezet.
6. Kimutathatóan elégedett belső és külső ügyfélkör.
7. A dolgozók és a piac megítélése szerint is kiváló munkahely.
8. Magyarországon meghatározó, nemzetközileg elismert térségi helyi pénz kibocsátó.

II. Üzleti terv

1. Módszertan

Az üzleti terv alapvetően alulról fölfelé építkezik, azaz ágazati, tagvállalati és vállalatcsoport szintekből épül fel. Az egyes tagvállalatok önállóan készítik az üzleti terveiket, amelyet azok felügyelőbizottsága jóváhagyást megelőzően megtárgyal, véleményez. Az egész vállalatcsoport, a likviditás tervezhetősége érdekében, részletes havi és ágazati szintű cash flow tervvel dolgozik. Az egyes ágazatok az átláthatósági követelmény biztosítása érdekében minden közvetlen és közvetett költséget és bevételt tartalmaznak, így azok önmagukban is értékelhetőek.

Az egyes ágazati tervek nyomon követhetőek a Holding által működtetett Business1 SAP vállalatirányítási rendszerbe.

A tervezés során érvényesítésre kerül az egyes közfeladatok szétválasztása, így annak nyomon követése, ellenőrzése is biztosított év közben. A tervezés kettős alapokon épül, azaz az általános működési költségek bázis, a bevételek és a fejlesztésekhez kapcsolódó költségek pedig prognózis alapúak. A 2018. évi tény adatok a tervezés időszakában csak évközi szinten álltak rendelkezésre, a végleges adatok csak az üzleti beszámoló - mérlegkészítés - időpontját követően válnak véglegessé, ezért a bázist 2016 és 2017 aránya adja.

A Holding és a tagvállalatok üzleti terveit a Holding igazgatósága a tagvállalatok vezetőivel és azok Felügyelő Bizottságával megtárgyalta, és elfogadta. A Hajdúnánási Holding Zrt. üzleti tervezéssel kapcsolatos kötelezettsége az önkormányzat felé főszabály szerint a Hajdúnánási Holding Zrt, mint vállalat terveinek bemutatására vonatkozik, azonban racionálisan mindez nem választható el az egyes tagvállalatok üzleti terveitől. A fentiek alapján, a jelen dokumentáció mellékletei tartalmazzák az egyes tagvállalatok elfogadott üzleti terveit is, amelyek megfelelő részletettséggel tartalmazzák az egyes ágazatok és a közfeladatok 2019. évi terveit, annak érdekében, hogy a tulajdonos Önkormányzat a teljes vállalatcsoport gazdálkodása és az egyes közfeladatok ellátás vonatkozásában is megalapozott döntést hozhasson és biztosítva legyen a feladatellátás hatékonyságának és átláthatóságának a követelményrendszere.

2. Éves célkitűzések

A Hajdúnánási Holding Zrt. mint vállalatcsoport 2019. évi legfontosabb célkitűzései:

1. A vállalatcsoport likviditásának megőrzése.
2. A KEHOP 5.3.1-es programban a távhő rendszer rekonstrukciójának elindítása.
3. A Hajdúnánási Gyógyfürdő fejlesztési stratégiájának elkészítése, az ehhez tartozó források megtalálása.
4. Gyermekeképzetés minőségének és arculatának pályázati forrásból történő megújításának zárása, az egészséges élelmiszerek arányának növelése.
5. A Nánás Pro Cultura működésének optimalizálása.
6. A Bocskai Korona térségi fizetőeszközként történő fenntartása.

2.1 Likviditás

A 2016-os évben megkezdett reorganizáció eredményeként javult a vállalatcsoport pénzügyi helyzete, csökkent a követelés állománya, jelentős mértékben sikerült a tőkebevonás, a veszteséges üzletágak átalakításra, illetve megszüntetésre kerültek.

2018-es évben a legfontosabb feladat volt az ágazati szintű eredményesség megteremtése, a fedezeti pont elérése és a cash flow pozitív irányba fordítása. A vállalatcsoport a magával görgetett terhek jelentős részét rendezte ugyan, azonban ez komoly negatív hatással volt a likviditására még 2018-ban, azaz a cash-flow pozitív irányba fordítása nem történhetett meg.

