



KESZTHELY VÁROS POLGÁRMESTERE

Keszthely Város Polgármestere 121/2020. (V. 14.) számú határozata

Keszthely Város Polgármestere a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXXVIII. törvény 46. § (4) bekezdésében eljárva – figyelemmel a koronavírus elleni védekezésről szóló 2020. évi XII. törvény, és a veszélyhelyzet kihirdetéséről szóló 40/2020. (III. 11.) Korm.rendelet rendelkezéseire - az alábbi határozatot hozta:

Keszthely Város Önkormányzata Polgármestere jóváhagyja a Keszthelyi Városfejlesztő Egyszemélyes Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaságnak az előterjesztés 1. sz. melléklete szerinti 2020. évi üzleti tervét 34.046 eFt várható bevétellel, 41.696 eFt várható kiadással és - 6.616 eFt várható eredménnyel.

Határidő: tájékoztatásra 2020. május 15.

Felelős: Nagy Bálint polgármester
Dr. Gábor Hajnalka jegyző
(Dr. Skoda Lilla osztályvezető)



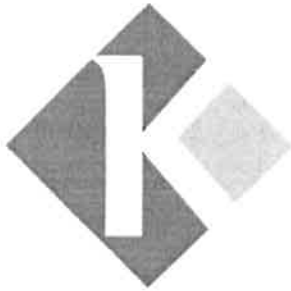
Nagy Bálint
polgármester

Jogi ellenjegyzés:
Keszthely, 2020. május 14.

Dr. Skoda Lilla
aljegyző



Keszthely, a Balaton fővárosa



**Keszthelyi Városfejlesztő
Nonprofit Kft.**

Üzleti terv 2020.

2020. április 15.



Keszthelyi Városfejlesztő
Nonprofit Kft.

Tartalomjegyzék

1	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
2	A VÁLLALKOZÁS ALAPADATAI	4
3	A VEZETŐSÉG BEMUTATÁSA, SZERVEZETI FELÉPÍTÉS	5
3.1	Az ügyvezető feladata és hatásköre	5
3.2	Szervezeti felépítés	5
4	FUTÓ PÁLYÁZATOK, MEGVALÓSULÁSI SZAKASZ	7
4.1	Keszthelyi Nő-Köz-Pont	7
4.2	Humán közszolgáltatások fejlesztése térségi szemléletben Keszthely, Bókaháza, Egeraracsa, Egervár és Orbányosfa településeken	7
4.3	<i>Helyi foglalkoztatási együttműködések - Innovatív foglalkoztatási együttműködés a keszthelyi és zalaszentgróti járásokban</i>	8
4.4	<i>Helyi identitás és kohézió erősítése</i>	8
5	TERVEZETT PÁLYÁZATOK, ELŐKÉSZÍTÉS	10
5.1	<i>Társaság részére</i>	10
5.2	<i>Partnerek részére</i>	11
6	TEVÉKENYSÉGEK, TERVEZETT SZOLGÁLTATÁSOK	12
6.1	Tervezett szolgáltatások	12
6.2	SWOT elemzés	13
7	MARKETING TERV	14
7.1	Versenytárs elemzés	14
7.2	Értékesítési stratégia	17
7.3	Hirdetési stratégia	18
8	SZAKMAI TERV	20



8.1	Jogszabályi kötelezettségek	20
8.2	Szakmai feladatok	21
8.3	Munkaerő megtartása	22
9	PÉNZÜGYI TERV	24
9.1	Mérleg tervezet 2020	24
9.2	Eredmény kimutatás tervezet 2020	25
10	ÖSSZEGRZÉS	26



1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A Keszthelyi Városfejlesztő Egyszemélyes Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaságot (továbbiakban: Társaság) 2016-ban Keszthely Város Önkormányzata a Valcum Nyugat-Balatoni Nonprofit Kft-ből alakította át, abból a célból, hogy a város által megpályázott Terület- és településfejlesztési Operatív Programok pályázati projektmenedzsment feladatait ellássa.

Jelenleg a Társaság feladata Keszthely Város Önkormányzata által kijelölt pályázatok szakszerű teljesítése, koordinációja projektmenedzsment tevékenység ellátásával. A jelenleg futó projektek zárása 2020-ban elkezdődik és két éven belül lezárul.

A következő pályázati ciklus kiírásai 2021 - 2022. évben várhatóak. A Társaság a Város vezetés céljaival összhangban az alaptevékenysége mellett a helyi és térségi vállalkozások támogatását és a folyamatos együttműködések kialakítását tűzte ki célul. Ez segíti, hogy a helyi vállalkozások és fiatalok helyben találják meg számításukat, továbbá a számukra elérhető pályázati források, valamint egyéb működési támogatások elérhetőek legyenek és maximálisan kihasználásra kerülhessenek.

A cél elérése érdekében elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció kialakítása, a vállalkozók fejlesztési igényeinek felmérése és azok megvalósítása.

Az eddigi évektől eltérően, 2020-ban a Társaság a projektekben el nem számolható költségek fedezésére a vállalkozási tevékenységekből származó bevételeit növeli.

Az igényelt pótbefizetés összege összesen 8,5 MFt, amelyből 4,7 MFt saját működésre, 400 eFt (8.1.2. pont), valamint az utófinanszírozott projektek likviditásának biztosítására 3,4 MFt szükséges, a Társaság várható eredménye -6.616 eFt (előző év -11.240eFt).



