



**BMSK**  
BERUHÁZÁSI, MŰSZAKI FEJLESZTÉSI,  
SPORTÜZEMELTETÉSI ÉS KÖZBESZERZÉSI ZRT.

**A BMSK Beruházási, Fejlesztési Sportüzemeltetési és  
Közbeszerzési Zrt.  
2021. évi Üzleti Terve**

**Készítette: Sipkáné Szabó Gyöngyi**  
gazdasági vezérigazgató-helyettes

2021. január 11.

## Tartalomjegyzék

<b>I. Vezetői összefoglaló .....</b>	<b>4</b>
I.1. Üzleti tervezéshez választott Bázisérték indoklása .....	4
I.2. A Társaság 2021. évi tervezett fő gazdasági mutatószámai, a működési-, jogszabályi környezet főbb jellemzői.....	4
I.3. A Társaság Üzleti Tervébe beállított költségvetési források bemutatása .....	5
I.4. A tervezési irányelveknek való megfelelés bemutatása .....	6
<b>II. A Társaság átfogó bemutatása.....</b>	<b>6</b>
II.1. A Társaság működési környezete.....	6
II.2. A Társaság 2021. évi működésének jogszabályi keretei.....	7
II.3. A Társaság jövedelmezőségének alakulása.....	8
<b>III. Válságállóság növelése a külső gazdasági hatásokkal szemben .....</b>	<b>9</b>
<b>IV. A kiadott irányelvekben foglaltak végrehajtása érdekében megtett intézkedések.....</b>	<b>9</b>
<b>V. A Társaság stratégiai tervének bemutatása .....</b>	<b>11</b>
<b>VI. A Társaság gazdálkodása.....</b>	<b>13</b>
VI.1. A Társaság 2021. évi eredményterve.....	13
VI.1.1. Értékesítés nettó árbevétele.....	13
VI.1.2. Aktivált saját teljesítmények értéke .....	13
VI.1.3. Egyéb bevétel.....	13
VI.1.4. Anyagjellegű ráfordítások.....	14
VI.1.5. A Társaság humán erőforrás és bér gazdálkodása .....	17
VI.1.6. Értékcsökkenési leírás.....	18
VI.1.7. Egyéb ráfordítások .....	19
VI.1.8. Pénzügyi műveletek eredménye.....	19
VI.1.9. A Társaság adózás előtti eredménye .....	19
VI.2. A Társaság 2021. évi mérlegterve .....	20
VI.3. A Társaság 2021. évi beruházási terve .....	21
VI.4. A Társaság 2021. évi beszerzési és közbeszerzési terve .....	22
VI.5. A Társaság 2021. évi finanszírozási és likviditás terve .....	23
<b>VII. Gazdasági elemzések.....</b>	<b>24</b>
VII.1. Társaság-specifikus kulcsmutatók alakulása.....	24
VII.2. Érzékenységvizsgálatok .....	24
VII.3. Kockázatok és esélyek .....	25
<b>VIII. Középtávú kitekintés.....</b>	<b>28</b>
<b>IX. Társadalmi felelősségvállalás .....</b>	<b>28</b>
<b>X. Gazdasági Adattárházhoz való kapcsolódás technikai feltételeinek kialakítása.....</b>	<b>29</b>

## **Mellékletek**

- I. Az „Üzleti terv részletező” excel munkalapjai [*Terv 1. Összefoglaló Terv 2a); Tervezési irányelvek Terv 2b); Irányelv eltérések; Terv 3. Költségvetési források; Terv 4. Anyagjellegű részletes; Terv 5. Humán; 1. Mérleg; 2. Eredménykimutatás; 3. Céltartalék és Értékvesztés; 4. Egyéb bev. és ráf.; 5. Működési költség; 6. Humán; 7. Részesedések; 8. Beruházás; 9. Likviditási terv; 10. KPI mutatók; Kockázat-esély; Közbeszerzési (Beszerzés) terv]*

## I. Vezetői összefoglaló

### I.1. Üzleti tervezéshez választott Bázisérték indoklása

A Társaság Bázisértéknek a 2020. évi Várható értéket választotta a következő indokok alapján:

- A projektek száma 2020-ban nagymértékben meghaladta a 2019-es évi - kezdeti BEÜ időszak - projektek számát.
- 2020. január 1-től bővült a feladatkör az önkormányzati magasépítési beruházásokban való közreműködéssel.
- A létszám 2019 óta dinamikusan növekszik, míg 2019-ben az átlagos létszám 233 fő volt, addig a 2020. évi várható 323 fő.
- A Covid-járvány hatása a 2020. évi eredményre nem jelentős.

### I.2. A Társaság 2021. évi tervezett fő gazdasági mutatószámai, a működési-, jogszabályi környezet főbb jellemzői

(eFt)	2019.12.31. Tény	2020.12.31. Várható	2021.12.31. Terv	Változás	Változás (%)
Értékesítés nettó árbevétele	1 818 836	2 156 924	1 381 937	-774 987	-35,9%
Egyéb bevételek	3 353 744	5 148 515	8 930 639	3 782 124	73,5%
Anyagjellegű ráfordítások	1 185 225	2 578 215	4 734 539	2 156 324	83,6%
Személyi jellegű ráfordítások	2 193 382	3 332 196	4 453 401	1 121 205	33,6%
Értékcsökkenési leírás	897 169	918 727	911 660	-7 067	-0,8%
Egyéb ráfordítások	453 577	213 645	177 847	-35 798	-16,8%
Adózás előtti eredmény	252 543	272 156	35 579	-236 577	-86,9%
Adózott eredmény	218 550	247 662	35 579	-212 083	-85,6%
Mérlegfőösszeg		39 566 942	33 155 998	-6 410 944	-16,2%
Saját tőke		5 152 733	5 390 722	237 989	4,6%
Átlag létszám (fő)	226,7	323,0	405,0	82	25,4%
Beruházások összege		506 000	774 337	268 337	53,0%

A Kormány a 2018. évi 138. törvényben döntött az állami magasépítési beruházások megvalósításáról és a Beruházási Ügynökség létrehozásáról. A Kormány a 299/2018. (XII.27.) Kormányrendeletében, 2019. január 1-től a **Beruházási Ügynökségekenti tevékenység ellátására (továbbiakban: BEÜ) a BMSK Zrt.-t jelölte ki.**

### A Társaság által ellátandó legfontosabb feladatok 2021. évben

#### a. a Beruházási Ügynökség feladatainak ellátása

- Kormányzati magasépítési beruházások előkészítő és megvalósító feladatai,
- Önkormányzati magasépítési beruházások járulékos szolgáltatói feladatai.

#### b. BMSK Zrt. feladatellátása:

- felelős akkreditált közbeszerzési szaktanácsadás, beruházás-lebonyolítás, műszaki ellenőrzés,
- 16 kiemelt sportág támogatásával kapcsolatos feladatok,
- saját tulajdonú vagy vagyonkezelt sportingatlanok üzemeltetése, hasznosítása,
- Logisztikai Központ raktárterületének bérbeadása.

Kiemelt kormányzati magasépítési beruházások 2021. évben:

- Nemzeti Atlétikai Stadionfejlesztés,
- Új Budapesti Multicsarnok megvalósítás,

- Tatabányai multifunkcionális csarnok megvalósítás,
- Szegedi kézilabdacsarnok megvalósítás,
- Debreceni Főnix csarnok felújítás.

Társaságunk működési költségeit a Beruházási Ügynökségként betöltött feladatai tekintetében költségvetési forrásból, az Ügynökségen kívüli feladatellátását a saját bevételéből finanszírozza.

A 2021. év üzleti terv legfontosabb üzleti feltételezései:

- A Covid-19 járvány elsősorban az ingatlanhasznosítási tevékenység esetén okoz bevétel csökkenést, de hatása a Társaság eredményére nem jelentős.
- Ingatlanhasznosítási tevékenység területén az év első 4 hónapjára alacsonyabb árbevétellel számoltunk a pandémia következtében.
- A mérnöki és közbeszerzési tanácsadási tevékenység bevétele az előző évhez képest alacsonyabb a BEÜ feladatok növekvő aránya miatt.
- Az anyagjellegű ráfordítások a nagy értékű projektekhez (pl. NAK) kapcsolódó szakértői díjak miatt növekednek jelentősen.
- A személyi jellegű ráfordítások a 2020-nál 25%-kal magasabb átlaglétszám következtében emelkedett a bázishoz képest. A Társaság növekvő feladatainak ellátása érdekében 66 fő felvételével számol 2021-ben.

### **I.3. A Társaság Üzleti Tervébe beállított költségvetési források bemutatása**

A BEÜ működési költségeire kapott támogatás összege a 2020. évi XC. Tv. XLVII. Fejezet 3. cím szerint 5,5 Mrd Forint, melyet növel a Nemzeti Atlétikai Központ megvalósításához jóváhagyott 1727/2020. (X.30.) Korm. Határozat szerinti 1,123 Mrd Ft összegű forrás.

A 2020. évi XC. Törvény szerint a Magyar Sport Háza támogatására 266 M Ft áll rendelkezésre.

## I.4. A tervezési irányelveknek való megfelelés bemutatása

Az NVTNM üzleti tervezési irányelveinek való megfelelés bemutatása		
Az NVTNM üzleti tervezési irányelvei, elvárásai	A Társaság az adott tervezési irányelvnek teljes körűen megfelel/nem felelt meg	A Társaság megadta az adott tervezési irányelvtől történő eltérés részletes indokait
1. Premisszakészlet	✓	
2. Általános tulajdonosi elvárások	✓	
3.1 A költségvetési törvényben rögzített finanszírozás tartalva	✓	
3.2 A finanszírozás ütemezése a szaktárcával egyeztetve	✓	
4.1. Elvárások a létszámgazdálkodás tervezése kapcsán	✓	
4.2. Elvárások a személyi jellegű ráfordítások tervezése kapcsán	✓	
4.3. Bérfejlesztés	✓	
4.4. Teljesítményosztóznók, teljesítményértékeléshez kötött juttatások	✓	
5. Működési költségek meghatározása	✓	
6. A tulajdonosi joggyakorló elvárása az eredmény vonatkozásában	✓	
7. Kockázatok és esélyek	✓	
8. Beruházások és beszerzések tervezése	✓	
9. Társadalmi felelősségvállalás	✓	
10. Társaság specifikus elvárások	✓	

## II. A Társaság átfogó bemutatása

### II.1. A Társaság működési környezete

A Kormány a 2018. évi 138. törvényben döntött az állami magasépítési beruházások megvalósításáról és a Beruházási Ügynökség létrehozásáról. A Kormány a 299/2018. (XII.27.) Kormányrendeletében, 2019. január 1-től a **Beruházási Ügynökségkénti feladat ellátására a BMSK Zrt.-t jelölte ki.**

#### A BEÜ alapvető feladatai – kormányzati magasépítési beruházások

- A BEÜ – mint a kormányzati magasépítési beruházások megvalósítója – közreműködik a kormányzati magasépítési beruházás előkészítésében és kizárólagos joggal ellátja a tervellenőri feladatokat.
- A kormányzati magasépítési beruházások megvalósítása során ellátja az építetési feladatokat.
- A kormányzati magasépítési beruházások kivitelezése során gondoskodik az építési műszaki ellenőri tevékenység ellátásáról.
- A Kormány egyedi határozata alapján ellátja a kormányzati magasépítési beruházások előkészítési feladatait is.
- A BEÜ a kormányzati magasépítési beruházás megvalósításához szükséges ingatlant az állam nevében eljárva, az állam javára megszerezheti. A kormányzati magasépítési

beruházásokhoz szükséges ingatlanok tulajdonosi joggyakorlását ellátja a létrejött építmény átadás-átvételének lebonyolításáig.

- f. Az állam nevében végzett feladataiból eredő gazdálkodását az államháztartás központi alrendszerére vonatkozó törvény és kormányrendelet szerinti szabályoknak megfelelően kezeli.

**A BMSK Zrt. 2020. január 1. napjától kapott feladatot a központi költségvetési támogatás felhasználásával megvalósuló önkormányzati magasépítési beruházásokban, amely tevékenységet a BEÜ látja el.**

A Korm. rendelet 2020. január 1. napján lépett hatályba, így annak 2. § (4) bekezdése alapján a központi költségvetési támogatás felhasználásával megvalósuló önkormányzati magasépítési beruházások esetén, amelyek kivitelezési becsült értéke meghaladja a nettó 700 millió forint értékhatárt, a beruházás tervellenőre, beruházás-lebonyolítója és építési műszaki ellenőre, valamint járulékos közbeszerzési szolgáltatója kizárólagos joggal a BEÜ.