A gazdálkodás stabilizálása, fejlesztések elindítás keretében a korábbi évekkel összhangban nincs változás, azaz az operatív működés javítása, a bevételek ösztönzése, az üzleti területek megerősítése és a költség racionalizációt megvalósító fejlesztések az elsődleges feladatok.

A teljes vállalatcsoportra igaz, hogy a jövőbeli stabil működés és az eredmény javulás alapja a további fejlesztési források megtalálása. A Hépszolg Kft. kapcsán elsődlegesen a Gyógyfürdő átvilágítása során feltárt hiányosságok (infrastrukturális fejlesztési igények, gépészeti rekonstrukció) fejlesztési forrásokból történő rendezése. Ehhez szükséges 2019-ben egy részletes, középtávú, 3-5 éves fejlesztési terv elkészítése. Az NPC Kft. vonatkozásában kiemelt fontosságú a minél nagyobb arányban kulturális pályázati források bevonása, a Gyermekek és Közétképzési NP Kft. kapcsán pedig az eszközök cseréje és a további minőségjavítás kiemelt jelentőséggel bír. 2017-ben sikerült megalapozni a 2019. évi fejlesztéseket, azaz jelentős pályázati forrást sikerült bevonni a Távhő rendszer rekonstrukciójába, az NPC Kft. által üzemeltetett művelődési központ energetikai korszerűsítésére, az EFOP pályázati forrásból mintegy 2 évet átfelölő programsorozat indulhatott el, valamint a gyermeképzetés, mint közfeladat mintaprojektként történő teljes átalakítása megvalósítási fázisba került.

2.2 Hépszolg Kft.

A Hépszolg Kft. ügyvezetését a Holding vezérigazgatójának felkérését elfogadva Gélák Pál vette át. 2018 negyedik negyedévétől. Az üzleti tervezetet már az új ügyvezető állította össze, alkalmazva a korábbi évek vállalatcsoport szintű módszertanát.

Az elmúlt évektől eltérően újabb működési hitel felvételét nem tervezi a cég. A tőkebevonás 2019-ben kizárólag a fejlesztési célú pályázatok önerejének biztosítására szolgáló kötelezettségvállalásokat jelentheti.

A 2019-es évre tervezi a cég a 2017. októberében elnyert KEHOP 5.3.1-es pályázat lebonyolítását, amelynek következtében Hajdúnánás város teljes távhő rendszere megújításra kerül. A központosított energia beszerzési eljárások révén, a gázmotorok (Távhő, Fürdő) belépésével költségcsökkentési lehetőségek nyílhatnak meg, illetve forrást jelentenek a fejlesztések többletigitényeihez.

További pályázati tőkebevonást tervez a cég a 2017-es évhez hasonlóan az EFOP és a GINOP programok keretein belül foglalkoztatás támogatására.

A gazdálkodás stabilizálása, fejlesztések, az operatív működés javítása, a bevételek ösztönzése, az üzleti területek megerősítése és a költség racionalizációt megvalósító fejlesztések voltak 2017-2018-ban az elsődleges feladatok. Javult az ágazati működés, de az emelkedő költségek miatt a korábbinál is szigorúbb költségvetési fegyelemre és hatékonyabb bevételnövelésre kellett törekedni.

A Kft. legfontosabb ágazata a fürdő. A **fürdőszolgáltatási** tevékenység az elmúlt években **jelentősen bővült**, a cég beruházásai jellemzően hitel igénybe vételével kerültek finanszírozásra, a hiteltörlesztés pénzügyi terheit jelenleg az önkormányzattal közösen viseli a társaság. Ezen pénzügyi terhek az esetlegesen képződő fejlesztési források nagy részét lekötik, a szolgáltatás további **fejlesztése belső forrásokból már nem lehetséges**. 2018-ban a Holding elkészítette a fürdő átvilágítását, amely egyértelműen rámutat az infrastrukturális problémákra és a fejlesztések elmaradása következtében fellépő versenyhátrányra. Az anyag leszögezi, hogy további racionalizálásra nincs lehetőség, így egyedül a fejlesztés a jövőbeni megmaradás lehetősége.