2 A VÁLLALKOZÁS ALAPADATAI

Teljes név: Keszthelyi Városfejlesztő Egyszemélyes Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság

Rövidített név: Keszthelyi Városfejlesztő Nonprofit Kft.

Adószám: 22304010-2-20

Cégjegyzékszám: 20-09-069611

Cím: 8360 Keszthely, Fő tér 1.

Levelezési cím: 8360 Keszthely, Kossuth Lajos u. 45.

Web cím: www.keszthelyivarosfejleszto.hu

Fő tevékenység: 8211. Összetett adminisztratív szolgáltatás

Jelenlegi létszám: 7 fő

A Kft. cégkivonatában többek között az alábbi tevékenységek szerepelnek:

6209 '08 Egyéb információ-technológiai szolgáltatás

7320 '08 Piac-, közvélemény-kutatás

6203 '08 Számítógép-üzemeltetés

7312 '08 Médiareklám

6399 '08 M.n.s. egyéb információs szolgáltatás

7490 '08 M.n.s. egyéb szakmai, tudományos, műszaki tevékenység

8230 '08 Konferencia, kereskedelmi bemutató szervezése

8110 '08 Építményüzemeltetés

7022 '08 Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás

8211 '08 Összetett adminisztratív szolgáltatás (Főtevékenység)

7010 '08 Üzletvezetés

7021 '08 PR, kommunikáció

7810 '08 Munkaközvetítés

7820 '08 Munkaerőkölcsönzés

8299 '08 M.n.s. egyéb kiegészítő üzleti szolgáltatás



3 A VEZETŐSÉG BEMUTATÁSA, SZERVEZETI FELÉPÍTÉS

3.1 Az ügyvezető feladata és hatásköre

Az ügyvezető a Társaság kinevezett és egyszemélyi felelős vezetője. Feladata és felelőssége a Szervezeti és Működési Szabályzatban leírtak szerint a Társaság szakmai irányítása.

Az ügyvezető felelős többek között

- a munkaszervezet kialakításáért,*
- a munkaszervezetben végzett tevékenység irányításáért,*
- a Társaság eredményes működéséért,*
- a stratégiai és az éves üzleti terv elkészítéséért és megvalósításáért,*
- a társaság vagyonáért.*

Az ügyvezető felett a munkaviszony létesítésével, megszüntetésével, illetve díjazásának megállapításával kapcsolatos munkáltatói jogokat Keszthely Város Önkormányzata Képviselő-testülete, egyéb esetekben Keszthely Város Polgármestere gyakorolja.

3.2 Szervezeti felépítés

A Társaságnál az elmúlt évben szervezeti változás nem történt. A Társaságnál dolgozó kollégák 100% bér és járulék költsége elszámolható a megvalósítás alatt lévő pályázatokban. 2020-ban a jelenlegi „projekt alapú” szervezeti felépítést „feladat alapú” struktúrára szeretnénk átalakítani, illetve annak előkészítése zajlik. Így a kollégák munkabére százalékos felosztás alapján, egyszerűbben és átláthatóbban lesz elszámolható. A végleges felépítést nagyban befolyásolhatja a jelenleg zajló strukturális átalakítás végeredménye, illetve az abban megfogalmazott javaslatok és átalakítási intézkedések.



Az átmeneti szervezeti felépítést az alábbi ábra szemlélteti.



4 FUTÓ PÁLYÁZATOK, MEGVALÓSULÁSI SZAKASZ

4.1 KESZTHELYI NŐ-KÖZ-PONT

EFOP-1.2.9-17-2017-00073

Konzorciumban elnyert támogatás összege:	200.000.000,-Ft
Ebből a társaság támogatási összege:	28.720.201,-Ft
Projekt kezdete:	2017.12.01.
Projekt zárás	2020.11.30
Záró kifizetési kérelem benyújtás határideje:	2021.02.28.

Az EFOP-1.2.9-17-2017-00073 a szükséges szakemberek járulékkal növelt bére elszámolható a pályázatban. Továbbá a kötelezően megvalósítandó nyilvánosság és beszerzési szakértő biztosítása, mint egyéb szolgáltatások, a teljesítésekkel arányban folytatódik. A nettó díjak elszámolhatók az érinett pályázatban. A szakmai megvalósítással kapcsolatos költségek a többi konzorciumi partner költségvetésében jelentkeznek, a Kft-nek ezzel kapcsolatban kiadása nincsen.

A pályázat megvalósítása és beszámolási kötelezettség IV. mérföldkő dátumhoz köthető. Jelenleg már elfogadásra került a III. mérföldkő és 4. kifizetési kérelem is.

4.2 Humán közszolgáltatások fejlesztése térségi szemléletben Keszthely, Bókaháza, Egeraracsa, Egervár és Orbányosfa településeken

EFOP-1.5.2-16-2017-00044

Konzorciumban elnyert támogatás összege:	495 354 802, -Ft
Ebből a társaság támogatási összege:	63 129 060, -Ft
Projekt kezdete:	2018.03.01.
Projekt zárás:	2021.02.28.
Záró kifizetési kérelem benyújtás határideje:	2021.05.29.



EFOP-1.5.2-16-2017-00044 pályázatunk megvalósításának kezdete 2018. március 1. A szükséges szakemberek járulékkal növelt bére projekt keretében elszámolható. A projektmenedzsment részére eszközök kerültek beszerzésre. Továbbá a kötelezően megvalósítandó nyilvánosság és közbeszerzési, beszerzési szakértő biztosítása folyamatos. A projekt szakmai tervében vállalt megvalósítandó tevékenységeket a konzorciumi partnerek költségei között szerepelnek.