Ha az önkormányzati magasépítési beruházás – amelyhez az államháztartás központi alrendszere központi költségvetési támogatást biztosít – kivitelezési dokumentációjához készült költségvetése alapján haladja meg a nettó 700 millió forint értékhatárt, a BEÜ a támogató és a helyi önkormányzat tájékoztatása alapján csatlakozik be a beruházás feladataiba. A BEÜ a központi költségvetési támogatás felhasználásával megvalósuló önkormányzati magasépítési beruházás során a jogszabályban meghatározott feladatait a beruházással érintett helyi önkormányzat nevében és javára látja el.

**BMSK Zrt. BEÜ-n kívüli feladatai**

Társaságunk működési költségeit a Beruházási Ügynökségként betöltött feladatai tekintetében költségvetési forrásból, a BEÜ-n kívüli feladatellátását a saját bevételéből finanszírozza.

Az alábbi feladatok ellátásához szükséges források biztosítottak, a tevékenységek bevételei fedezik a tevékenységek kiadásait, melyet a Társaság nyilvántartásaiban elkülönítetten vezet.

- a. felelős akkreditált közbeszerzési szaktanácsadás, műszaki ellenőrzés,
- b. 16 kiemelt sportág támogatásával kapcsolatos feladatok,
- c. Papp László Budapest Sportaréna folyamatos hasznosítása, hosszú távú üzemeltetési szerződés keretein belül,
- d. a Széchy Tamás Uszoda folyamatos üzemeltetésének biztosítása hosszú távú üzemeltetési, bérleti szerződés keretében,
- e. a Magyar Sport Háza üzemeltetési feladatainak ellátása,
- f. egyéb, saját tulajdonú vagy vagyonkezelte sportingatlanok üzemeltetése, hasznosítása,
- g. logisztikai feladatok ellátása.

**II.2. A Társaság 2021. évi működésének jogszabályi keretei**

Az állami magasépítési beruházások megvalósításáról szóló 2018. évi CXXXVIII. törvény (a továbbiakban: „Törvény”) és az állami magasépítési beruházásokról szóló 299/2018. (XII. 27.)

Korm. rendelet (a továbbiakban: „Rendelet”) 2019. január 1-jén hatályba lépő rendelkezései új szabályozási környezetet teremtettek azon kormányzati magasépítési beruházásoknak, amelyek esetében a megvalósításra irányuló közbeszerzési eljárás 2019. január 1-je előtt nem indult meg.

A BEÜ a megvalósítója a Rendelet 2. § (1) bekezdésében meghatározott (vagyis a Kbt. 113. § (5) bekezdés a) pontjában meghatározott) értékhatárt elérő értékű, valamint a (2) bekezdés alapján a Kormány által elfogadott programszerűen megvalósítandó kormányzati magasépítési beruházásoknak, továbbá a Törvény 4.§ (7) bekezdése alapján azoknak a központi költségvetési forrásból finanszírozott magasépítési beruházásoknak is, amelyek során a magasépítési beruházáshoz szükséges ingatlan megállapodás alapján az állam részére biztosított.

A BEÜ a kormányzati magasépítési beruházások megvalósítása során az állam javára és nevében jár el.

A Rendelet 2020. január 1. napján hatályba lépő 2. § (4) bekezdése alapján a központi költségvetési támogatás felhasználásával megvalósuló önkormányzati magasépítési beruházások esetén, amelyek kivitelezési becsült értéke meghaladja a nettó 700 millió forint értékhatárt

- a beruházás tervellenőre,
- beruházás-lebonyolítója,
- építési műszaki ellenőre,
- valamint járulékos közbeszerzési szolgáltatója kizárólagos joggal a BEÜ.

### II.3. A Társaság jövedelmezőségének alakulása

A BMSK Zrt. BEÜ-s tevékenységének kiadásaira központi költségvetési forrás kerül biztosításra, így eredmény ezen a területen nem keletkezik.

A BEÜ-n kívüli feladatok ellátásánál a bevételeknek fedeznie kell ezen feladatok ellátásához szükséges kiadásokat, jelentős eredmény ezen a területen nem várható.

(eFt)	2021.12.31. Terv BEÜ feladatok	2021.12.31. Terv BEÜ-n kívüli feladatok	2021.12.31. Terv
Értékesítés nettó árbevétele	0	1 381 937	1 381 937
Aktívált saját telj. értéke	0	0	0
Egyéb bevételek	7 725 296	1 205 343	8 930 639
Anyagjellegű ráfordítások	3 858 400	876 139	4 734 539
Személyi jellegű ráfordítások	3 742 314	711 087	4 453 401
Értékcsökkenési leírás	119 814	791 845	911 660
Egyéb ráfordítások	4 768	173 079	177 847
Üzemi tevékenység eredménye	0	35 129	35 129
Pénzügyi műveletek bevételei	0	450	450
Pénzügyi műveletek ráfordításai	0	0	0
Pénzügyi műveletek eredménye	0	450	450
Adózás előtti eredmény	0	35 579	35 579
Adózott eredmény	0	35 579	35 579



### **III. Válságállóság növelése a külső gazdasági hatásokkal szemben**

- A Covid 19 járvány kezelésére megtett intézkedések (láz mérés, PCR teszt, fertőtlenítőszer, maszkok biztosítása, fertőtlenítő takarítás, biztonságos munkavégzés feltételeinek megteremtése) növelte a munkavállalók stressztűrő képességét. Víruskezelési protokoll kialakítása, a fertőzött betegekkel való kapcsolattartás, folyamatos kommunikáció a kollegákkal elősegítette biztonságérzésüket a járvány ideje alatt.
- A végfelhasználói eszköz állomány erősítése, a bérelt eszközök saját eszközre cserélése, asztali munkaállomások helyett hordozható munkaállomások beszerzése.
- Folyamatban van egy új ügyviteli program bevezetése, amely lehetőséget ad az elektronikus aláírás, és a digitális ügyintézés kialakítására.

### **IV. A kiadott irányelvekben foglaltak végrehajtása érdekében megtett intézkedések**

- Könyvvizsgáló választására vonatkozó irányelv

Az NVTNM tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó gazdasági társaságok állandó könyvvizsgálója kiválasztására irányuló elvei tárgyban MINKAB/5650/3/2019-MKI számú, 2019. november 25. napján kelt dokumentumban kitért az állandó könyvvizsgáló szerepére és jelentőségére.

Az NVTNM tulajdonosi joggyakorlásába tartozó társaságok esetében meghatározásra kerül a könyvvizsgáló kijelölésének/megválasztásának folyamata. Az irányelv tartalmazza a könyvvizsgáló azon alkalmazandó szakmai kompetenciáit, melyet a tulajdonos elvár (referenciák, szakmai kompetenciák, pénzügyi-gazdasági alkalmasság, könyvvizsgálói munkaprogram).

Ezen irányelvben foglaltakra tekintettel a Társaság felülvizsgálta a könyvvizsgálói tevékenységre vonatkozó megbízási szerződést, amely megfelel az elvárásoknak. A vonatkozó iránymutatásoknak megfelelően a 2020. április 7-én hatályos Alapszabály, amelyet a 6/2020. (IV.7.) Részvényesi Határozat alapján módosítottunk tartalmazza a tulajdonosi elvárásokat és eljárásrendet a könyvvizsgáló kiválasztáshoz.

A Társaság Vezérigazgatója megtette a szükséges intézkedéseket az Irányelvben foglaltaknak megfelelően mind a Társaság tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó többségi állami tulajdonú, mind a Társaság közvetlen, vagy közvetett többségi befolyása alatt álló gazdasági társaságok vonatkozásában.

Társaságunk 2021. évben új könyvvizsgáló kiválasztására irányuló beszerzési eljárást ír ki, az Irányelvekben foglaltaknak megfelelően.

- Szinergia irányelv

Az NVTNM tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó gazdasági társaságok közös beszerzéseire irányuló tárgyban MINKAB/2257/2/2020-MKI számú, 2020. május 11. napján kelt dokumentumában megfogalmazta, hogy: „A jelen irányelv kiadásával a közös beszerzések keretében az NVTNM célja, hogy az aktív portfóliókezelésben rejlő lehetőségek kihasználásra kerüljenek, javuljon az NVTNM portfólió alkupozíciója az egyes szállítókkal szemben, és ezáltal csökkenjen a jelenlegi tapasztalatok szerinti jelentős szórás az egyes társaságokkal szemben érvényesített árak tekintetében. Az Irányelv kitért annak hatályára, alapelveire, eljárásrendjére, a közös beszerzés hatálya alá tartozó árubeszerzések/szolgáltatás megrendelések listája a 2020. évben lebonyolításra kerülő eljárások vonatkozásában továbbá az átmeneti rendelkezésekre.

Az Irányelvben meghatározott beszerzéseink során a közbeszerzési eljárások indításához szükséges adatszolgáltatási kötelezettségünknek a gesztor által meghatározott módon és határidőig szükséges jognyilatkozatokat a lehető legnagyobb gondossággal teljesítettük. Az eljárások során szerzett tapasztalataink alapján a Szinergia Irányelvben meghatározott alapelvek teljesültek. A közös beszerzéseket hosszú távon és tartósan be tudjuk építeni Társaságunk működésébe.

A Társaság Vezérigazgatója, megtette a szükséges intézkedéseket a Szinergia Irányelvben foglaltaknak megfelelően mind a Társaság, mind a Társaság tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó többségi állami tulajdonú, mind a Társaság közvetlen, vagy közvetett többségi befolyása alatt álló gazdasági társaságok vonatkozásában, hogy a fent felsorolt irányelv végrehajtásra kerüljenek.

- Belső ellenőrzésre vonatkozó irányelv

NVTNM „Irányelvek a belső ellenőrzés kialakításához” tárgyú ÁBTF/6404/3/2019-MKI iktatószámú 2019. december 6. napján kelt levelében a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről szóló 2009. évi CXXII. törvény 2020. január 1. napjától hatályos változásaira hívta fel a Társaság figyelmét. A minisztérium leveléhez mellékelten megküldte az NVTNM tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó gazdasági társaságok belső ellenőrzésére vonatkozó irányelveket, melynek 2020. június 30. napjáig történő alkalmazásának átvételét kérte. A csatolt Irányelven túl továbbításra került az Államháztartási Belső Kontroll Munkacsoport Belső Ellenőrzési Témacsoportjának tájékoztató levele.

A belső ellenőrzés kialakítására vonatkozó 2019. december 6-án kiadott irányelvet követően került sor a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről szóló 339/2019. (XII.23.) Korm. rendelet kiadására. Társaságunknál korábban is működött, működik belső ellenőrzés. Az új kormányrendelet előírásait figyelembe véve - miután az irányelvben jelzett a belső kontrollrendszer egységes működésére vonatkozó irányelv nem készült el -, felülvizsgálatra kerültek a belső ellenőrzésre vonatkozó belső szabályozók. Az FB elfogadta a Belső Ellenőrzési Alapszabályt, és az abban foglalt felhatalmazás alapján a vezérigazgató

jóváhagyta a Társaság Belső Ellenőrzési Kézikönyvét, valamint elkészült a Társaság Belső Kontroll Kézikönyve a kormányrendelet hatályba léptető rendelkezései szerint.

2020. március 1-től további 1 fő megbízott munkatárs segíti a Társaság belső ellenőrzési vezetőjének munkáját. A minisztérium tulajdonosi ellenőrzést folytatott a Társaságnál működő belső ellenőrzés érettségét, illetve az Irányelvben megfogalmazott alapelvek megvalósulását vizsgálva. Az ellenőrzési jelentés súlyos hibát nem tárt fel, javaslatot fogalmazott meg a belső ellenőrzési szervezet létszámának és képzettségének növelésére.

A Társaság Vezérigazgatója megtette a szükséges intézkedéseket az Irányelvben foglaltaknak megfelelően a Társaság tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó többségi állami tulajdonú, mind a Társaság közvetlen, vagy közvetett többségi befolyása alatt álló gazdasági társaságok vonatkozásában.

2021. évben további 1 fő munkavállaló kerül felvételre a belső ellenőrzési feladatok ellátására.

## **V. A Társaság stratégiai tervének bemutatása**

Célunk, hogy a Társaságunk tulajdonában, vagyonkezelésében és bérletében lévő ingó vagyontárgyak és ingatlanok (a továbbiakban vagyontárgyak) gazdálkodási feladatainak kezelése tervezetten, áttekinthetően, ellenőrizhetően, gazdaságosan, és a piaci feltételeknek megfelelően történjen, hogy a tevékenység ellátása során a saját és ránk bízott vagyon állagát, értékőrző módon megvédjük és lehetőség szerint az ingatlanvagyon értékének növekedését elő tudjuk segíteni.