A közszolgáltatásoktól eltérően a fürdőszolgáltatások piacán Magyarországon élénk verseny van, amelyben a jelenlegi piaci pozíció fenntartása is a szolgáltatási minőség folyamatos emelését követeli meg, a fejlesztés emiatt nemcsak igényként, hanem bizonyos tekintetben kényszerként is jelentkezik az ágazatnál. A piaci környezetet elemezve kijelenthető, hogy **a Hajdúnánási Gyógyfürdő folyamatos versenyhátrányba került**, mivel a Hépszolg Kft. reorganizációs tervében is bemutatott súlyos szerkezeti, pénzügyi és szervezeti problémák miatt a cég nem tudott olyan attrakciónövelő beruházásokat végrehajtani, amely lehetővé tette volna a piaci részesedés megtartását. A fentiekén túl **a Hajdúnánási Gyógyfürdő korábbi beruházásai is komoly hiányosságokkal rendelkeznek** (gyógyászati épület burkolatai, stb.), illetve vannak olyan **évtizedes avultságból származó problémás** területek, valamint többletkapacitást biztosító eszközigitények, amelyek pótlásának elmaradása veszélyezteti a fürdő biztonságos üzemeltetését. Ahogy a többi területen a fürdő esetében **sem történtek meg azok a beruházások, amelyek az energetikai költségeket jelentősen csökkentették**, a műszaki stabilitást szolgáló függetlenséget tovább javították volna (gázmotor, hideg vizes kutak, víztisztító berendezés stb.)

Első lépésként 2019-ében jelentős lépés lehet a termál kutakra telepített gázmotor rendszer kiépítése, amely azon túl, hogy jelentősen csökkenti a környezetszennyezést, képes jelentős mértékben javítani a fürdő energiaköltségein. A projekt előkészítése megtörtént, a kivitelezés 2019 első fél évében megtörténhet.

A műszaki, fejlesztési, energetikai problémákon túl az ágazat **komoly örökségekkel küzd**, hiszen a fürdőre épülő külső vállalkozásoktól, bérlőktől, sportszervezetektől származó bevételek lényegesen a piaci ár, sőt az önköltség alatt mozognak hosszú évek óta, így nem képesek a hazai gyakorlatnak megfelelően a fejlesztések alapját megképezni. Ezek rendezése ugyan megkezdődött, azonban sok esetben a rosszul megkötött szerződések még évekig komoly akadályt jelentenek, ezek 2019-ban újra köthetőek, de jelentős tartalékkal nem bírnak. Komoly fejlesztés előtt nem indokolt a bérleti díjak drasztikus növelése.

Kijelenthető továbbá, hogy a Hajdúnánási Gyógyfürdő nem rendelkezik sem a jelen piaci környezetnek megfelelő működtetési, műszaki folyamatokkal, sem pedig olyan komplex stratégiai és operatív tervvel, amely lehetővé tenné a szolgáltatások bővítését, azok minőségének javulását, illetve olyan nyereséges működés elérését, ahol folyamatosan képződik tartalék az állagmegóvásra és a további fejlesztésekre.

A fejlesztések megvalósításához szükséges források előteremtése rendkívül korlátozott, a jelenlegi vállalati szerkezet, a közfeladat ellátások szezonális likviditási igénye, továbbá a kintlévőségek fedezése megakadályozzák a folyamatos fejlesztést, illetve korlátozzák a további pályázati források bevonását.

A fentiek alapján indokolt az ágazat átvilágításán alapuló, arra reagálni képes közép és hosszú távú operatív fejlesztési stratégiának az elkészítése.

2.3 Gyermekétkeztetés

A Kft. az üzleti tervezés során az intézmények statisztikai adatai alapján várható gyermek létszám és a jelenleg érvényes norma és rezszi % segítségével számította ki a várható közfeladat ellátásból származó bevételeit. Az egymást követő harmadik évben történő minimálbér emelés kigazdálkodhatatlan terhet jelent a kft-nek.

A közfeladat ellátási szerződés alapján utólag számol el a közfeladat bevételeivel és költségeivel, tehát a megnövekedett terheket az önkormányzat megtéríti. Annak érdekében, hogy az utólagos megtérítés ne jelentsen év közben finanszírozási gondot mindenképpen meg kell emelni a jelenlegi rezszi %-ot 4%-kal, így polarizálható a közfeladat ellátásra terhelendő kompenzáció.

A vállalkozási ágazat önmagában nyereséges, ez az oka, hogy a Kft. 2018 év közben tudta finanszírozni magát, azaz likvid tudott maradni. A rászorultak szünidei étkeztetése, a „Minden gyerek reggelizzen” projekt és a városon kívüli diétás-ételallergiás étkeztetés a vállalkozási tevékenységünk része.