A pályázat megvalósítása és beszámolási kötelezettség IV. mérföldkő dátumhoz köthetőek. Jelenleg a III. mérföldkő beszámoló és kifizetési kérelem került benyújtásra.

4.3 Helyi foglalkoztatási együttműködések - Innovatív foglalkoztatási együttműködés a keszthelyi és zalaszentgróti járásokban

TOP-5.1.2-15-ZA1-2016-00003

Konzorciumban elnyert támogatás összege:	301 334 444, -Ft
Ebből a társaság támogatási összege	6 393 280, -Ft
Projekt kezdete	2018.01.01
Projekt zárás	2021.06.30
Záró kifizetési kérelem benyújtás határideje:	2021.09.28

A TOP-5.1.2-ZA1-2016-00003 vonatkozásában a Társaság részéről biztosítandó egy szakember járulékkal növelt bére elszámolható. A projekt keretében a feladatok 42 hónapos ellátásához szükséges irodaszer beszerzése megtörtént. A térségi befektetési stratégia elkészítése 2020-ban várható. A szakmai megvalósítást a konzorciumi partnerek feladatai.

4.4 Helyi identitás és kohézió erősítése

TOP-5.3.1-16-ZA1-2017-00010

Konzorciumban elnyert támogatás összege:	54 992 198, -Ft
Ebből a társaság támogatási összege	51 598 048, -Ft
Projekt kezdete	2018.12.15.
Projekt zárás	2022.05.31



Záró kifizetési kérelem benyújtás határideje: 2022.07.29.

TOP-5.3.1-16-ZA1-2017-00010 kódszámú pályázat megvalósításának kezdete 2018. december 15. A megvalósításhoz szükséges személyi jellegű ráfordítások elszámolhatóak a pályázat keretében. A pályázat cselekvési tervében és a rendezvénynaptárban szereplő feladatok megvalósítása folyamatos.



5 TERVEZETT PÁLYÁZATOK, ELŐKÉSZÍTÉS

5.1 TÁRSASÁG RÉSZÉRE

GINOP -5.2.4-19 Új gyakornoki program

A támogatás intenzitása 100%, a projektben előírt 3 hónapos utófinanszírozásra önerő nem áll rendelkezésre. A futó projektek pénzügyi lezárásával járó feladatok indokolttá teszik a gyakornokok foglalkoztatását, továbbá a Társaság által kitűzött célok megvalósítása új munkaerő bevonása nélkül nehezen megvalósítható.

A Társaság által igényelt vissza nem térítendő támogatás összege: **4.877 eFt**

Elszámolható költségek: gyakornok(ok) bére és járuléka 6 hónapig (2 fő tervezve), 1 fő vállalati gyakornoki kapcsolattartó bérének egy meghatározott része 6 hónapig (ügyvezető), valamint eszközbeszerzés.

Az utófinanszírozáshoz szükséges forrást Keszthely Város Önkormányzatától kapott feladatok bevételéből, vagy célzott támogatásként próbáljuk realizálni.

Szükséges önerő a 3 hónapos tovább foglalkoztatáshoz: 1.382 eFt, melyből 2020-ban 451 eFt szükséges a program csúsztatása miatt.

GINOP 5.2.4-19 Új gyakornoki program költségvetés tervezete		
Az igényelhető vissza nem térítendő támogatás összege (utófinanszírozás):	min. 2.500.000 Ft, max. 22.176.000 Ft	
Igényelni kívánt támogatás tervezett összege:	4 877 460 Ft	
Támogatás intenzitása:	100%	
Benyújtási időszak:	2019.11.26-2021.04.30.	
Tervezett benyújtási időpont:	2020.06.01-2020.06.30.	
Projekt megvalósítás időtartama:	időtartam min. 9 hónap, max 12 hónap	
Projekt tervezett kezdete, befejezése (kezdete: gyakornok(ok) munkaviszonyának kezdete, fontos, hogy a benyújtás időpontja előttinek kell lennie. befejezése: a megvalósítás vége)	2020.06.01-2021.02.28. (9 hónap)	
		(Ft-ban)
Elszámolható költségek:	Támogatás összege (6 hónapra)	Önerő a kötelező továbbfoglalkoztatás időszakára (3 hónapra)
a) Megvalósítás személyi jellegű költségei	3 483 900	
aa) Célcsoport (2 fő gyakornok) támogatásának költsége (max 360.000 Ft/hó/fő járulékokkal együtt)	2 763 900	
bruttó bér (220.000 Ft/hó/fő)	2 640 000	1 320 000
munkáltatói járulék/SZOCHO (a Munkahelyvédelmi Akcióterv keretében, munkaerőpiacra lépők után igénybevehető járulékkedvezménytel csökkentve ((220.000-161.000) *17,5%))	123 900	61 950
ab) Szakmai megvalósításban közreműködő munkatársak költségei (Vállalati gyakornoki kapcsolattartó): Szakmai megvalósításhoz kapcsolódó személyi jellegű ráfordítás (meglévő munkatárs/vezető béréből max 120.000 Ft/hó számolható el járulékokkal együtt)	720 000	
bruttó bér (102.128/hó)	612 766	
munkáltatói járulék/SZOCHO (17,5%)	107 234	
b) A gyakornoki munkahely, a munkavégzéshez szükséges feltételek kialakításához kapcsolódó költségek (személyi jellegű költségek max 40%-a)	1 393 560	
Kötelezően előírt nyilvánosság biztosításának költsége	100 000	
Eszközbeszerzés	1 293 560	
MINDÖSSZESEN	4 877 460	1 381 950



5.2 PARTNEREK RÉSZÉRE

A 2020. február 27-én tartott Képviselő-testületi ülésen elfogadásra került a Társaság működésére vonatkozó szakmai terv. Az abban megfogalmazott céloknak megfelelően elkezdődött a pályázati források folyamatos figyelése, és a lehetséges partnereknek történő kiajánlás.