Kiemelt figyelmet fordítunk az ingatlangazdálkodás során a Társaság vagyonának folyamatos szinten tartása mellett a tervszerű minőségi és mennyiségi fejlesztésére. Ennek érdekében a finanszírozási források bővítése céljából segítjük és ösztönözzük a vagyongazdálkodás résztvevőit a pályázati és támogatási lehetőségek felkutatásában, illetve ezek elnyerésére.

A BEÜ működése 2020-tól bővült a részben vagy egészben központi költségvetési támogatás felhasználásával megvalósuló, a Kbt. 113. § (5) bekezdés a) pontjában foglalt értékhatárt meghaladó becsült értékű önkormányzati magasépítési beruházásokkal, míg várhatóan 2021-től az uniós források bevonásával megvalósuló magasépítési beruházások megvalósítása is Társaságunknál jelentkezik feladatként.

### **RÖVIDTÁVON (2021-ben):**

- A Társaság Beruházási Ügynökségként történő feladatellátás hatékonyságának növelése, elősegítése, szükséges intézkedések a szervezeti és erőforrás fejlesztés területén, a szervezeti integritás megőrzése, az átlátható szervezet kialakítása, ellenőrzési funkciók a meglévő belső kontrollrendszer fejlesztésével (folyamatok felülvizsgálata, kockázatok értékelése);
- A Beruházási Ügynökségi tevékenység a kormányzati magasépítési beruházások és az önkormányzati magasépítés beruházásokban való előkészítői, megvalósítói feladatok során szervezeti és erőforrás fejlesztése, illetve meglévő források célszerűség szerinti átalakítása;

- Vagyongazdálkodással, üzemeltetéssel kapcsolatos eljárásrend kialakítása és a vagyongazdálkodási stratégia felülvizsgálata a Beruházási Ügynökség tevékenységéből adódó tulajdonosi joggyakorlásba vett ingatlanok tekintetében új feladatokra;

#### **KÖZÉPTÁVON (2025-ig):**

- Megbízások, lebonyolítandó kiemelt állami és önkormányzati magasépítési beruházási projektek számának és az építetők szerepük nagymértékű növelése,
- beruházásokhoz kapcsolódó beruházás-lebonyolító munka ellátása, ellenőrzési funkcióink legmagasabb szinten történő megvalósítása, közbeszerzési eljárások szakszerű lebonyolítása,
- Római parti ingatlanfejlesztések megvalósítása;

#### **HOSSZÚ TÁVON (2030-ig):**

- az állami ingatlanvagyon hosszú távú értékőrző vagyongazdálkodásának megvalósítása,
- nemzetgazdasági szempontból kiemelt beruházások ill. állami tulajdonú ingatlanvagyonon tervezett beruházások lebonyolításának teljeskörű feladat ellátása, beleértve az építési kivitelezéssel összefüggő szakági műszaki ellenőrzést és független mérnöki feladatokat.

## VI. A Társaság gazdálkodása

### VI.1. A Társaság 2021. évi eredményterve

(eFt)	2019.12.31. Tény	2020.12.31. Várható	2021.12.31. Terv	Változás	Változás (%)
Értékesítés nettó árbevétele	1 818 836	2 156 924	1 381 937	-774 987	-35,9%
Aktivált saját telj. értéke	-192 286	0	0	0	0,0%
Egyéb bevételek	3 353 744	5 148 515	8 930 639	3 782 124	73,5%
Anyagjellegű ráfordítások	1 185 225	2 578 215	4 734 539	2 156 324	83,6%
Személyi jellegű ráfordítások	2 193 382	3 332 196	4 453 401	1 121 205	33,6%
Értékcsökkenési leírás	897 169	918 727	911 660	-7 067	-0,8%
Egyéb ráfordítások	453 577	213 645	177 847	-35 798	-16,8%
Üzemi tevékenység eredménye	250 941	262 656	35 129	-227 527	-86,6%
Pénzügyi műveletek bevételei	1 608	9 500	450	-9 050	-95,3%
Pénzügyi műveletek ráfordításai	6	0	0	0	0,0%
Pénzügyi műveletek eredménye	1 602	9 500	450	-9 050	-95,3%
Adózás előtti eredmény	252 543	272 156	35 579	-236 577	-86,9%
Adózott eredmény	218 550	247 662	35 579	-212 083	-85,6%

#### VI.1.1. Értékesítés nettó árbevétele

Megnevezés	2020. évi várható	2021. évi terv	Eltérés	
			Eft	%
Komplex mérnöki és közbeszerzési tanácsadás	1 406 925	581 996	-824 929	41,37%
Ingatlanhasznosítási, bérbeadási bevételek	667 055	740 635	73 580	111,03%
Közvetített szolgáltatások bevétele	51 971	54 670	2 699	105,19%
Áruértékesítési bevételek	3 473	0	-3 473	0,00%
Egyéb értékesítési bevétel	27 500	4 636	-22 864	16,86%
<b>Értékesítés nettó árbevétele összesen</b>	<b>2 156 924</b>	<b>1 381 937</b>	<b>-774 987</b>	<b>64,07%</b>

A Társaságnál a 2021. évi tervezett értékesítés nettó árbevétele az előző évhez képest csökken. Ingatlanhasznosítási tevékenység területén az év első 4 hónapjára alacsonyabb árbevétellel számoltunk a pandémia következtében, így 2021-ben a 2020-as várhatónál magasabbat, de a 2019-es bevételtől elmaradó értéket tervezünk.

A mérnöki és közbeszerzési tanácsadási tevékenység bevétele az előző évhez képest alacsonyabb a BEÜ feladatok növekvő aránya miatt.

A közvetített szolgáltatások bevétele jelentősen nem változik. Eredményre gyakorolt hatása nincs, mivel ugyan ezen összeg az anyagjellegű szolgáltatások között is megjelenik.

#### VI.1.2. Aktivált saját teljesítmények értéke

A Társaság nem tervez aktivált saját teljesítménnyel.

#### VI.1.3. Egyéb bevétel

Az egyéb bevételek működésre kapott támogatást, illetve korábbi beruházásokhoz kapcsolódó halasztott bevételek elszámolását tartalmazza 8 829 M Ft értékben, valamint a Papp László Budapest Sportaréna felújítására korábban képzett céltartalék feloldását 100 M Ft értékben.

Az egyéb bevételeken belül, a kapott támogatás összege tartalmazza:

- a BEÜ működéséhez biztosított központi költségvetési forrást,

- a Papp László Budapest Sportaréna beruházáshoz kapcsolódó hitel átvállalás amortizációval arányos részét,
- az Úszó EB beruházáshoz kapcsolódó támogatás amortizációval arányos részét,
- a Magyar Sport Háza beruházási hitel törlesztéséhez kapcsolódó támogatás amortizációval arányos részét,
- a Magyar Sport Háza beruházáshoz kapcsolódó támogatás amortizációval arányos részét,
- a Magyar Sport Háza működéséhez kapott vissza nem fizetendő állami támogatást,
- az egyes kiemelt sportágak sportlétesítmény-fejlesztési koncepciójának megvalósításával közvetlenül összefüggő költségekhez kapott támogatást.

A támogatás, illetve a bevételként elszámolt támogatási összeg megbontását mutatja az alábbi táblázat:

Megnevezés	2020 évi várható	2021 évi terv
Halasztott bevétel	650 847	695 155
Működési költségek fedezetére kapott támogatás (MSH, 16 kiemelt)	381 821	408 700
Beruházási Ügynökség	4 108 707	7 725 296
<b>Kapott támogatások összesen</b>	<b>5 141 375</b>	<b>8 829 151</b>

#### VI.1.4. Anyagjellegű ráfordítások

##### Anyagköltség adatok E Ft-ban

Megnevezés	2020. évi Üzleti terv	2020. évi Várható	2021. évi Üzleti terv	2021. évi Terv – 2020. évi Várható eltérés
<b>Anyagköltségek</b>	<b>192 781</b>	<b>128 507</b>	<b>165 130</b>	<b>28%</b>
Üzemanyag költségek	71 836	19 843	35 313	78%
Közüzemi díjak	66 237	55 399	71 277	29%
Irodaszerek, nyomtatványok, üzemeltetési anyagok	40 777	48 868	54 439	11%
Egyéb anyagköltségek	13 931	4 397	4 101	-7%

Az anyagköltségek szempontjából meghatározó tényező a BEÜ elhelyezését szolgáló ingatlan üzemeltetésével kapcsolatban felmerülő közüzemi költségek, a járművek üzemanyag költsége, valamint az irodaszerek, üzemeltetési anyagok költsége. A létszám növekedése miatt új irodaépület bérlését tervezzük, melynek közüzemi díjai okozzák ezen a soron a növekedést. A létszám növekedése, valamint a projektek előrehaladása miatt magasabb összegű üzemanyagköltséggel kalkuláltunk. Az irodaszerek és üzemeltetési anyagoknál kisebb mértékű növekedéssel számoltunk a digitalizáció lehetőségeinek kihasználása miatt, ugyanakkor a járvány miatt a tisztítószeres és védőeszközök költsége magasabb összegben várható.

## Igénybe vett szolgáltatások

adatok E Ft-ban

Megnevezés	2020. évi Üzleti terv	2020. évi Várható	2021. évi Üzleti terv	2021. évi Terv – 2020. évi Várható eltérés
<b>Igénybe vett szolgáltatások költségei</b>	<b>1 700 887</b>	<b>2 373 406</b>	<b>4 489 167</b>	<b>89%</b>
Bérleti díj	71 742	105 531	259 264	146%
Karbantartási költségek	169 683	123 598	328 091	165%
Hírdetési és Kommunikációs költségek	23 402	2 814	2 555	-9%
Szakértői díjak	1 042 211	1 816 855	3 494 447	92%
Jogi díjak	166 750	101 056	105 496	4%
Távközlési költségek	17 902	19 097	20 644	8%
Üzemeltetési költségek	174 671	171 081	237 772	39%
Egyéb igénybevett szolgáltatás	34 526	33 374	40 898	23%

A bérleti díjak között számoljuk el a projekt menedzseri és a műszaki ellenőrzési feladatok elvégzéséhez szükséges személygépjárművek, a számviteli és bérszámfejtési szoftverek, informatikai eszközök bérleti díjait.

2021-ben egy új irodaépület bérletét tervezzük a növekvő számú munkavállalók elhelyezésének biztosítására, mivel a jelenleg használt ingatlanokban további irodai terek kialakítására nincs lehetőség. Az új épület várható bérleti díja 126 MFt-tal emeli a bérleti díjak összegét. A bérleti szerződés 2021. év március hónap 01. napjától 5 + 5 éves határozott időtartamra szól. Amennyiben az első 5 éves időtartam lejáratát megelőző legkésőbb 545. napig a bérlő eltérő nyilatkozatot nem tesz, úgy a szerződés, azonos feltételek mellett, további öt évvel meghosszabbodik. A szerződés az 5, illetve a plusz öt éves lejárat előtt rendes felmondással nem szüntethető meg. A bérleti díjon felül fizetendő havi 1,3 M Ft üzemeltetési díj, valamint a közüzemi költségek. Mivel a 10 évre számított bérleti és üzemeltetési díjak értéke meghaladja az 1 Mrd forintot, ezért a bérleti szerződés tartalma bemutatásra kerül mind az FB, mind a tulajdonos felé.

Az üzemeltetési és karbantartási költségek az új irodaépület és a növekvő eszközállomány következtében növekszik, valamint a karbantartási költségek között megjelenik a Papp László Budapest Sportaréna felújítása kapcsán fizetendő díj is, melyet a korábbi években képzett céltartalék felhasználása ellensúlyoz.

A 2021. évi állami és önkormányzati magasépítési projekt feladatok ellátását alapvetően saját erőforrásból kívánjuk megoldani. Azonban a feladatok ellátásához szükséges mérnök, illetve közbeszerzési tanácsadói feladatok egy részét szükséges közbeszerzési eljárás keretében kiszervezni.

2021. évben a szakértői és tanácsadási díjak tekintetében költségnövekedéssel számolunk. A Beruházási Ügynökségnek legfontosabb feladata 2021. évben a 2022. évi Kézilabda EB helyszínein végzett beruházások befejezése, valamint a Nemzeti Atlétikai Központ fejlesztés.

Az öt projekt beruházási értékében, a fejlesztési területek méretében, a fejlesztések összetettségében, olyan komplex feladatellátást jelent, melyhez elengedhetetlen külső

szakértők - rendezvényszervező, sporttechnológiai tanácsadó, üzemeltetési szakértő, jogi tanácsadó stb. – bevonása. Ezen feladatok ellátását a BEÜ működési költségvetése fedezi.

A szakértői díjak összegéből 1.123 M Ft a Nemzeti Atlétikai Stadion, további 680 M Ft az új budapesti multicarnok műszaki ellenőrzéséhez kapcsolódik.