Rendezvények bevételeinél 25 %-os bővülés került tervezésre, a terem-bérleti díjak vonatkozásában pedig nem tervezett a Kft. növekedést. A felnőtt étkeztetésből származó bevételeink 2018-tól jelentősen javultak a Hospit Kkt és a Honesta Vita Nonprofit Kft. cégekkel történt szerződéskötés miatt. Mindez igazolja a 2018-ban végrehajtott koncepcióváltást.

A Hajdúnánási Gyermek- és Közétkeztetési Nonprofit Kft a városban 12 éve gyakorlatilag változatlan formában működő gyermekétkeztetés megújítását tűzte ki célul. A fejlesztéssel az óvodás korcsoporttól kezdve az általános iskolás korosztályokon keresztül a középiskolásokkal bezárólag szinte a teljes, a Kft. által étkeztetett korosztály étkezési körülményei jelentősen javulnak.

A fejlesztés során teljes arculatváltáson esik át a Kft. 2018-ban a „Menő menza” pályázat keretében kezdte meg a megvalósítást a Bocskai AMI-val együttműködve. Fontos kiemelni azt a célkitűzést, hogy a gyermekétkeztetésbe be kell, hogy kerüljenek az egészséges életmódra való nevelés eszközei és a helyi, REL egészséges élelmiszerek. A Kft mind az előkészítésben, mind a megvalósításban aktívan részt vesz. Az egészségtudatos étkeztetésről előadásokat tartanak, próbafőzéseket rendeznek, kóstoltatásokat tartanak, valamint az éttermüket is bérbe adják ilyen rendezvényekhez. Az ebből származó bevétel képezi a forrását az iskolai tálaló konyhák fejlesztésének. Ezen kívül egységesedik és megújul a dolgozók ruházata és folyamatos képzésen fognak részt venni, illetve még hangsúlyosabban beépül az egészségtudatos nevelés a gyermekétkeztetésbe.

A Menő menza pályázat keretében elvégzett eszközbeszerzéssel és az egészségtudatos étkezési kultúra meghonosításával együtt alkot komplett programot mindaz a fejlesztés, amit a gyermekétkeztetésben történő arculatváltásként valósít meg.

2.4 Nánás Pro Cultura

Az NPC Kft. irányítását a Holding vezérigazgatójának felkérésére ismét Szilágyi Erzsébet vette át. 2019 év szempontjából ez meghatározó fontosság, mivel a cég korábban megkezdett reorganizációjának és a szakmai minőség illetve a pénzügyi fegyelem meghatározó letéteményese az első számú vezető. A Kft. csatolt üzleti terve részletesen bemutatja a 2019 évre vonatkozó szakmai és pénzügyi célkitűzéseket, amely a közművelődési tervvel és a szervezeti stratégiájával összhangban kijelöli a 2019. évre vonatkozó legfontosabb célkitűzéseit, azok megvalósításához szükséges fejlesztési terveket, meghatározza az erőforrások elosztását és a kitűzött célok eléréséhez szükséges kiemelt feladatokat

A 2017. évi LXVII. törvény a közművelődési intézmények számára is világosan leírja feladataikat. 2019-ben a törvény előírásainak megfelelően törekszünk ezek elvégzésére, így az alapszolgáltatások közül kifejezetten hangsúlyosak lesznek az alábbiak: művelődő közösségek létrejöttének elősegítése, működésük támogatása, fejlődésük segítése, a közművelődési tevékenységek és a művelődő közösségek számára helyszín biztosítása; a közösségi és társadalmi részvétel fejlesztése; az egész életre kiterjedő tanulás feltételeinek biztosítása; a hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése feltételeinek biztosítása; az amatőr alkotó- és előadó-művészeti tevékenység feltételeinek biztosítása. A 2015. évben megkezdett infrastrukturális fejlesztések következtében 2017. év végéig megújult a művelődési központ klubterme, hangversenyterme, kamaraterme, nagyelőcsarnoka, a földszinti öltözők, valamint az emeleten lévő, a munkatársak által használt konyha. A Hajdúnánás Város Önkormányzata által 2016-ban benyújtott TOP-3.2.1-15 kódszámú pályázati konstrukció keretében a Kék Lajos Városi Művelődési Központ energetikai korszerűsítése 2018-ban megtörtént. A további fejlesztések érdekében 2018 decemberében benyújtásra került a TOP CLLD helyi felhívására azt a kulcsprojektet, mely a Nánás Pro Cultura Nonprofit Kft hang-