A futó pályázatok megvalósítása során számos együttműködési megállapodást kötöttünk, elsősorban térségi/helyi szervezetekkel, ezeket az együttműködések kiterjesztenénk a projektek megvalósítását követő időszakra egyaránt.

Az elmúlt egy hónapban felkerestük az alábbi partnereket: Egeraracsa, Egervár, Bókaháza, Orbánosfa, Döbröce településeket, továbbá a felsorolt intézményeket: ESZI, CSGYK, SZSZK, Kolping Keszthely, Sümegi Városvédő és Szépítő Egyesület. Ezen felül piaci szereplőkkel is egyeztettünk (Keszthely, Budapest).

Kiíró	Pályázat megnevezése
Emberi Erőforrások Minisztériuma támogatásával a Nemzeti Fogatékosságügyi- és Szociálpolitikai Központ Közhasznú Nonprofit Kft	„A támogató szolgáltatás keretében használandó új vagy használt gépjármű vásárlásának, a meglévő gépjárműpark bővítésének, cseréjének támogatása” (TAMAUTO2020)
Magyarország Kormánya	A Magyar Falu Program keretében „Önkormányzati járdaépítés/felújítás anyagtámogatása”
Magyarország Kormánya	A Magyar Falu Program keretében „Orvosi eszköz”
Magyarország Kormánya	A Magyar Falu Program keretében az „Orvosi rendelők fejlesztése”
Magyarország Kormánya	A Magyar Falu Program keretében „Orvosi szolgálati lakás”
Magyarország Kormánya	A Magyar Falu Program keretében Önkormányzati tulajdonban lévő út -, hídépítés/felújítás”



Zala Termálvölgye Egyesület	Közösségfejlesztési kulcsprojektek
Emberi Erőforrás Támogatáskezelő	Konyhakerti és kisállattartási szociális földprogram

6 TEVÉKENYSÉGEK, TERVEZETT SZOLGÁLTATÁSOK

6.1 TERVEZETT SZOLGÁLTATÁSOK

Jelen üzleti évben folytatni kívánjuk a megkezdett munkát, és a pályázati lehetőségek kihasználásával, megfelelő eszközállománnyal 2020-ban az alábbi szolgáltatásokat tervezni a Társaság nyújtani:

- ✓ *Piackutatás, igényfelmérés (A Kft. cégkivonatában szereplő tevékenységekre)*
- ✓ *Pályázatfigyelés, pályázati hírlevél szolgáltatás*
- ✓ *Pályázatírás, projektmenedzsment feladatok ellátása ügyfeleknek díjazás ellenében*
- ✓ *Kötelező nyilvánosság feladatok elvégzése*
- ✓ *Tanulmányok, szakmai anyagok elkészítése, szükség esetén külső szakértők bevonásával*
- ✓ *Munkaerőpiaci tanácsadás, képzésszervezés*
- ✓ *PR tevékenység, rendezvényszervezés*
- ✓ *Marketing anyagok elkészítése*
- ✓ *Vállalkozókkal való kapcsolattartás, tanácsadás*
- ✓ *Továbbá szükséges terveznünk a pályázatok fenntartási idejére egyaránt. A pályázatból felújított és kialakított irodák fenntartása fontos. A Kossuth u. 45. és Fő tér 4. (CSAK pont iroda) ingatlanok hasznosítása is egy lehetőség, pl. rendezvények, képzések, foglalkozások, sport rendezvények szervezése. Az ingatlanok Bérbeadásából is származhat bevétel a pályázatok fenntartási idejét követően.*



6.2 SWOT ELEMZÉS

A Társaság tervezett szolgáltatásainak átgondolásához elengedhetetlen az elkövetkezendő időszakra vonatkozó SWOT elemzés készítése.

	Pozitív	Negatív
Belső tényezők	<p><u>Erősségek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Társaság szakembereinek szakmai tapasztalatai • Pályázati lehetőségek folyamatos figyelése • Gyors reagálás a változásokra • Az elvégezhető feladatok sokfélék és összetettek lehetnek (projektmenedzsment, PR, marketing, rendezvény-szervezés, tanulmányok, tanácsadás, munkaerő-piaci szolgáltatások stb.) 	<p><u>Gyengeségek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Szervezeti felépítés átgondolást igényel • Belső dokumentumok felülvizsgálata • Humánerőforrás nem egyenletes leterheltsége • A tulajdonos pénzügyi kereteinek szűkössége
Külső tényezők	<p><u>Lehetőségek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pályázatok nyújtotta finanszírozási lehetőségek • Pályázatok során felújított ingatlanok közös hasznosításának lehetősége • Új eddig nem végzett feladatok ellátása (gazdaságfejlesztés, infrastruktúra-fejlesztés stb.) • Az új uniós pénzügyi ciklus által nyújtott új lehetőségek 	<p><u>Veszélyek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Egymásnak ellentmondó jogszabályi változások • Országos egészségügyi veszélyhelyzet • EU gazdasági helyzete • Piaci helyzet gyors és kiszámíthatatlan változása • Pénzügyi források beszűkülése, átcsoportosítása