### *Befolyásolható anyagjellegű ráfordítások*

A Magyar Sport Háza épület energiaellátás hatékonyságának növelése megújuló energia felhasználásával, ezáltal a Társaság villamos energia költségeinek csökkentése. 2020-ban a villamos kiserőmű telepítése megtörtént, a villamos energia költségek csökkenése a próbaüzem befejezésétől várható. A következő években a Logisztikai Központ és a Balatonszárszói Rekreációs Központ fejlesztésével van lehetőség megújuló energia felhasználására.

Az NVTNM tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó gazdasági társaságok közös beszerzéseiben való részvétel segíti a működési költségek alacsonyabb szinten tartását.

Új iktatórendszer bevezetésével, a digitális ügyintézés elősegítésével csökkenthető a felhasznált papír és irodaszer mennyisége.

Nem befolyásolható ráfordítás az oktatás, képzés költsége sem a kötelező továbbképzések, kamarai regisztrációk miatt. Marketing (hirdetés) költségekre, illetve szállítási díjra minimális költség került tervezésre.

### **Egyéb szolgáltatások**

Megnevezés	2020. évi Üzleti terv	2020. évi Várható	2021. évi Üzleti terv	2021. évi Terv–2020. évi Várható eltérés
<b>Egyéb szolgáltatások költségei</b>	<b>35 850</b>	<b>24 308</b>	<b>25 572</b>	<b>5%</b>
Bankköltségek	23 775	16 654	17 468	5%
Hatósági díjak	3 566	1 782	1 824	2%
Biztosítási díjak	8 509	5 872	6 280	7%

Az egyéb szolgáltatások között bankköltségek, hatósági díjak, vagyon és felelősségbiztosítások díjai kerültek tervezésre, melyek nem befolyásolható költségek.

### **Eladott áruk beszerzési értéke**

A Társaság ELÁBÉ-val nem tervez.

### **Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke**

Az eladott (közvetített) szolgáltatások értékében a bérbeadott ingatlanok közüzemi díjak, telefon, postaköltség kerül elszámolásra, mely egyező értékben az árbevételben is megjelenik.



### VI.1.5. A Társaság humán erőforrás és bérigazgatása

2020-ban 160 fő felvételét terveztük megvalósítani. A 160 főből 70 főt a BEÜ megnövekedett feladatainak ellátására, 80 főt az NFSI Kft.-től átvett feladatok ellátására, 10 főt a KÁBER feladatainak ellátására terveztünk felvenni.

Az NFSI Kft.-től való KEHOP projektek átvétele nem a 2020. évi üzleti tervben jelzettek szerint történt, emiatt a tervezett létszám és személyi jellegű ráfordítás alacsonyabban alakult a tervezettnél. A 2031/2020. Korm.határozat alapján az NFSI Kft. KEHOP feladatait 2020. december 31-i fordulónappal a BMSK Sport Közhasznú Nonprofit Kft. vette át.

A növekvő BEÜ feladatok megfelelő ellátása érdekében 2021-ben 66 fő felvételét tervezzük. A felvenni kívánt munkaerő többségét műszaki ellenőr, tervellenőr és projektmenedzser munkakörben alkalmazzuk.

Megnevezés	2020. évi várható záró létszám	2020. várható átlagl létszám	2021. terv átlagl létszám
BEÜ	290	258	330
Nem BEÜ	75	65	75
<b>összlétszám</b>	<b>365</b>	<b>323</b>	<b>405</b>

Kritikus munkaerőnek tekintjük a BEÜ feladatok ellátásában résztvevő munkaköröket: projektvezető, projektmenedzser, projektasszisztens, műszaki ellenőr, tervellenőr, közbeszerzési referens, felelős akkreditált közbeszerző, jogász, államháztartási könyvelő és pénzügyi munkatárs, vagyongazdálkodási referens. A kritikus munkaerő a teljes létszám több mint felét teszi ki.

Megnevezés	2020. évi várható záró létszám	2020. várható átlagl létszám	2021. terv átlagl létszám
Mt 208.	4	3	4
kritikus munkakör	257	219	297
egyéb	104	101	104
<b>összlétszám</b>	<b>365</b>	<b>323</b>	<b>405</b>

2020. július 13-ával új operatív vezérigazgató-helyettes került kinevezésre, aki irányítja a Beszerzési és Közbeszerzési, valamint a Humánpolitikai Osztály tevékenységét, továbbá a Beruházási Igazgatóságokkal együttműködve elősegíti a Társaság által kezelt állami magasépítési beruházások és kiemelt beruházások előkészítését, megvalósítását és lebonyolítását. Az operatív vezérigazgató-helyettes munkakörrel nőtt az Mt. 208. § alá tartozók létszáma.

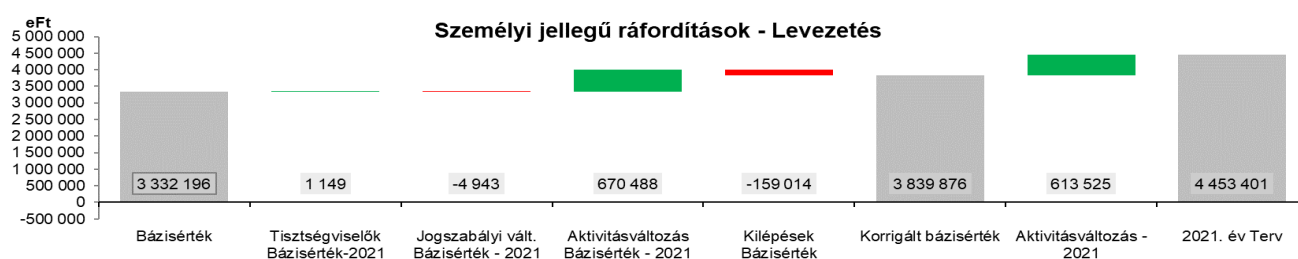
A munkaerő megtartása érdekében, a béreket a piaci viszonyokhoz közelítettük, továbbá béren kívüli juttatásokkal ösztönözzük a munkavállalókat. A személyi jellegű ráfordítások között Szép Kártya biztosításával számolunk, éves szinten 450.000 Ft/fő összegben, valamint Társaságunk 2 havi átlagbérek (500 millió forint) megfelelő rekreációs hozzájárulás kifizetését tervezi 2021-ben.

Bérfejlesztéssel a BEÜ feladatellátásban részvevő kollegák esetében 2021. évben sem tervezünk, hisz a BEÜ tevékenységre vonatkozó működési költségek a 2020. évi XC törvényben már elfogadásra kerültek, melyben az átlagbérek a 2018. év végén meghatározott szinten kerültek elfogadásra.

A BEÜ feladat ellátásához egy professzionális rendszer kiépítése és fenntartása volt a feladat, melyhez elengedhetetlen a magasan kvalifikált munkaerő, a munkavállalók feladatorientált munkavégzése, ezért a piaci bérszínvonalhoz történő igazodás, mind a jelenlegi mind a felvételre kerülő munkavállalók esetében. Ezért került meghatározásra 2018. év végén a munkakörönkénti átlagbér szint. 2019. és 2020. években ezen a bérszinten került felvételre a BEÜ feladatok ellátásához szükséges munkaerő. Azonban 2021. évben szükséges ezen átlagbér szint felülvizsgálata.

A személyi jellegű ráfordítások alakulása:

(eFt)	2019.12.31. Tény	2020.12.31. Várható	2021.12.31. Terv	Változás	Változás (%)
Bérköltség	1 701 336	2 680 195	3 559 200	879 005	32,8%
Személyi jellegű egyéb kifizetés	162 220	188 418	269 348	80 930	43,0%
Bérfelrakások	329 826	463 583	624 853	161 270	34,8%
<b>Személyi jellegű ráfordítások</b>	<b>2 193 382</b>	<b>3 332 196</b>	<b>4 453 401</b>	<b>1 121 205</b>	<b>33,6%</b>
Záró létszám (fő)	275	365	431	66	18,1%
Átlag létszám (fő)	226,7	323,0	405,0	82	25,4%



## VI.1.6. Értékcsökkenési leírás

Az értékcsökkenési leírás 2021. évre tervezett összege 2%-kal magasabb a 2020-ra várható értéknél, meghatározása az év során aktivált beruházások (Hermina úti irodaház felújítása, számítástechnikai eszközök) értékcsökkenésének figyelembevételével történt.

### VI.1.7. Egyéb ráfordítások

Megnevezés	2020. évi várható	2021. évi terv	Eltérés	
			eFt	%
Követelések értékvesztése	0	0	0	
Terven felüli értékcsökkenés	0	0	0	
Káreseményekkel kapcsolatos veszteség, helyreállítás	0	0	0	
Fizetett késedelmi kamat	497	0	-497	
Céltartalék képzés	0	0	0	
Adók, illetékek, hozzájárulások	213 148	177 739	-35 409	83,4%
Egyéb fel nem sorolt ráfordítás	0	108	108	
<b>Egyéb ráfordítások</b>	<b>213 645</b>	<b>177 847</b>	<b>-35 798</b>	<b>83,2%</b>

Az egyéb ráfordítások között meghatározó tételként jelennek meg a különböző adók (építmény, telek, IPA, stb) és járulékok (innovációs). Az alacsonyabb árbevétel miatt alacsonyabb az iparüzési adó és innovációs járulék 2021-re tervezett mértéke.

Követelések értékvesztésével, valamint terven felüli értékcsökkenéssel a Társaság 2021-re vonatkozóan nem tervez.

### VI.1.8. Pénzügyi műveletek eredménye

A Társaság pénzügyi műveletei a rendelkezésre álló szabad pénzeszközök lekötéséből származó kamatbevételből állnak, 2021-ben 450 eFt összegű kamatbevételt terveztünk.

### VI.1.9. A Társaság adózás előtti eredménye

A BMSK Zrt. BEÜ-s tevékenységének kiadásaira központi költségvetési forrás kerül biztosításra, így eredmény ezen a területen nem keletkezik.

A BEÜ-n kívüli feladatok eredményét befolyásolja az ingatlanhasznosítás bevétele, melyre a Covid-19 járvány időtartama és a korlátozó intézkedések hatással lehetnek, valamint a mérnöki és közbeszerzési feladatok száma.

## VI.2. A Társaság 2021. évi mérlegterve

adatok E Ft-ban

Tétel megnevezése	2020. évi Terv	2020. évi Várható	2021.12.31 Terv
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	26 523 816	26 864 632	26 387 229
IMMATERIÁLIS JAVAK	306 646	50 648	183 377
TÁRGYI ESZKÖZÖK	26 206 330	26 803 224	26 193 172
BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	10 840	10 760	10 680
FORGÓESZKÖZÖK	12 872 165	12 685 310	6 751 769
KÉSZLETEK	1 400	2 425	2 100
KÖVETELÉSEK	259 471	480 000	480 000
ÉRTÉKPAPÍROK	0	0	0
PÉNZESZKÖZÖK	12 611 294	12 202 885	6 269 669
AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	17 000	17 000	17 000
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	39 412 981	39 566 942	33 155 998
SAJÁT TŐKE	4 773 598	5 152 733	5 390 722
CÉLTARTALÉKOK	272 000	316 360	216 360
KÖTELEZETTSÉGEK	12 404 635	10 129 029	4 311 855
HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	0	0	0
HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	987 457	987 457	987 457
RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	11 417 178	9 141 572	3 324 398
PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	21 962 748	23 968 820	23 237 061
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	39 412 981	39 566 942	33 155 998

Az eszközök 80%-át a befektetett eszközök teszik ki, melynek 97%-át a Társaság ingatlanvagyonára alkotja. A pénzeszközök az összes eszköz 19%-át teszik ki, mely nagyobb része a 16 kiemelt sportág támogatására kapott összeg továbbutalandó részét tartalmazza, mely megjelenik a forrás oldalon is a rövid lejáratú kötelezettségek értékében is.

Forrás oldalon a passzív időbeli elhatárolások értéke a legjelentősebb (70%), csökkenését az értékcsökkenéssel párhuzamosan kivezetésre kerülő halasztott bevételek okozzák.

A Társaság passzív időbeli elhatárolásként tartja nyilván az olyan költségeket, melyek a mérleggel lezárt időszakot terhelik, valamint a halasztott bevételeket.

Halasztott bevételek között tartja nyilván a Társaság:

- a Rendezvénycsarnok könyveiben szereplő Papp László Budapest Sportaréna beruházáshoz kapcsolódó 2004-ben elengedett hiteltartozás, következő évekre elhatárolt bevételeit,
- a Rendezvénycsarnok könyveiben szereplő a 2006. évi Úszó, Műugró, Szinkronúszó és Nyíltvízi Úszó Európa-bajnokság kapcsán a Széchy Uszoda felújításához kapott támogatások, következő évekre elhatárolt bevételeit,
- az MSH könyveiben szereplő a Magyar Sport Háza beruházáshoz kapcsolódó állami támogatás következő évekre elhatárolt bevételeit.