fény- és színpadtechnikai eszközparkjának, valamint a Hajdúnánási Televízió műszaki eszközparkjának megújítását, valamint a Kéky Lajos Városi Művelődési Központ földszinten lévő szociális helyiségeinek felújítását célozza meg. A projekt célja, hogy a műszaki fejlesztések révén egyrészt a városi rendezvények technikai hátterének biztosítása teljes körűen megoldott legyen, másrészt a Hajdúnánási Televízió HD-sugárzásra alkalmas rendszerének kialakításával a helyi televízió még több hajdúnánási háztartásban legyen elérhető magasabb technológiai színvonalon, illetve az infrastrukturális beruházások révén a művelődési központ épülete részlegesen megújuljon, a közösségi-kulturális rendezvények komfortja növekedjen. Egy földfelszíni sugárzású televízió működtetése még helyi szinten is jelentős anyagi forrásokat igényel, a működés során használt professzionális műszaki eszközök beszerzése költséges. A HTV esetében az alapfelszerelés az évtizedek során nagyon elhasználódott, pótlásuk forráshiány miatt csak részlegesen és esetlegesen tudott csak megvalósulni. Mindezt tetézi az utóbbi évek ugrásszerű technikai fejlődése, a televíziózásban is egyre inkább egyeduralgódóvá váló digitális technika megköveteli az átállást. A HTV még mind a mai napig csak SD (alacsony) felbontásban tudja az anyagait biztosítani. Ezért szükséges az egész műszaki eszközpark megújítása, a felvételtől kezdve a vágáson és a tároláson át az elkészült anyagok kiküldéséig a kábelszolgáltatóhoz. Mindezek megvalósulása esetén biztosított lesz, hogy a HTV műszaki felszereltsége megfeleljen a mai, digitális korszak és a digitális HD-televíziózás követelményeinek. A Kéky Lajos Városi Művelődési Központ szociális helyiségeinek felújítási munkálatait 2019 május-júniusára, míg a hang-fény- színpadtechnika és a Hajdúnánási Televízió műszaki eszközfejlesztésének befejezését a 2019. év harmadik negyedévére tervezi a Kft. Az egész életen át tartó tanulás fontosságát tartja szem előtt a 2018-ban elindult EFOP pályázat. A város felnőtt korú lakossága összesen 17 közösség munkájában vehet részt a hely- és honismereti szakkörtől a tánctanfolyamon keresztül az angol és német nyelvtanfolyamokig. 2019-ben az eddig elindult csoportjaink mellett újabbak is elkezdik működésüket, így a háztáji gazdálkodás, a zenetörténeti szakkör, a digitális grafika és a háziasszonyképző.

2.5 Bocskai Korona

2011. december 16-án Hajdúnánás Város Képviselő-testülete úgy döntött, hogy létrehozza Hajdúnánás saját helyi pénzét és egységesen megszavazta a Bocskai Korona bevezetését. A Bocskai Korona azzal a meghatározott céllal jött létre, **hogy helyi fizetőeszközként tartósan a közösségen belül tartsa a fogyasztást, ezzel garantálva a helyi vállalkozások és az önkormányzat erősödését, a munkahelyek megtartását, továbbá erősítse a közösség gyarapodását, összefogását.** Mindezeket túl megjelenésében tükrözze a Hajdúság közösségi értékeit megmutatva azt a világnak, így erősítve a település marketinget. Stratégiai célkitűzés, hogy ösztönözze a lakosságot arra, hogy helyben gyártott termékeket vásároljon, és helyi szolgáltatásokat vegyen igénybe, így a helyben működő vállalkozások számára biztos keresleti oldal keletkezzen. 2016 decemberétől a „helyi pénz” térségi pénzzé fejlődött, hiszen Hajdúnánás mellett három másik települési is – Balmazújváros, Hajdúhadház és Vámospercs - csatlakozott Hajdúnánáshoz és bevezette a Bocskai Koronát.