7 MARKETING TERV

„Lényegében olyan, mint helyet találni a zsúfolt buszon. Az ember körbenéz a piacon, és látja, hol vannak szabad helyek. Aztán úgy építi fel a kampányát, hogy a terméke be tudjon ülni valahová. Aki jól csinálja, biztos lehet benne, hogy nem haggolják el előle a helyét.” (Ted Morgen)

7.1 Versenytárs elemzés

7.1.1. Rövid távú elemzés, ágazati konkurencia

*A pályázatírással foglalkozó társaságok nagyrésze budapesti, illetve zalaegerszegi központtal vagy székhellyel rendelkezik. Ebből adódóan az ágazati **vetélytársak** nagy része **nem a Társaság működési területén, illetve a leendő működési célterületén tevékenykednek**. Új piaci belépőkre rövid távon nem számítunk.*

A „pályázatírás Zala” Google keresésre az alábbi találatok adja a böngésző Keszthely és Zalaegerszeg környékén.





A „pályázatírás Keszthely” Google keresésre az alábbi találatok adja a böngésző.



Létre kell hozni a Társaság Google oldalát, és részletes információkat kell feltüntetni az érdeklődők számára.

Célunk, hogy a térség olyan meghatározó, innovatív fejlesztő társasága legyünk, ami professzionálisan - és a fejlesztési területeket tekintve - átfogó fejlesztési stratégia mentén dolgozik a települések és a versenyszféra gazdasági helyzetének fejlesztéséért.

Zala megyében még a két megyei jogú városban működik városfejlesztő gazdasági társaság. Zalaegerszegen a Zalaegerszegi Városfejlesztő Zrt, Nagykanizsán a Nagykanizsai Városfejlesztő Kft látja el nem csak a pályázatok megírását és menedzsmentjét, hanem számos egyéb városfejlesztési tevékenységet. Az alábbi táblázatban foglaltuk össze a Társaságok főbb gazdasági paramétereit.



Gazdasági paraméterek	Gazdasági társaságok		
Társaság rövidített neve	Keszthelyi Városfejlesztő NKft	Nagykanizsai Városfejlesztő Kft	Zalaegerszegi Városfejlesztő Zrt
Székhely címe	8360 Keszthely, Fő tér 1.	8800 Nagykanizsa Széchenyi u. 20	8900 Zalaegerszeg Sütő u. 4. I./1.
Hivatalos képviselő	Vadász Balázs	Czirákiné Pakulár Judit	Oláh Gábor
Létszám	7 fő	8 fő	10 fő
Fő tevékenység	8211. Összetett adminisztratív szolgáltatás	4110 Épületépítési projekt szervezése	8211 Összetett adminisztratív szolgáltatás
Nettó árbevétele (2018)	0 eFt	274.166 eFt	321 444 eFt
Adózott eredmény	-7.067 eFt	33.281 eFt	2.674 eFt

forrás: <https://e-beszamolo.im.gov.hu>

A táblázatból jól látszik, hogy önkormányzati tulajdonú társaság is működhet nyerseségesen, amennyiben a profiljának megfelelő feladatokat kap. Ha megnézzük a két versenytárs által elvégzett feladatokat, azt láthatjuk, hogy a bevételi forrásainak 70-80%-át a tulajdonos önkormányzattól kapja és 20-30% ami más piaci szereplőtől érkezik a Társaságok bevételei közé.

A jelenlegi piaci körülményeket figyelembe véve Keszthelyen a Városfejlesztő Kft. nyereséget úgy tudna hozni, ha 90%-ban önkormányzati feladatokat látna el és 10% egyéb piaci forrásokat vonna be. Ez a későbbiekben változhatna 80:20 arányra, a strukturális átalakításokat követően.

7.1.2. Közép távú elemzés, külső hatások

Új belépőkre ezen a területen középtávon nem számítunk, a következő 7 éves fejlesztési ciklus kihirdetéséig. Azt megelőzően a sajtóhírek által közölt fejlesztési irányokra szakosodott társaságok megjelenhetnek, de átfogó, minden típusú forráslehívásban jártas társaság kevés várható.



Fentiekből is az következik, hogy a Társaságnak 1 – 1,5 éve van a felvázolt működési struktúra kialakítására és a hatékony működtetés bevezetésére. A lehetséges partnerek és források felkutatásában a létszám döntő jelentőségű. Amennyiben a gyakornok programunk sikeresen lezárul, megfelelő létszámmal indíthatjuk az átalakulási folyamatokat.

Sajnos jelen üzleti tervben meg kell említeni, hogy jelenlegi tudásunk szerint a korona vírus (COVID-19) hatalmas hatással lesz a társadalomra és azt követően a gazdaságra is. Nagy mértékben függ a Társaság közép távú működése az ilyen típusú veszélyhelyzetek és gazdasági visszaesések következményeitől és azok közvetlen hatásaitól.

7.1.3. Hosszú távú elemzés, a szakma jövője

Hosszú távon az EU és hazai források támogatási struktúrájának változásától nagyban függ a Társaság jövője.