- az egyes kiemelt sportágak sportlétesítmény-fejlesztési koncepciójának megvalósításával közvetlenül összefüggő költségekhez kapott támogatás még fel nem használt részét.

2020. december 29-én a Társaság tulajdonosa a 17/2020. (XII.29.) számú részvényesi határozatban tőkeemelésről döntött 202 410 500 Ft értékben. A tőkeemelés könyvelésére a cégbejegyzés dátuma szerint, várhatóan 2021-ben kerül sor. A részvényesi határozat értelmében az alaptőke 184 000 000 Ft-tal, a tőketartalék 18 410 500 Ft-tal növekszik.

A Társaság mérlegén kívüli tétellel, devizás kötelezettséggel nem rendelkezik.

### VI.3. A Társaság 2021. évi beruházási terve

Megnevezés	2020. évi Várható	2021. I. negyedév	2021. II. negyedév	2021. III. negyedév	2021. IV. negyedév	Összesen
<b>BERUHÁZÁSOK</b>						
Működéshez szorosan kapcsolódó informatikai beruházások	17 780				130 404	<b>130 404</b>
Működéshez szorosan kapcsolódó egyéb beruházások						<b>0</b>
Informatikai back office beruházás	242 254	38 379	198 955	35 619		<b>272 953</b>
Gépjármű						<b>0</b>
Műszaki és irodai berendezések	28 921		11 000			<b>11 000</b>
Ingatlan	134 260	49 400	15 000	20 800	229 000	<b>314 200</b>
Bútor	42 039	25 000				<b>25 000</b>
Egyéb	40 746		20 780			<b>20 780</b>
<b>Összesen</b>	<b>506 000</b>	<b>112 779</b>	<b>245 735</b>	<b>56 419</b>	<b>359 404</b>	<b>774 337</b>

A 2021. évi létszámbővítés miatt további informatikai és egyéb eszközök beszerzésére van szükség, valamint a meglévő 5 évnél régebbi eszközök cseréjét tervezzük. A Digitális Kormányzati Ügynökség rendszerébe feltöltött 2021. évi informatikai tervünket az e-közigazgatási és informatikai fejlesztések egységesítéséért felelős miniszter 2020. december 8-án jóváhagyta.

A 2020-ra tervezett, a projektek nyilvántartására szolgáló projektmenedzsment támogató szoftver beszerzése elhúzódott a közbeszerzési dokumentáció DKÜ és BEÜ közötti többkörös egyeztetése következtében, így ennek megvalósítása 2021-re tolódott át.

A Magyar Sportok Háza, a Római parti ingatlanok és a Logisztikai Központra tervezett beruházások az ingatlanok megfelelő színvonalú üzemeltetéséhez, fejlesztéséhez szükségesek.

Legfontosabb tervezett beruházások						Kiemelt jelentőségű az üzleti terv szempontjából a beruházás megvalósulása?	Megvalósulás esélye
Megnevezés	Költségvetésből származó forrás						
	2021. évben szerződés szerint teljesített és kifizetett beruházás állomány						
	Költségvetésből származó forrás	Idegen forrás (hitel-lizing)	Saját forrás	Eu-s forrás	Összesen		
Projektmenedzsment szoftver	130 404				130 404	Kiemelt	75% felett
Számítástechnikai eszközök	147 081		56 188		203 269	Kiemelt	75% felett
Számítástechnikai eszközök	38 163		4 950		43 113	Nem kiemelt	75% felett
Papp László Budapest Sportaréna felújítása			150 000		150 000	Kiemelt	50%-75%
MSH beruházás	128 400				128 400	Kiemelt	75% felett
Római part, Logisztikai Központ beruházások			26 800		26 800	Nem kiemelt	50%-75%
Egyéb beruházások	7 233		2 805		10 038	Kiemelt	50%-75%
Egyéb beruházások	26 913		12 620		39 533	Nem kiemelt	50%-75%
Egyéb beruházások	17 780		25 000		42 780	Kiemelt	75% felett
<b>Beruházások összesen</b>	<b>495 974</b>	<b>0</b>	<b>278 363</b>	<b>0</b>	<b>774 337</b>		

A Covid-19 járvány miatt 2020-ról 2021-re áthúzódó beruházás a Papp László Budapest Sportaréna részleges felújítása, melynek kiadásaira a Társaság a korábbi években céltartalékot képzett.

#### VI.4. A Társaság 2021. évi beszerzési és közbeszerzési terve

Építettként indítandó eljárások:

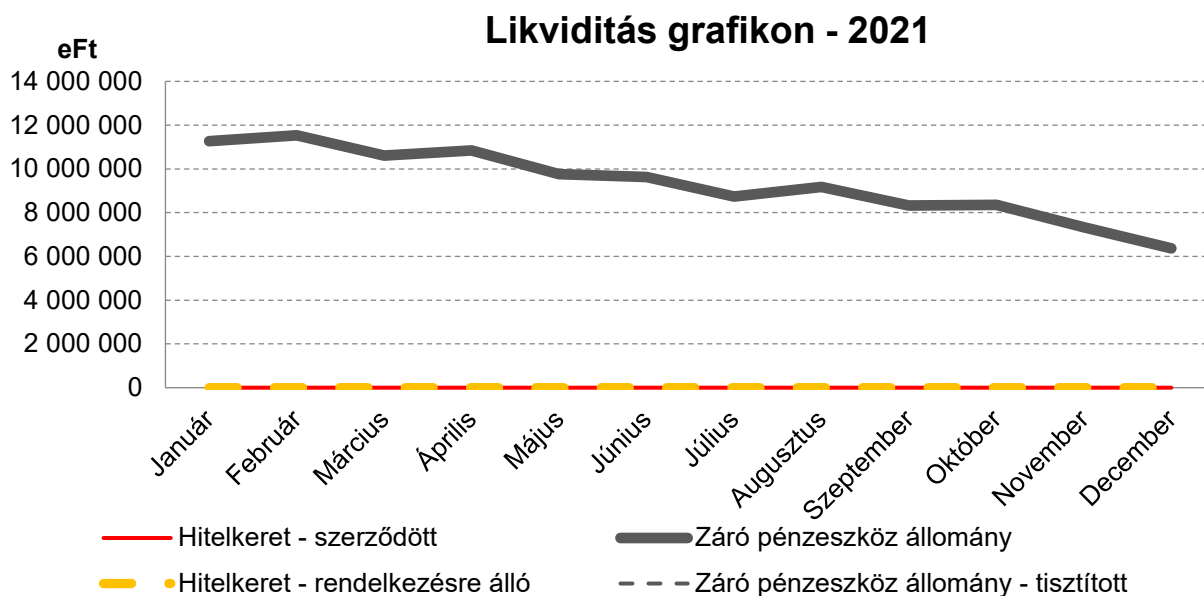
Közbeszerzési, beszerzési eljárások alakulása - Építettként BMSK		
Évek	Eljárások darabszáma (db)	Becsült érték összesen (MFt)
2019	308	212 188
2020	434	690 940
2021. I. negyedév (várható)*	199	213 189
2021. és azt követő évek (várható)*	71	1 053 585

\* Sportparkok nélkül

A Társaság beszerzési és közbeszerzési tervében a fentiekén kívül a saját részre történő beszerzések szerepelnek, melynek több mint harmada DKÜ-n keresztül történő informatikai eszköz és szolgáltatás beszerzés, több mint fele a Társaság ingatlanjainak és azok gépészeti és egyéb berendezéseinek javítási, karbantartási, állagmegóvási feladataihoz szükséges beszerzések.

A Covid járvány miatt 2021-re áthúzódó közbeszerzés a Papp László Budapest Sportaréna részleges felújítására kiírandó eljárás.

## VI.5. A Társaság 2021. évi finanszírozási és likviditás terve



A normál üzletmenet szerinti működés finanszírozását a Társaság alapvetően a saját bevételeiből, a BEÜ tevékenység ellátását központi költségvetési forrásból, a Magyar Sportok Háza üzemeltetését a kapott támogatásokból biztosítja.

BEÜ működési költségeire 6623 MFt, a Magyar Sport Háza támogatására 266 MFt áll rendelkezésre.

Az eddigi gyakorlatnak megfelelően a BEÜ működési költségeire kapott támogatást havi egyenlő részletekben, az egyéb működési költségekre kapott támogatást az év második felére egy összegben terveztük.

A pénzeszközállomány csökkenését a 16 kiemelt sportág korábbi években átutalt támogatásainak kedvezményezett részére történő várható kifizetése okozza.

Tulajdonosi kölcsön felvételére, tőkeemelésre vonatkozó igény nem merült fel.

A BMSK Zrt. hitelt nem vett fel, és nem is tervez felvenni.

## VII. Gazdasági elemzések

### VII.1. Társaság-specifikus kulcsmutatók alakulása

Mutató	2020 várható	2021. évi	Δ (% , 2021 ÜT/bázisérték)	Magyarázat
		terv		
BEÜ tevékenység működési költsége (M Ft)	4 679	6 623	141,5%	A projektek növekvő volumene miatt növekszik a működési költség
Állami magasépítési megvalósítási szakaszban lévő projektek száma (db)	304	529	174,0%	
Önkormányzati magasépítési projektek száma (db)	45	50	111,1%	
Értékesítés nettó árbevétele (M Ft)	2 156	1 382	64,1%	Több BEÜ, kevesebb BMSK projekttel, valamint az ingatlanhasznosítás területén az év első részében alacsonyabb bevétellel számolunk
Komplexumként és alapegységként hasznosított ingatlanok kihasználtsága (%)	76%	76%	-	

### VII.2. Érzékenységvizsgálatok

A Társaság árbevételének több mint fele ingatlanhasznosításból származik. A Covid-19 járvány ezen a területen éreztette leginkább hatását, a bérlők bérleti díj csökkentést/elengedést kezdeményeztek, melynek a Társaság részben eleget tett. A járvány esetleges elhúzódása esetén – a 2020. évben nyújtott kedvezmények alapján – a havi bevételkiesés kb 10 M Ft.



### VII.3. Kockázatok és esélyek

A Társaság működését befolyásoló kockázatok bemutatását tartalmazza az alábbi táblázat:

Kockázatok/esélyek rövid megnevezése, értelmezése	Esély megvalósulása, illetve a kockázat elkerülése, hatásának csökkentése érdekében tett intézkedések
<b>2021. évi terv</b>	
<p>Beruházás-lebonyolítás, tanácsadás - közbeszerzési, épület beruházási, kiemelt projektek - tevékenységeink körében a gyakori jogszabályi változásokból eredő kockázatok kezelésére kiemelt figyelmet fordítunk.</p>	<p>A jogszabályi változásokat jelentős külső kockázati tényezőnek tekintjük, amelyre megfelelő intézkedéseket teszünk a Beruházási Ügynökségi tevékenység (Beruházás, jog és ingatlanrendezés, Áht. szerinti gazdálkodás) folyamat leírásának elkészítésével, belső szabályozók és eljárásrendek kialakításával. További tevékenységeink az üzemeltetési és vagyonkezelési folyamatok, az ellenőrzési nyomvonal felülvizsgálata során kontrollok beépítése, a belső ellenőrzési tevékenységünk megerősítése nagyban hozzájárulnak a kockázati hatások csökkentéséhez. A jogszabályi változásokat azonban esélyként is értékeljük, mert a kormányzati feladat ellátása során további kijelölésre illetve új megbízások ellátására van lehetőségünk.</p>
<p>A Beruházási Ügynökségi tevékenység, az önkormányzati magasépítés beruházásokban való közreműködői feladatok ellátásához szükséges erőforrások biztosítására (létszámbővítéssel járó humánerőforrás szervezés, képzés szervezése, munkaeszközök és munkahelyek technikai feltételeinek megteremtése) nagy gondot fordítunk.</p>	<p>A megnövekedett munkavállalói létszám, az új belépő kollégák szervezeti kultúrába való beilleszkedése kockázati tényezőként jelentkezik. Ezen kockázati tényező enyhítése érdekében a Társaság vezetősége gondoskodik arról, hogy a tevékenységeink ellátásához, folyamatos fejlesztéséhez, valamint a megbízók, vevők (ügyfelek) megelégedettségének eléréséhez a szükséges személyi és tárgyi feltételek – képzett személyi állomány, megfelelő létesítmények, berendezések, eszközök, számítástechnikai rendszer – rendelkezésre álljanak. Tevékenységeink ellátásában kimagasló szakértelem biztosítása elsődleges célunk, amelyet belső képzésekkel, szakmai továbbképzések szervezésével, lebonyolításával teremtünk meg.</p>