A Bocskai Korona működésének legfőbb motorja az Önkormányzat, aki a közösség felhatalmazása alapján biztosítja a helyi pénz stabilitását. A Bocskai Korona működésének alapelvei a bizalom, a kölcsönös együttműködés és az összefogás. A címletek a Hajdúság motívum rendszerét jelenítik meg, megőrizve a jövő nemzedékének és megmutatva azt a világnak. 2021-ig a Bocskai Korona hosszú távú célja az, hogy egyfajta szemléletformálást valósítson meg a Koronát használó közösségek tagjai körében. Az nem lehet reális cél, hogy minden érintett szeresse a helyi pénz rendszerét, vagy egyetértsen annak céljaival. Az viszont igen, hogy növekedjen a tudatos felhasználók száma, hogy az emberek jobban megértsék a Bocskai Korona céljait és általában véve közelebb érezzék magukat a helyi pénz rendszeréhez. Ennek az 5 éves célnak a megvalósítása érdekében 2019-ben többek között **intenzívebb kommunikációs tevékenységet valósítunk meg.** Egyrészt biztosítani fogjuk, hogy a Bocskai Korona állandóan jelen legyen kommunikációs szinten is Hajdúnánás, Balmazújváros, Vámospercs életében, másrészt előre meghatározott célcsoportokon keresztül juttatjuk el üzeneteinket a közösségek lakóihoz. Fontos célkitűzésünk az is, hogy még inkább kiaknázzuk a Bocskai Korona városmarketinghez fűződő funkcióját és lehetőségeit. 2012 és 2016 között a Bocskai Korona több mint 500 megjelenést biztosított Hajdúnánás számára az országos és regionális sajtóban, valamint különböző tudományos rendezvényeken, egyetemi programokon és országos szinten is nagy jelentőséggel bíró eseményeken. Mindez több millió forintnyi ingyenes felületet jelentett a város számára.

A Bocskai Korona jövője és hosszú távú fennmaradása akkor lehet biztosított, ha sikerül eljuttatni üzeneteinket a fiatalabb generációkhoz, valamint elérjük azt, hogy számukra a helyi pénz használata már természetesebb jelenség legyen, mint idősebb családtagjaiknak. A célunk az, hogy a gyerekek pozitív élményekkel és érzésekkel azonosítsák a Bocskai Koronát, valamint megértsék annak működését és jelentőségét a közösség fejlődése szempontjából. Szeretnénk elérni, hogy a rendszerben lévő városok által nyújtott **tanulmányi és versenyeredményekért adott jutalmazások Bocskai Koronában kerüljenek kifizetésre, valamint mi magunk is versenyeket kívánunk szervezni.**

3. Pénzügyi terv

3.1 Bevételek

A teljes vállalatcsoport 2019. évben 1,182 milliárd forint, a Hajdúnánási Holding Zrt. pedig 69 millió forint bevétellel tervez amely a vállalatcsoport esetében növekedést jelent különösen az üzleti területek vonatkozásában, a Holding mint vállalat vonatkozásában csökkenést jelent a 2017. évi bázison. A Holding árbevételének összetétele a tervezettek szerint a könyvviteli szolgáltatásból és a Bocskai Korona működtetéséből származik. A Holding 2017 novemberében szerződést kötött az Önkormányzattal pályázati projekt Manageri feladatok ellátására, amely 2018-ban zárult, így 2019-ban bevételi és költség oldalon nem tervezünk ezzel. Nem hagyható figyelmen kívül, hogy tulajdonos célja a Hajdúnánási Holding Zrt. létrehozásával a vállalatcsoport lentiakban bemutatott irányítása, ellenőrzése, fejlesztése és támogatása, így nem lehet elvárás a Holding vállalkozási területének további jelentős ösztönzése, mert az veszélyeztetné az alaptevékenység ellátását.

BEVÉTELEK	HOLDING TERV	VÁLLALATCSOPORT TERV
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	68 910	871 039
AKTIVÁLT SAJÁT TELJ.-EK ÉRTÉKE	-	-
EGYÉB BEVÉTELEK	-	309 937
PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI	-	1 080
ÖSSZESEN	68 910	1 182 056

3.2 Kiadások

A teljes vállalatcsoport a 2019. évben **1,170 milliárd forint**, a **Hajdúnánási Holding Zrt. pedig 66 millió forint költséggel** tervez.