Helyettesítő „terméke” a pályázati forrásoknak hosszú távon nem lesz, így megfelelő kommunikációval és marketing eszközökkel a nyereséges működéshez szükséges üzleteket a Társaság vélhetően meg tudja szerezni. (7.2. és 7.3. pont)

7.2 ÉRTÉKESÍTÉSI STRATÉGIA

*A véletlenszerű bevétel realizálás elkerülése érdekében szükség van értékesítési stratégiára. Az **árképzés** ebben a szektorban alapvetően az elnyerhető forrásokban elszámolható költségtípusokhoz és költségnemekhez igazodik, de törekszünk az **eseti és külön díjazású megbízások elnyerésére** (pl. tanulmányok készítése) és a projektek lezárását követő **díjköteles szakmai munkákra** is (pl. képzés szervezés, szakmai tanácsadás).*

*A Társaság jelenleg stagnál, szükségszerű felfutó pályára állítani. A piaci részesedés növelésére törekszünk, egy **szellemi és szakmai bázis** létrehozásával. Ehhez megfelelő stratégiára van szükség.*



- a. *a térségben működő, túlárzott szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások piactorzító hatását csökkentjük az által, hogy egy korrekt módon árazott „terméket” értékesítünk. Ezzel biztosítjuk a versenytársak további működését, **de tisztul a szolgáltatási szektor.** Az így kialakult piaci ár is tartalmaz megfelelő nyereség tartalmat, így az erőforrások hosszú távon rendelkezésre állnak.*
- b. *a versenytársak alapvetően a nyereségek üzletekben érdekeltek. **A Társaság** azonban egy **versenyképes régióban érdekelt**, amihez „nullás” vagy pusztán pénzügyi értelemben véve „veszteséges” megbízásokat is vállalni szükséges. Az ilyen jellegű, sikeresen megvalósított szakmai projektek hosszabb távon más oldalról megtérülhetnek, hiszen újabb üzleteket hozhat, továbbá a **közvetett eredmények** között látható az adott település/intézmény/vállalkozás bevételei között. Vagyis a versenytársaknál többet kell tudni nyújtani!*
- c. *Törekszünk **a nem térségi** (jellemzően Budapest) **szereplők visszaszorítására.** Véleményünk szerint minőségi munkát csak a helyben található társaságok tudnak nyújtani, akik kellő helyismerettel és rugalmas hozzáállással rendelkeznek. Nyitottak a gyakori személyes egyeztetésekre, és a folyamatos személyes kapcsolattartásra.*
- d. *A Társaság képes felkutatni a piacon működő cégek kulcsvevőit, és eseti, célzott kampányokkal megbízásokat érhet el. Az ilyen jellegű stratégiában elengedhetetlen bizonyos szolgáltatások szelektív árleszállítása. A teljes szolgáltatási csomag igénybevétele esetén így is **profitot realizálhat a Társaság.***
- e. *A fenti pontok szakszerű megvalósításához **elengedhetetlen a kollégák ösztönző csomagjának elkészítése.***

7.3 HIRDETÉSI STRATÉGIA

Magyarországon is, mint az egész világon az emberek közel 90%-a használja a Google keresőjét. Érdemes olyan felületként gondolni rá, mint egy ügyfélszolgálati pultra.



A Társaság vállalkozási formáját tekintve nonprofit kft., így a fogyasztók számára megbízhatóságot és biztonságot jelenthet. Ezt az „előnyt” kihasználva, erre építve nagy mértékben növelhető az ügyfelek száma.

Informatikus szakember bevonásával a Társaság digitális eléréseinek számát növeljük, továbbá az elérési csatornák számát emeljük (Facebook, LinkedIn). Felvesszük a kapcsolatot a releváns szakmai szervezetekkel és információs portálokkal a megjelenési és hirdetési lehetőségekkel kapcsolatban. Alkalmazunk felülrértékesítési vagy keresztértékesítési tevékenységet a meglévő ügyfelek körében: a megvalósult vagy beadott projekteket a többi partnernek is ajánlani fogjuk. A hirdetésekhez termék kategóriákat alakítunk ki, a célzott és potenciális vevők elérésének érdekében. Pl.: Hirdetés besorolás lehet

ágazat szerint:

- ✓ kultúra
- ✓ turizmus
- ✓ ipar
- ✓ vendéglátás

forrásigények szerint:

- ✓ képzés, oktatás
- ✓ munkaerőpiac
- ✓ energia- és környezetvédelem

pályázók köre szerint.

Az így elkészített és megfelelően felépített hirdetéseket, kellően ütemezve és jól időzítve juttatjuk el a vevőkhöz:

- ✓ ágazati szezonok figyelembevételével
- ✓ kiírási határidők figyelembevételével
- ✓ üzleti terv és pénzügyi terv készítésének időpontjában

Alapvető cél, hogy a partnerség kialakuljon a pályázati kiírások hiányában is, így kellő rugalmassággal indulhat a források keresése és lehívása amint az szükséges. Informatikus alkalmazása indokolt lehet, megbízási szerződéssel.



8 SZAKMAI TERV

8.1 JOGSZABÁLYI KÖTELEZETTSÉGEK

Ebben az évben hatályba lépett a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXII. törvény (a továbbiakban: Takarékos tv.) 7/J.§-a, valamint annak végrehajtására kiadott, a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontroll rendszeréről szóló 339/2019. (XII. 23.) Kormányrendelet (a továbbiakban: Bk. rendelet), mely előírásokat a Társaságnak 2020. július 1. napjától kell alkalmaznia.

A fenti jogszabályi előírásoknak való megfelelés érdekében szükséges felmérni, hogy a társaság szabályzatai és az azon alapuló működés miként illeszkedik a 2020. július 1. napjától alkalmazandó szabályokhoz.