<p>BEÜ projektek számának alakulását jelentősen befolyásoló tényező, hogy több esetben születik olyan döntés, hogy a projekt megvalósítója nem a BEÜ, holott a jogszabályi rendelkezések szerint BEÜ hatáskör lenne.</p>	<p>Figyelemfelhívás a minisztérium részére az „elmaradó” projektekről</p>
<p>Ingtalan üzemeltetés - Papp László Budapest Sportaréna, Széchy Tamás Sportuszoda, Magyar Sportok Háza, Logisztikai Központ, Balatonszárszói Rekreációs Központ, Római parti ingatlanok és vagyonkezelésbe átvett ingatlanok – területén a bérlők elvesztése és árvízi katasztrófa bekövetkezése jelent magas kockázatot.</p>	<p>Bérlőink vevői elégedettség mérésének, értékelése, elemzése alapján a szolgáltatásunk színvonalának növelésére törekszünk. Az ingatlanüzemeltetés kockázat csökkentésének lehetőségét befolyásolja a Római Parti mobilgáttal kapcsolatos elhúzó döntések és az ezzel összefüggő építési tilalom, amely megakadályozza az ingatlanaink megfelelő színvonalú fejlesztését. Külső kockázatként tekintünk ezekre a körülményekre.</p>
<p>Logisztikai, raktározási tevékenység során üzletág elvesztése magas kockázattal jár, azonban ez lehetőségnek is tekinthető, miután új tevékenység kialakítására, illetve kapacitás bővítésére, fejlesztésére nyílik lehetőség.</p>	<p>Lehetőségként tekintünk a raktárkapacitás bővítésére. Az új ingatlanon iroda és raktárterület kialakítása fejlesztése során a bérlői igények maximális kielégítése a célunk. A logisztikai, raktározási tevékenység folyamat során a (folyamatgazda) szervezeti egység vezetője kontrollok alkalmazásával saját kockázatait kezeli.</p>

A Társaság szempontjából nem túl kedvező a gazdasági környezet, ez a külső kockázati tényező az ingatlan bérleti szerződések esetében a kockázat kis mértékű emelkedését mutatja. Ez jellemzően az inflációs emelések érvényesíthetőségében, illetve a szerződések esetleges felmondásában jelentkezhet.

A COVID-19 vírus terjedésével összefüggő rövid távú kockázataink:

1. Rövidtávon fennálló kockázatok
  - a legfontosabb kérdés, meddig tart a járvány elhúzódása, annak gazdasági hatásai mik lesznek
  - az alapszintű működőképesség fenntartásához szükséges munkaerő biztosítása (a munkavállalók és családtagjaik – főként kiskorú gyermek esetén – megbetegedési esetek, közösségi korlátozó közegészségügyi intézkedések (pl. iskolabezárás)

- a foglalkoztatási formák rugalmas megoldásához (pl. otthoni munkavégzés) szükséges eszközök, technikai feltételek biztosítása, számítástechnikai eszközök beszerzése nehézkes.
  - több kivitelező jelezte, hogy a járványra tekintettel határidő csúszások jelentkehetnek.
2. Hosszútávon fennálló kockázatok
- a járvány elhúzódása, kockázat szintje: nem becsülhető pontosan, jelenleg magas,
  - a működőképesség fenntartása és a hatékony munkavégzés biztosítása kockázat szintje: közepes,
  - a szerződéses feltételek változása, akadályközlések (határidő csúszás, szerződés felmondása stb.) kockázat szintje: magas,
  - közbeszerzési eljárások elhúzódása, az ajánlattevői oldal is hasonló gazdasági és működési problémákkal szembesül, kockázat szintje: magas,
  - az előkészítés, illetve közbeszerzés alatt álló beruházások megvalósulásának elhalasztása, illetve elhúzódása, kockázat szintje: magas,
3. Likviditás, fizetőképesség
- szerződéses partnereink likviditási, fizetőképességi problémái, esetlegesen cégek megszűnése, megszüntetése,
  - bevételkiesés – ingatlanhasznosítási tevékenységünk során első sorban a bérleti díj bevételek körében (MSH iroda és konferencia terem, Római parti ingatlanok)
  - a rendelkezésünkre bocsátott források felhasználásának ütemezése felborul, a teljesítések eltolódásából kifolyólag a kifizetések nem történnek meg.
4. Gazdasági értékláncok – partnerekre gyakorolt hatás
- partnereink részéről nem érkezett értesítés likviditási gondokról, de beszállítói partnereink részéről számítunk erre
  - jelenleg tájékoztatásokat küldenek egyes partnerek, melyekben felhívják a figyelmet a járvány okozta erőforrás és kapacitás akadozásokra, külföldi beszállítók lemaradásaira, illetve a munkavállalók, alvállalkozók levonulásaira.
5. Gazdasági értékláncok – Társaságra gyakorolt hatás
- a járvány elvonulása, megszűnését követő „újraindítási” időszak nem becsülhető, erőforrás hiányra lehet számítani, amikor a hazai építőipar teljes kapacitáson újra kíván indulni,
  - a gazdaság újraindítására vonatkozó kormányzati intézkedések keretében több állami magasépítési beruházási program került 2020. év végén meghirdetésre, mely társaságunk működését kedvezően befolyásolja,
  - a kormányzati gazdaságélénkítő intézkedések jelentősen megkönnyíthetik a cégek likviditási gondjait.

## VIII. Középtávú kitekintés

Megnevezés	2020. várható	2021. évi Üzleti terv	2022. évi Kitekintés	2023. évi Kitekintés
Értékesítés nettó árbevétele	2 156 924	1 381 937	1 463 755	1 507 667
Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0
Egyéb bevételek	5 148 515	8 930 639	8 887 176	9 079 248
ebből működési támogatás	4 490 528	8 829 151	8 130 289	8 338 399
Anyagjellegű ráfordítások	2 578 215	4 734 539	4 204 082	4 330 205
Személyi jellegű ráfordítások	3 332 196	4 453 401	4 941 167	5 084 910
Értékcsökkenési leírás	918 727	911 660	1 014 746	974 950
Egyéb ráfordítások	213 645	177 847	182 618	186 574
<b>Adózás előtti eredmény</b>	<b>272 156</b>	<b>35 579</b>	<b>8 768</b>	<b>10 726</b>
Befektetett eszközök	26 864 632	26 387 229	25 382 404	24 397 375
Forgóeszközök	12 685 310	6 751 769	5 593 668	4 531 488
Aktív időbeli elhatárolások	17 000	17 000	17 500	17 500
<b>Eszközök összesen</b>	<b>39 566 942</b>	<b>33 155 998</b>	<b>30 993 572</b>	<b>28 946 363</b>
Saját tőke	5 152 733	5 390 722	5 399 490	5 410 216
Céltartalékok	316 360	216 360	0	0
Kötelezettségek	10 129 029	4 311 855	3 096 001	1 754 636
Passzív időbeli elhatárolások	23 968 820	23 237 061	22 498 081	21 781 511
<b>Források összesen</b>	<b>39 566 942</b>	<b>33 155 998</b>	<b>30 993 572</b>	<b>28 946 363</b>

**2022-2023-ban** a Társaság folytatja eddigi tevékenységeit. A működési költségek esetében alapvetően inflációs növekedéssel tervezünk. Ez alól az igénybe vett szolgáltatások értéke jelent kivételt, mivel a szakértői díjak a projektek előre haladásával párhuzamosan változnak. A személyi jellegű ráfordítások a 2021 év közben felvett munkavállalók egész évre vetített bérjellegű költségeivel növekednek 2022-ben.

## IX. Társadalmi felelősségvállalás

A Társaság törekszik arra, hogy egyre nagyobb felelősséget tudjon vállalni Magyarország gazdasági, társadalmi, környezeti fejlődésében azzal, hogy saját társadalmi felelősségvállalási tevékenységünket összehangoljuk a kormányzati prioritásokkal. Célunk, hogy aktív részese legyünk egy olyan társadalom kiépítésének, amely elkötelezett a fenntartó fejlődés iránt. Az alábbi területekre kiemelt figyelmet fordítunk:

- A Társaság a tulajdonos irányában való gazdasági felelősséget vállal a sikeres és hatékony működés, az átláthatóság biztosításával.
- A Társaság garantálja a transzparencia és az etikai szabályok betartását melyek elősegítik a hosszú távú, megbízható kapcsolatot partnereinkkel. Ez a kapcsolat egymás kölcsönös tiszteletére és a diszkrimináció elkerülésére épül.
- A kollektív és egyéni érdekek szem előtt tartása egyaránt fontos Társaságunknak azzal, hogy a szolidaritás elve üzleti tevékenységünket áthatja, amely minden érdekelt féllel fenntartott kapcsolatunkban érvényesül azzal, hogy törekszünk elvárásaikat összhangba hozni feladataink ellátásával.
- Tevékenységünk által érintett területeken a lakosság életkörülményeinek javítására törekszünk építetói szerepkörben a környezet védelmi szempontok érvényre juttatásával.
- Különösen fontosnak tartjuk a személyes biztonság megteremtését (környezetbarát munkahely megteremtése, munkahelyi balesetek megelőzése) munkavállalóinknak és a Társaság létesítményeinek biztonságával.
- A tisztelet, mint alapvető érték vezérli valamennyi munkavállalónk egyéni magatartását, amely a jogszabályi követelményeknek, a Társaság belső szabályozóinak való megfelelésben és az egymás és partnereink iránt tanúsított tiszteletben nyilvánul meg. Nagy jelentőséget tulajdonítunk a feddhetetlenség és a tisztesség morális szabályainak.
- A Társaság szociális kezdeményezéseit négy alapelvre – méltányosság, szolidaritás, munkavállalók foglalkoztathatóságának fejlesztése, egészség- és munkavédelmi kockázatok megelőzésére – építi.

Intézkedéseink, programok:

- a) a munkavállalók foglalkoztathatóságának elősegítése – a munkavállalóink képességfejlesztésének támogatását jelenti a változások kezelésében, ösztönzés a szakmai kihívások felvállalásában. A kimagasló szakértelem biztosítása elsődleges célunk, amelyet belső képzésekkel, szakmai továbbképzések szervezésével, lebonyolításával teremtünk meg.
- b) Intézkedések az egészség- és munkavédelem kockázatainak elkerülése érdekében – munkavállalóink munkakörülményeinek javítására és a munkahelyi balesetek megelőzésére törekszünk a vezetők elköteleződésének és a munkavállalók tudatosságának megerősítésének érdekében. Gondoskodunk arról, hogy a munkavállalók munkavégzésük során betartsák a szükséges munkavédelmi szabályokat. Ennek érdekében rendszeres munkavédelmi oktatást szervezünk. A vonatkozó biztonsági előírások alapján a kockázatokat azonosítva létesítményeink területén megtesszük a szükséges megelőző intézkedéseket.
- c) Partnereinkhez fűződő kapcsolatainkban mindenekelőtt nagy hangsúlyt fektetünk arra, hogy megfeleljünk a jogszabályi és szerződéses kötelezettségeinknek. Garantáljuk szolgáltatásaink, tevékenységeink és teljesítményünk minőségét a Társaság teljes elkötelezettséget vállal partnereink és az érdekelt felek igényei, elvárásai kielégítésére.

## **X. Gazdasági Adattárházhoz való kapcsolódás technikai feltételeinek kialakítása**

Nem releváns.