A legjelentősebb költség nemek elemzésekor megállapítható, hogy a Holding a 2017-évi tényadatokhoz képest alacsonyabb bérköltséggel tervez, amely oka a létszám csökkenés illetve a jutalmak csökkentése. Mindezen túl a kollégák esetében terveztünk mintegy 10% bérfeljlesztéssel. Eladott (közvetített) szolgáltatások a közbeszerzések díjak növekedéséből adódik. 2019-re minden egyéb területen további költség racionalizációt hajtunk végre, azaz csökkennek a jogi szolgáltatás, anyagköltség stb. költség elemek. A vállalatcsoport szinten az anyagi jellegű ráfordításokat 2017 tény adataihoz képest sikerül szinten tartani. Az ÉCS a korábbi beruházások miatt nő, a személyi jellegű ráfordítások esetében jelentős költségnövekedéssel tervez, amely elsődlegesen a minimálbér és a garantált minimálbér változása illetve az NPC esetében a pályázati előírások indokolnak. A növekedés jelentős része pályázati forrásból biztosított.

KIADÁSOK	HOLDING TERV	VÁLLALATCSOPORT TERV
ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	23 380	552 022
SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	38 965	517 024
ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS	1 400	69 336
EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	1 846	19 114
PÉNZÜGYI MŰVELETEK RÁFORDÍTÁSAI	121	12 048
ADÓFIZETÉSI KÖTELEZETTSÉG	288	881
ÖSSZESEN	66 000	1 170 424

3.3 Eredményterv

A tervezés során a konzervatív szemléletű megközelítésre törekedtünk, így a **Holding 2019. évre 0,5 millió forint, cégcsoport szinten 11 millió forint adózott eredménnyel** kalkulálunk.

Hajdúnánási Holding Zrt. eredményterve 2019				
	Hepszolg	KHT	NPC	Holding
	2019. terv	2019. terv	2019. terv	2019. terv
I. ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE (01+02)	533 545	248 840	19 744	68 910
II. AKTIVÁLT SAJÁT TELJ.-EK ÉRTÉKE (3±4)	-	-	-	-
III. EGYÉB BEVÉTELEK	95 279	13 320	201 338	
IV. ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK (05+06+07+08+09)	291 830	142 191	94 621	23 380
V. SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK (10+11+12)	260 259	107 700	110 100	38 965
VI. ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS	48 355	4 000	15 581	1 400
VII. EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	16 768	500		1 846
A. ÜZEMI (üzleti) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I±II+III-IV-V-VI-VII)	11 612	7 769	780	3 319
VIII. PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI (13+14+15+16+17)	-	1 080	-	-
IX. PÉNZÜGYI MŰVELETEK RÁFORDÍTÁSAI (18+19±20+21+22)	11 087	840	-	121
B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII.-IX.)	- 11 087	240	-	- 121
C. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±A±B)	525	8 009	780	3 198
X. Adófizetési kötelezettség	47	721	70	288
D. ADÓZOTT EREDMÉNY (±C-X)	478	7 289	710	2 910

4. Kockázatok

Az üzleti tervezés konzervatív megközelítése igyekezett csökkenteni a kockázatokat, azonban néhány tényező kiemelt figyelmet követel:

1. A Hépszolg Kft. eladósodottsága és a korábbi évek jelentős fejlesztési költségei akadályozták a nyereség felhalmozást, a tartalékképzést a rendkívüli eseményekre, illetve a piaci környezet változására.
2. A közfeladatokhoz kapcsolódó eszközpark műszaki elavultsága.
3. A Hőszolgáltatási ágazat egészségtelen bevétel/költség szerkezete.
4. A Hajdúnánási Gyógyfürdő beruházásainak műszaki hibái és a versenyképességi fejlesztések hiánya.
5. A közétkeztetés átalakulása, a szervezet és a humán erőforrás változási képessége.
6. NPC Kft. vállalkozási bevételeinek elérése, illetve a humán erőforrás jelentős terheltsége.
7. A lakossági kintlévőségek behajthatósága, a fizetési fegyelem alakulása, az állomány további csökkentése.