8.1.1. A Társaság felülvizsgálandó dokumentumai, szabályzatai többek között:

- ✓ Alapító okirat
- ✓ Szervezeti és Működési Szabályzat
- ✓ Felügyelő Bizottság ügyrendje
- ✓ Javadalmazási Szabályzat
- ✓ Számviteli politika
 - Leltárkészítési és leltározási szabályzat
 - Értékelési szabályzat
 - Pénzkezelési Szabályzat
 - Számla és bizonylati rend
- ✓ Közbeszerzési és beszerzési szabályzat
- ✓ Belső Ellenőrzési Szabályzat

8.1.2. Megalkotandó szabályozások:

- ✓ Összeférhetetlenség szabályozása (ügyvezető, munkatársak)
- ✓ Etikai kódex (ajándékok elfogadására vonatkozó és magatartási szabályok)



- ✓ Teljesítménymérési rendszer kialakítása
- ✓ Integrált kockázatkezelési szabályzat
- ✓ Belső ellenőrzés
- ✓ Megfelelési tanácsadó

A megalkotandó szabályzatokra és dokumentumokra pénzügyi forrás nincs, külső szakértő bevonását javasoljuk, melyhez becslésünk szerint 1000 eFt forrás szükséges. A kialakult veszélyhelyzet miatt saját kollégák bevonásával ez az összeg csökkenthető, így a Tulajdonos által az erre biztosítandó szükséges pénzügyi forrás becslésünk szerint **400 eFt.**

8.1.3. Személyi feltételek biztosítása:

- ✓ Belső ellenőr alkalmazása/megbízása
- ✓ Megfelelési tanácsadó alkalmazása/megbízása. Megoldás lehet a Hivatal által nyújtott segítség is, mely egyben jogi segítséget is jelentene a Társaságnak. Jelenleg a Társaságnak nincs jogásza vagy jogi tanácsnoka, így a jogszabályok értelmezése és alkalmazása lassabban és nehezebben valósul meg.

	Megbízási díj	2020	2021
Belső ellenőr	bruttó 50.000 Ft/hó	300.000 Ft	600.000 Ft
Megfelelési tanácsadó	bruttó 60.000 Ft/hó	360.000 Ft	720.000 Ft
	Hivatali segítséggel	0 Ft	0 Ft
Összesen		300.000 Ft	600.000 Ft

A személyi feltételek biztosítására a Társaságnak pénzügyi forrása nincs, a pótbefizetés adhat fedezetet a szabályos működés kialakítására.

8.2 SZAKMAI FELADATOK

A futó projektek zárása 2020-ban elkezdődik és két éven belül lezárul. Az azt követő helyszíni ellenőrzések és pénzügyi lezárások idejére a szakemberek bére nem elszámolható a pályázatok terhére. Így a folyamatos és szakszerű működés



biztosításának érdekében a 2020-2022 időszakban kulcsfontosságú a társaság további tevékenységének bővítése és egyéb bevételeinek növelése.

A következő pályázati ciklus kiírásai 2021 - 2022. évben várhatóak. A Társaság a Város vezetés céljaival összhangban az alaptevékenysége mellett a helyi és térségi vállalkozások támogatását és a folyamatos együttműködések kialakítását tűzte ki célul.

A cél elérése érdekében elengedhetetlen a megfelelő marketing és kommunikáció kialakítása, a vállalkozók és térségi piaci szereplők fejlesztési igényeinek felmérése és azok megvalósítása.

Ennek megvalósítása érdekében elengedhetetlen az online megjelenés és a kreatív, célzott marketing. Elindítjuk a Társaság hivatalos Facebook oldalát, továbbá direkt marketing eszközök igénybevételevel bővítjük a partnereink számát.

Amennyiben a Társaság eléri, hogy a térségben megvalósuló összes projektre és fejlesztésre rálátása van, célzott befektetési és fejlesztési stratégiát képes készíteni Keszthely városának és a környező településeknek is, beleértve a vállalkozásokat és intézményeket is.

8.3 MUNKAERŐ MEGTARTÁSA

Egy pozitív munkahelyi környezet felépítése kulcsfeladat, és elengedhetetlen a célok eléréséhez. A mai munkaerőhelyzet kiélezi azokat a munkahelyi adottságokat, ami a bérezésen felül pozitív vagy negatív hatással van a munkavállalókra. Nagy hangsúlyt fektetünk a kiegyensúlyozott és nyugodt munkakörnyezetre, továbbá családcentrikus irodaként működünk.

Fontos, hogy a munkaállomások elhelyezése a kollégák igényei szerint történik a hatékonyság figyelembevételével. Nagy figyelmet fordítunk a kollégák felkarolására és segítségére házon belül.

Szeretnénk – megfelelő kiírás esetén – pályázni eszközökre, egészségfejlesztésre és egészség megőrzésre, irodai ergonómia fejlesztésre, valamint a kreatív munkakörnyezet kialakítására.



Támogatjuk a képzéseket és tanfolyamokat, amennyiben az a munkavállalók és a Társaság szakmai fejlődését is segíti.

Ebben az évben megvalósítjuk az első csapatépítő rendezvényünket.



9 PÉNZÜGYI TERV

Minden megvalósítás alatt álló pályázatunk 100 % támogatási intenzitású. A pályázatok megvalósítása során kötelező elkülönített könyvelés vezetése, ez a Társaság esetében a megvalósítás alatt álló pályázatokra külön-külön vonatkozik.