<b>Kitöltés</b>	e Ft-ban		
<b>Beküldendő</b>	A Miniszterelnöki Kormányiroda részére 1 nyomtatott és aláírt példányban, valamint elektronikus formában a megadott e-mail címre MS Excel formátumban.		
<b>e-mail</b>			
<b>Tulajdonosi összetétel</b>			
<b>Megnevezés</b>	<b>Törzsrészvény, törzstőke névértéke (e Ft)</b>	<b>Tulajdoni arány</b>	<b>Szavazati arány</b>
Magyar Állam	3 429 800	100,0%	100,0%
<b>Beszúrható sorok</b>			
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>3 429 800</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

	mérleg		eredménykimutatás	
1. negyedéves adatszolgáltatás	8	6	9	8 2021.03.31
2. negyedéves adatszolgáltatás	10	6	11	10 2021.06.30
3. negyedéves adatszolgáltatás	12	6	13	12 2021.09.30
üzleti terv	13	5	14	6 2021.01.04

2021.05.17

Ellenőrzési lapok		Ellenőrzött tételek	Ellenőrzési oszlopok										
			2020.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.03.31. Terv	2021.03.31. Tény	2021.06.30. Terv	2021.06.30. Tény	2021.09.30. Terv	2021.09.30. Tény	2021.12.31. Terv	2021.12.31. Várható
1. Mérleg	1. Mérleg	Eszköz-forrás	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
1. Mérleg	3. Céltartalék és Értékvesztés	Céltartalék		OK								OK	
1. Mérleg	2. Eredménykimutatás	Eredménykimutatás-adózott eredmény	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2. Eredménykimutatás	4. Egyéb bev. és ráf.	Egyéb bevételek	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2. Eredménykimutatás	4. Egyéb bev. és ráf.	Egyéb ráfordítások	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2. Eredménykimutatás	5. Működési költség	Anyagjellegű ráfordítások	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2. Eredménykimutatás	5. Működési költség	Személy jellegű ráfordítások	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2. Eredménykimutatás	5. Működési költség	Értékcsökkenési leírás	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2. Eredménykimutatás	6. Humán	Béreköltség	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK
2. Eredménykimutatás	Terv 4. Anyagjellegű részletes	Anyagjellegű ráfordítások	OK	OK								OK	
2. Eredménykimutatás	Terv 5. Humán	Béreköltség	OK	OK								OK	
2. Eredménykimutatás	Terv 5. Humán	Személy jellegű egyéb kifizetés	OK	OK								0	
2. Eredménykimutatás	Terv 5. Humán	Bérrjárulék	OK	OK								0	
2. Eredménykimutatás	Terv 5. Humán	Személy jellegű ráfordítások	OK	OK								0	
6. Humán	Terv 5. Humán	Átlaglétszám - közfoglalkoztatottak nélkül	OK	OK								OK	





## Az NVTNM üzleti tervezési irányelveinek való megfelelés bemutatása

Az NVTNM üzleti tervezési irányelvei, elvárásai	A Társaság az adott tervezési irányelvnek teljes körűen megfelelt/ nem felelt meg	A Társaság megadta az adott tervezési irányelvtől történő eltérés részletes indokait
1. Premisszakészlet	✓	
2. Általános tulajdonosi elvárások	✓	
3.1 A költségvetési törvényben rögzített finanszírozás tartva	✓	
3.2 A finanszírozás ütemezése a szaktárcával egyeztetve	✓	
4.1. Elvárások a létszámgazdálkodás tervezése kapcsán	✓	
4.2. Elvárások a személyi jellegű ráfordítások tervezése kapcsán	✓	
4.3. Bérfejlesztés	✓	
4.4. Teljesítményösztönzők, teljesítményértékeléshez kötött juttatások	✓	
5. Működési költségek meghatározása	✓	
6. A tulajdonosi joggyakorló elvárása az eredmény vonatkozásában	✓	
7. Kockázatok és esélyek	✓	
8. Beruházások és beszerzések tervezése	✓	
9. Társadalmi felelősségvállalás	✓	
10. Társaság specifikus elvárások	✓	

Kérjük, hogy a fenti táblázatot kitölteni, és az Üzleti Terv Vezetői Összefoglaló részébe átemelni szíveskedjenek.

Amennyiben a Társaság nem, vagy nem minden tekintetben felelt meg az adott tervezési irányelvnek, kérjük, hogy a Terv 2b) munkalapon található táblázatot szíveskedjenek részletesen kitölteni.

Amennyiben a Társaság az adott tervezési irányelvet teljes körűen (valamennyi alpont tekintetében) betartotta, úgy a Terv 2b) munkalap kitöltése nem szükséges.

## NVTNM üzleti tervezésre vonatkozó irányelvétől történő eltérés részletes indokolása

NVTNM üzleti tervezésre vonatkozó irányelve	Tervezési Irányelv levél érintett alpontja (vagy oldalszám és bekezdés feltüntetése)	Eltérés rövid leírása	Adott tervezési irányelvtől történő eltéréshez rendelhető számszerűsíthető hatás típusa (pl. SZJR, AJR, Adózás előtti eredmény, stb.)	Irányelvek betartása esetén (E Ft)	Üzleti Tervben szereplő összeg (E Ft)	Eltérés mértéke (E Ft)	Eltérés mértéke (%)	Eltérés részletes szöveges indokolása	A releváns információk hol találhatóak meg az Üzleti Tervben (oldalszám, bekezdés, alpont, stb.)
<b>PÉLDA:</b> 4.1. Elvárások a létszámgazdálkodás tervezése kapcsán	<b>PÉLDA:</b> 5. a) A személyi jellegű ráfordítások 2021. évre tervezett összege a 2020. évi korrigált várhatóhoz képest nem növekedhet.	<b>PÉLDA</b> Szakszervezetek nyomása miatt a korrekciós tényezők által biztosított kereteken felül további béremelésre lenne szükség.	<b>PÉLDA:</b> SZJR			-	-		<b>PÉLDA:</b> 2. oldal vége 24. oldal 3. bekezdés, 43. oldal II. fejezet 3. a)
<b>PÉLDA:</b> 2. Általános tulajdonosi elvárások	<b>PÉLDA:</b> Az NVTNM portfólióba tartozó társaságoknak egyeztetniük kell az egymással szemben tervezett tételeiket.	<b>PÉLDA:</b> A társaságok tervezési folyamatát nem sikerült összehangolni	nem számszerűsíthető			-	-		<b>PÉLDA:</b> 2. oldal vége 24. oldal 3. bekezdés, 43. oldal II. fejezet 3. a)
	<i>bővíthető további sorokkal</i>								
	<i>bővíthető további sorokkal</i>								

Kérjük, hogy egy adott fejezet (pl. 5.1. Humán-erőforrás) tekintetében annyi sort tüntessenek fel, ahány alpont (pl. 5.a.) tekintetében el kíván térni a Társaság. Amennyiben egy alpont nem kerül feltüntetésre, azt az NVTNM úgy tekinti, hogy a Társaság az adott alpont vonatkozásában teljes körűen betartotta a Tervezési Irányelv levélben foglaltakat. Az NVTNM az adott tervezési irányelv fejezet egyes alpontjai vonatkozásában csak akkor hagyja jóvá az eltérést, amennyiben az adott alpont vonatkozásában a jelen táblázat teljes körűen kitöltésre került, és a részletes szöveges indokolás világos, logikus, önmagában érthető magyarázatokat tartalmaz. D, E, F, G, H oszlopok kitöltése akkor kötelező, amennyiben az adott tervezési irányelvtől történő eltéréshez rendelhető számszerűsíthető hatás is (pl. SZJR, AJR, Adózás előtti eredmény, stb.).

Forrást biztosító előirányzat		2020			2021		Eltérés a 2021 évi Üzleti Terv és a 2021. évre vonatkozó költségvetési törvény között	Eltérés a 2021 évi költségvetési források és a 2020. évi költségvetési források között
		2020. évre vonatkozó költségvetési törvényben (2019. évi LXXI. törvény) szereplő összeg (eFt)	Gazdaságvédelmi Alapból kapott összeg	Teljes összeg 2020	2021.12.31. Üzleti Terv Összeg (eFt)	2021-re vonatkozó költségvetési törvényben (2020. évi XC. törvény) szereplő összeg (eFt)		
Címrendi besorolás (Fejezet, cím stb. szám)	Jogcím*	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	Változás (f)-(g)	Változás (g)-(e)
XLVII. Fejezet 3. cím, 3. alcím	A Beruházási Ügynökség működésének támogatása	5 100 000		5 100 000	6 622 883	6 622 883	0	1 522 883
XX. Fejezet 20. cím, 24. alcím, 12. jogcím	Magyar Sport Háza támogatása	266 200		266 200	266 200	266 200	0	0
				0			0	
				0			0	
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0

\* amennyiben egy címen belül több tételből áll, akkor kérjük részletezni (pl. közszolgáltatási költségértékesítés esetén külön szerepeltetni: - ebből bértámogatás)