5. Összefoglaló

Kijelenthető, hogy a tagvállalatok vállalatirányítási és gazdasági fejlesztése és a Hépszolg Kft. reorganizációja jelentős mértékben megvalósításra került, így azok alapot képezhetnek a további vállalatcsoport szintű szerkezeti, szervezeti és pénzügyi racionalizálásra. Elsődleges célkitűzés tehát a transzparencia további fokozása, az ágazati eredményesség javítása, a likviditás stabilizálása és a jövőbeni fejlesztési alapok megteremtése. A vállalkozási és a közfeladat ellátási területek jogi szétválasztása teljes mértékben megvalósult, amely javítja a transzparenciát. Az üzleti tervben bemutatott célkitűzések megvalósítása képes lehet a fürdő és a hőszolgáltatás területén egy olyan jövőképet biztosítani, ahol csökkenthető az önkormányzati szerepvállalás, növelhető a műszaki biztonság, a fejlesztési forrás bevonásával pedig stabil, nyereséges területté válhat mindkettő.

Minden tagvállalat jelentős horderejű fejlesztések megvalósítását tervezi az egészségtudatos gyermek étkeztetéstől, a közművelődés infrastrukturális fejlesztésén át a távhőszolgáltatás racionalizálásáig. Kiemelt projekt a Fürdő fejlesztés előkészítése, továbbá az energetikai beruházások folytatása is.

III. Mellékletek

1. Összehasonlító adatok
2. Hajdúnánási Építő és Szolgáltató Kft. 2019. évi üzleti terve
3. Hajdúnánási Gyermek- és Közéletképzési Nonprofit Kft. 2019. évi üzleti terve
4. Nánás Pro Cultura Kft. 2019. évi üzleti terve

Hajdúnánás, 2018.12.28.



dr. Horváth Tibor Gergely
Vezérigazgató

1. számú melléklet - Hajdúnánási Holding Zrt. összehasonlító adatok

BEVÉTELEK	2016 tény	
	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	52 818	803 433
AKTIVÁLT SAJÁT TELJ.-EK ÉRTÉKE	-	18 422
EGYÉB BEVÉTELEK	7 148	300 060
PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI	118	1 599
ÖSSZESEN	60 084	1 086 670
KIADÁSOK	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	10 823	569 709
SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	43 832	397 736
ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS	1 300	59 701
EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	1 622	32 021
PÉNZÜGYI MŰVELETEK RÁFORDÍTÁSAI	83	14 238
ADÓFIZETÉSI KÖTELEZETTSÉG	242	1 102
ÖSSZESEN	57 902	1 074 507
EREDMÉNY	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	2 389	25 904
EBITDA	3 565	86 111

BEVÉTELEK	2017 tény			
	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	81 150	823 905	154%	103%
AKTIVÁLT SAJÁT TELJ.-EK ÉRTÉKE	-	1 114	0%	6%
EGYÉB BEVÉTELEK	11 600	299 326	162%	100%
PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI	86	1 509	73%	94%
ÖSSZESEN	92 836	1 123 626	155%	103%
KIADÁSOK	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	28 180	556 876	260%	98%
SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	41 449	414 806	95%	104%
ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS	2 009	61 047	155%	102%
EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	15 239	85 315	940%	266%
PÉNZÜGYI MŰVELETEK RÁFORDÍTÁSAI	211	12 289	254%	86%
ADÓFIZETÉSI KÖTELEZETTSÉG	1 505	2 000	622%	181%
ÖSSZESEN	88 593	1 132 333	153%	105%
EREDMÉNY	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	5 873	3 713	246%	14%
EBITDA	6 463	64 233	181%	75%

BEVÉTELEK	2019 terv			
	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	68 910	871 039	85%	106%
AKTIVÁLT SAJÁT TELJ.-EK ÉRTÉKE	-	-	0%	0%
EGYÉB BEVÉTELEK	-	309 937	0%	104%
PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI	-	1 080	0%	72%
ÖSSZESEN	68 910	1 182 056	74%	105%
KIADÁSOK	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	23 380	552 022	83%	99%
SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	38 965	517 024	94%	125%
ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS	1 400	69 336	70%	114%
EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	1 846	19 114	12%	22%
PÉNZÜGYI MŰVELETEK RÁFORDÍTÁSAI	121	12 048	57%	98%
ADÓFIZETÉSI KÖTELEZETTSÉG	288	1 456	19%	73%
ÖSSZESEN	66 000	1 170 999	74%	103%
EREDMÉNY	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT	HOLDING	VÁLLALATCSOPORT
ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	3 319	23 480	57%	632%
EBITDA	4 431	92 441	69%	144%