A pályázatok tervezett költségeinek finanszírozása előleglehívás és kifizetési kérelmek benyújtásával valósul meg.

Az év közben folyamatosan, havi szinten felmerülő működési költségek finanszírozására évente szükséges pótbefizetés kérése. A befizetett összeg az elkülönített könyvelés és a folyamatos likviditás fenntartása érdekében szükséges.

A pótbefizetések összegei a mérleg kimutatás „lekötött tartalék” összegében szerepelnek. A lekötött tartalék összege: 44 500 eFt

A Kft. működési költségeinek tervezett alakulása az előző évekhez viszonyítva (pályázati forrásból nem finanszírozható költségek) 9 327 eFt.

A Társaság várható eredménye -6.616 eFt.

9.1 MÉRLEG TERVEZET 2020

Eszközök (aktívák)		EZER HUF	
Sz	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
1	A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	570	229
2	I. Immateriális javak		
3	II. Tárgyi eszközök	570	229
4	III. Befektetett pénzügyi eszközök		
5	B. FORGÓESZKÖZÖK	25 676	9 790
6	I. Készletek	0	0
7	II. Követelések	382	463
8	III. Értékpapírok	0	0
9	IV. Pénzeszközök	25 294	9 327
10	C. AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	9 468	4 899
11	ESZKÖZÖK ÖSSZESEN	34 714	14 918

Források (passzívák)		EZER HUF	
Sz	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
12	D. SAJÁT TŐKE	8 891	10 275
13	I. Jegyzett tőke	3 000	3 000
14	ebből: visszavásárolt tulajdonosi részesedés névértéken	0	0
15	II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)	0	0
16	III. Tőketartalék	2 500	2 500
17	IV. Eredménytartalék	-21 969	-33 109
18	V. Lekötött tartalék	36 500	44 500
19	VI. Adózott eredmény	-11 240	-6 616
20	E. CÉLTARTALÉKOK	0	0
21	F. KÖTELEZETTSÉGEK	25 823	4 643
22	I. Hátrasorolt kötelezettségek	0	0
23	II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	0	0
24	III. Rövid lejáratú kötelezettségek	25 823	4 643
25	G. PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	0	0
26	FORRÁSOK ÖSSZESEN	34 714	14 918



9.2 EREDMÉNY KIMUTATÁS TERVEZET 2020

EZER HUF			
Ssz.	A tétel megnevezése	Előző év	Tárgyév
1	I. Értékesítés nettó árbevétele	0	0
2	II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0
3	III. Egyéb bevételek	31 812	34 046
4	IV. Anyagjellegű ráfordítások	10 678	9 846
5	V. Személyi jellegű ráfordítások	32 008	31 475
6	VI. Értékcsökkenési leírás	366	341
7	VII. Egyéb ráfordítások	0	0
8	A. ÜZEMI (üzleti)TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE(±II+III-IV-V-VI-VII)	-11 240	-6 616
9	VIII. PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI	0	0
10	IX. PÉNZÜGYI MŰVELETEK RÁFORDÍTÁSAI	0	0
11	B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII.-IX.)	0	0
12	C. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±±B)	-11 240	-6 616
13	X. Adófizetési kötelezettség	0	0
14	D. ADÓZOTT EREDMÉNY (±C-X)	-11 240	-6 616



10 ÖSSZEGZÉS

A konzorciumban megvalósuló pályázatok szakmai megvalósítása és az elszámolás folyamatos. A projektekben betervezésre került mérföldkő dátumok határidőre teljesítésre kerültek, szakmai beszámolóval alátámasztottak.

A futó projektek pénzügyi lezárásával járó feladatok indokolttá teszik gyakornokok foglalkoztatását, továbbá a Társaság által kitűzött célok megvalósítása új munkaerő bevonása nélkül nehezen megvalósítható (GINOP -5.2.4-19 Új gyakornoki program).

Jelen üzleti évben folytatni kívánjuk a lehetséges partnerekkel megkezdett munkát, és a pályázati lehetőségek kihasználásával, megfelelő eszközállománnyal további szolgáltatásokat tervezni nyújtani a Társaság.

Célunk, hogy a térség olyan meghatározó, innovatív fejlesztő társasága legyünk, ami professzionálisan - és a fejlesztési területeket tekintve - átfogó fejlesztési stratégia mentén dolgozik a települések és a versenyszféra gazdasági helyzetének fejlesztéséért.

A véletlenszerű bevétel realizálás elkerülése érdekében szükség van értékesítési stratégiára. Törekszünk az eseti és külön díjazású megbízások elnyerésére és a projektek lezárását követő díjköteles szakmai munkákra is.

A Társaság vállalkozási formáját tekintve nonprofit Kft., így a fogyasztók számára megbízhatóságot és biztonságot jelenthet. Ezt az „előnyt” kihasználva, erre építve nagymértékben növelhető az ügyfelek száma.

A jogszabályi előírásoknak való megfelelés érdekében szükséges felmérni, hogy a társaság szabályzatai és az azon alapuló működés miként illeszkedik a 2020. július 1. napjától alkalmazandó szabályokhoz.

Amennyiben a Társaság eléri, hogy a térségben megvalósuló összes projektre és fejlesztésre rálátása van, célzott befektetési és fejlesztési stratégiát képes készíteni Keszthely városának és a környező településeknek is, beleértve a vállalkozásokat és intézményeket is.