## 2021. évi üzleti terv

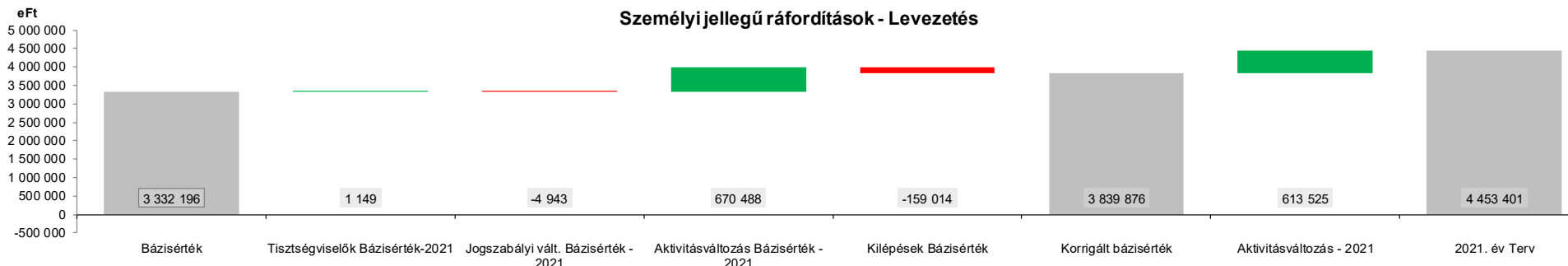
e R-ban

Megnevezés (szabadon szerkeszthető; az "A" oszlopban szereplő szolgáltatások csak példák, kérjük a Társaság egyedi sajátosságaihoz igazodó megbontást, és kitélést)	2019. évi terv és tény		Eltérés		2020. évi terv						Eltérés			2021. évi terv			Eltérés			e R-ban		
	elfogadott üzleti terv szerinti	tény	terv-tény eltérés (C-B)	Eltérés (%)	Befolyásolható (terv)	Befolyásolható (várható)	Nem Befolyásolható (terv)	Nem Befolyásolható (várható)	Összesen (F+H) (terv)	Összesen (G+I) (várható)	terv-várható eltérés (K-J)	Eltérés (%)	Befolyásolható	Nem befolyásolható	Összesen (N+O)	Befolyásolható		Nem befolyásolható		Összesen		
																terv-várható eltérés (N-G)	Eltérés (%)	terv-várható eltérés (O-I)	Eltérés (%)	terv-várható eltérés (P-K)	Eltérés (%)	
<b>Anyagjellegű ráfordítások*</b>	2 142 613	1 185 225	-957 388	-44,7%	133 929	110 007	1 842 306	2 468 208	1 976 235	2 578 215	601 980	30,5%	131 366	4 603 173	4 734 539	21 359	19,4%	2 134 965	86,5%	2 156 324	83,6%	
<b>Anyagköltségek</b>	204 056	114 429	-89 627	-43,9%	107 014	104 267	85 767	24 240	192 781	128 507	-64 274	-33,3%	125 716	39 414	165 130	21 449	20,6%	15 174	62,6%	36 623	28,5%	
<b>Üzemanyag költségek</b>	52 751	15 381	-37 370	-70,8%			71 836	19 843	71 836	19 843	-51 993	-72,4%		35 313	35 313	0	0,0%	15 470	78,0%	15 470	78,0%	
<b>Közműdíjak</b>	87 847	64 671	-23 176	-26,4%	66 237	55 399			66 237	55 399	-10 838	-16,4%	71 277		71 277	15 878	28,7%	0	0,0%	15 878	28,7%	
<b>Irodaszerek, nyomtatványok, üzemeltetési anyagok</b>	46 519	28 982	-17 537	-37,7%	40 777	48 868			40 777	48 868	8 091	19,8%	54 439		54 439	5 571						
<b>Egyéb anyagköltségek</b>	16 939	5 395	-11 544	-68,2%			13 931	4 397	13 931	4 397	-9 534	-68,4%		4 101	4 101	0	0,0%	-296	-6,7%	-296	-6,7%	
<b>Igénybevevett szolgáltatások értéke</b>	1 842 998	1 002 374	-840 624	-45,6%	26 915	5 740	1 673 972	2 367 666	1 700 887	2 373 406	672 519	39,5%	5 650	4 483 517	4 489 167	-90	-1,6%	2 115 851	89,4%	2 115 761	89,1%	
<b>Bérelti díj</b>	192 068	84 348	-107 720	-56,1%			71 742	105 531	71 742	105 531	33 789	47,1%		259 264	259 264	0	0,0%	153 733	145,7%	153 733	145,7%	
<b>Ingatlan bérelti díja</b>	7 095	29 868	22 773	321,0%			11 113	9 540	11 113	9 540	-1 573	-14,2%		135 111	135 111	0	0,0%	125 571	1316,3%	125 571	1316,3%	
<b>Gép, berendezés bérelti díja</b>	6 648	9 213	2 565	38,6%			8 401	24 591	8 401	24 591	16 190	192,7%		26 250	26 250	0	0,0%	1 659	6,7%	1 659	6,7%	
<b>Gépjármű bérelti díja</b>	168 563	40 865	-127 698	-75,8%			47 240	65 648	47 240	65 648	18 408	39,0%		90 792	90 792	0	0,0%	25 144	38,3%	25 144	38,3%	
<b>Szoftver bérelti díja</b>	9 762	4 402	-5 360	-54,9%			4 988	5 752	4 988	5 752	764	15,3%		7 111	7 111	0	0,0%	1 359	23,6%	1 359	23,6%	
<b>Karbantartási költségek</b>	368 440	202 341	-166 099	-45,1%			169 683	123 598	169 683	123 598	-46 085	-27,2%		328 091	328 091	0	0,0%	204 493	165,5%	204 493	165,5%	
<b>Hirdetési és kommunikációs költségek</b>	44 361	2 919	-41 442	-93,4%	23 402	2 814			23 402	2 814	-20 588	-88,0%	2 555		2 555	-259	-9,2%	0	0,0%	-259	-9,2%	
<b>Szakértői díjak</b>	895 457	468 895	-426 562	-47,6%			1 042 211	1 816 855	1 042 211	1 816 855	774 644	74,3%	3 494 447	3 494 447	3 494 447	0	0,0%	1 677 592	92,3%	1 677 592	92,3%	
<b>Jogi díjak</b>	110 165	58 850	-51 315	-46,6%			166 750	101 056	166 750	101 056	-65 694	-39,4%		105 496	105 496	0	0,0%	4 440	4,4%	4 440	4,4%	
<b>Távkapcsolási költségek</b>	24 313	16 418	-7 895	-32,5%			17 902	19 097	17 902	19 097	1 195	6,7%		20 644	20 644	0	0,0%	1 547	8,1%	1 547	8,1%	
<b>Internet</b>	9 653	7 799	-1 854	-19,2%			7 797	8 313	7 797	8 313	516	6,6%		8 676	8 676	0	0,0%	363	4,4%	363	4,4%	
<b>Vezetékes telefon</b>	3 207	3 766	559	17,4%			3 832	4 840	3 832	4 840	1 008	26,3%		3 781	3 781	0	0,0%	-1 059	-21,9%	-1 059	-21,9%	
<b>Mob. telefon</b>	2 130	1 751	-379	-17,8%			3 263	2 139	3 263	2 139	-1 124	-34,4%		4 331	4 331	0	0,0%	2 192	102,5%	2 192	102,5%	
<b>Posta, telefax és egyéb telekommunikációs költség</b>	9 323	3 102	-6 221	-66,7%			3 010	3 805	3 010	3 805	795	26,4%		3 856	3 856	0	0,0%	51	1,3%	51	1,3%	
<b>Üzemeltetési költségek</b>	120 161	147 005	26 844	22,3%			174 671	171 081	174 671	171 081	-3 590	-2,1%		236 773	236 773	0	0,0%	65 692	38,4%	65 692	38,4%	
<b>Személyszállítás</b>	5 436	8 392	2 956	54,4%			9 088	5 659	9 088	5 659	-3 429	-37,7%		8 485	8 485	0	0,0%	2 826	49,9%	2 826	49,9%	
<b>Csatomádij</b>	3 158	4 447	1 289	40,8%			2 857	3 846	2 857	3 846	989	34,6%		6 079	6 079	0	0,0%	2 233	58,1%	2 233	58,1%	
<b>Biztonsági őrzés</b>	76 101	81 938	5 837	7,7%			94 904	97 435	94 904	97 435	2 531	2,7%		146 943	146 943	0	0,0%	49 508	50,8%	49 508	50,8%	
<b>Takarítás</b>	26 467	35 573	9 106	34,4%			53 469	52 164	53 469	52 164	-1 305	-2,4%		62 346	62 346	0	0,0%	10 182	19,5%	10 182	19,5%	
<b>Kertészeti feladatok</b>	3 896	9 103	5 207	133,6%			4 579	6 067	4 579	6 067	1 488	32,5%		6 093	6 093	0	0,0%	26	0,4%	26	0,4%	
<b>Egyéb üzemeltetési díj</b>	5 103	7 552	2 449	48,0%			9 774	5 910	9 774	5 910	-3 864	-39,5%		6 827	6 827	0	0,0%	917	15,5%	917	15,5%	
<b>Egyéb igénybe vett szolgáltatás</b>	88 033	21 598	-66 435	-75,5%	3 513	2 926	31 013	30 448	34 526	33 374	-1 152	-3,3%	3 095	38 802	41 897	169	5,8%	8 354	27,4%	-31 232	-93,6%	
<b>Gépkocsival kapcsolatos egyéb költségek</b>	1 675	2 272	597	35,6%			2 489	2 387	2 489	2 387	-102	-4,1%		2 142	2 142	0	0,0%	-245	-10,3%	-245	-10,3%	
<b>Újság előfizetés</b>	1 376	3 652	2 276	165,4%	3 513	2 926			3 513	2 926	-587	-16,7%	3 095		3 095	169	5,8%	0	0,0%	169	5,8%	
<b>Oktatás, továbbképzés költsége</b>	4 009	3 200	-809	-20,2%			2 850	1 830	2 850	1 830	-1 020	-35,8%		2 004	2 004	0	0,0%	174	9,5%	174	9,5%	
<b>Tagdíjak</b>	541	901	360	66,5%			1 235	271	1 235	271	-964	-78,1%		255	255	0	0,0%	-16	-5,9%	-16	-5,9%	
<b>Egyéb</b>	80 432	11 573	-68 859	-85,6%			24 439	25 960	24 439	25 960	1 521	6,2%		14 401	14 401	0	0,0%	-11 559	-44,5%	-11 559	-44,5%	
<b>Könyvvizsgálat, belső ellenőrzés, egyéb tanácsadás</b>			0	0,0%							0	0,0%		20 000	20 000	0	0,0%	20 000	#ZÉROOSZTÓ!	20 000	#ZÉROOSZTÓ!	
<b>Egyéb szolgáltatások értéke</b>	39 467	20 064	-19 403	-49,2%	0	0	35 850	24 308	35 850	24 308	-11 542	-32,2%	0	25 572	25 572	0	0,0%	1 264	5,2%	1 264	5,2%	
<b>Bankköltségek</b>	26 378	14 113	-12 265	-46,5%			23 775	16 654	23 775	16 654	-7 121	-30,0%		17 468	17 468	0	0,0%	814	4,9%	814	4,9%	
<b>Hatalósági díjak</b>	3 463	740	-2 723	-78,6%			3 566	1 782	3 566	1 782	-1 784	-50,0%		1 824	1 824	0	0,0%	42	2,4%	42	2,4%	
<b>Egyéb szolgáltatások</b>	9 626	5 211	-4 415	-45,9%			8 509	5 872	8 509	5 872	-2 637	-31,0%		6 280	6 280	0	0,0%	408	6,9%	408	6,9%	
<b>Eladott áruk beszerzési értéke</b>	0	1 501	1 501	#ZÉROOSZTÓ!	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
<b>Továbbszámított áruk</b>	0	1 501	1 501	#ZÉROOSZTÓ!	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
<b>Beszűrhető sorok</b>				0,0%							0	0,0%		0	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
<b>Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke</b>	56 092	46 857	-9 235	-16,5%	0	0	46 717	51 994	46 717	51 994	5 277	11,3%	0	54 670	54 670	0	0,0%	2 676	5,1%	2 676	5,1%	
<b>Továbbszámított szolgáltatások</b>	56 092	46 857	-9 235	-16,5%			46 717	51 994	46 717	51 994	5 277	11,3%		54 670	54 670	0	0,0%	2 676	5,1%	2 676	5,1%	
<b>Beszűrhető sorok</b>				0,0%							0	0,0%		0	0	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	

\* az anyagjellegű ráfordítások összegének meg kell egyeznie az eredménykimutatásban szereplő értékekkel

Megnevezés	Rövid megnevezés (diagramhoz)	Átlag Létszám (fő)	Bérbójtás (E Ft)	Személyi jellegű egyéb kifizetés (E Ft)	Bérráérték (E Ft)	Személyi jellegű ráfordítás (E Ft)	Szöveges magyarázatok
2020. évi elfogadott üzleti tervben szereplő értékek	Mt 208.	3	109 000	1 035	20 747	130 782	
	kritikus munkakör	243	2 144 702	129 867	490 341	2 764 910	
	egyéb	149	1 087 778	105 468	234 591	1 427 837	
	közmunkások	0	0	0	0	0	
<b>Összesen - közmunkások nélkül:</b>	<b>395</b>	<b>3 341 480</b>	<b>236 370</b>	<b>745 679</b>	<b>4 323 529</b>		
2020. év végi várható értékek	Mt 208.	3	130 422	1 067	23 339	154 828	
	kritikus munkakör	219	1 941 823	129 292	338 241	2 409 356	
	egyéb	101	607 950	58 059	102 003	768 012	
	közmunkások	0	0	0	0	0	
<b>Összesen - közmunkások nélkül:</b>	<b>320</b>	<b>2 650 195</b>	<b>187 351</b>	<b>463 583</b>	<b>3 301 136</b>		
2020. évi üzleti tervben szereplő és a 2020. év végi várható záró érték közötti eltérés mértéke	Mt 208.	0	2 142	32	2 592	24 046	
	kritikus munkakör	-23,75	-202879	-575	-152100	-355554	
	egyéb	-48,33	-479828	-47409	-132588	-659825	
	közmunkások	0	0	0	0	0	
<b>Összesen - közmunkások nélkül:</b>	<b>-72</b>	<b>-661 285</b>	<b>-47 952</b>	<b>-282 096</b>	<b>-991 333</b>		
<b>2020. évre vonatkozó 2020. évi korrigált várható számításánál figyelembe veendő tényezők</b>							
Tisztségviselői díjazásának, pozíciók betöltöttségének 2020. és 2021 évi változásainak hatása (pl. IG, FB tag) (+)	Tisztségviselők Bázisérték-2021		egyéb	1 167	0	-18	1 149
<b>Összesen:</b>			<b>1 167</b>	<b>0</b>	<b>-18</b>	<b>1 149</b>	
2020. és 2021. évre vonatkozó bérmegeállapodás (s zakszervezetekkel vagy üzemi tanácsal megkötött) hatása, amennyiben nem egész évre vonatkozik (+)	Bérmegállapodás Bázisérték-2021		kritikus munkakör	0	0	0	0
<b>Összesen:</b>			<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2020. évi üres pozíciók betöltésének áthúzódó hatása (év közben belépett munkavállalók 2020-ra vonatkozó ráfordítása és átlaglétszám többlete) (+)	Üres pozíciók Bázisérték	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Jogszabályi változások hatásai - szociális hozzájárulási adó változása (-)	Jogszabályi vált. Bázisérték - 2021				Mt 208.	Mt 208.	-810
<b>Összesen:</b>					<b>-4 980</b>	<b>-4 980</b>	
Aktivitás változás - feladatbővítés/szüksélt jogszabályban meghatározottak alapján (+/-)	Aktivitás változás Bázisérték - 2021	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>72</b>	<b>536 380</b>	<b>32 139</b>	<b>101 969</b>	<b>670 483</b>	
Létszámcsökkentő intézkedések áthúzódó hatása (év közben kilépett munkavállalók 2021-ra vonatkozó ráfordítása és átlaglétszám csökkenése (-))	Létszámcsökkentés Bázisérték	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2020-as évközi béremelések évesített hatása (+)	Béremelés Bázisérték	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2020-as év közbeni kilépések hatása (-)	Kilépések Bázisérték	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>-45</b>	<b>-127 260</b>	<b>-9 360</b>	<b>-22 394</b>	<b>-159 014</b>	
Nyitott pozíciók feltöltése (2020-as ÚT-ben jóváhagyott létszámból azon be nem töltött pozíciók, amelyek a 2021-es ÚT-ben is szerepelnek)	Nyitott pozíciók Bázisérték	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2020. évre vonatkozó 2020. évi korrigált várható számításánál figyelembe veendő tényezők		Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	18 786
<b>Összesen:</b>		<b>1</b>	<b>16 283</b>	<b>275</b>	<b>2 228</b>	<b>18 786</b>	
2020. évi korrigált várható:		Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen - közmunkások nélkül:</b>		<b>27</b>	<b>410 287</b>	<b>22 779</b>	<b>74 611</b>	<b>507 686</b>	
<b>Összesen - közmunkásokkal:</b>		<b>350</b>	<b>3 090 482</b>	<b>211 197</b>	<b>538 197</b>	<b>3 839 876</b>	
<b>2021. évre vonatkozó 2020. évi korrigált várható értéket módosító, a tervezési irányelvvel összhangban álló tényezők</b>							
Írnyelv szerinti béremelés kritikus munkaerő	Béremelés 2021 Kritikus munkaerő		egyéb	0	0	0	0
<b>Összesen:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Írnyelv szerinti béremelés nem kritikus munkaerő	Béremelés 2021 Nem Kritikus munkaerő		Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Aktivitás változás - feladatbővítés/szüksélt jogszabályban meghatározottak alapján (+/-)	Aktivitás változás - 2021	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>55,0</b>	<b>468 718</b>	<b>58 162</b>	<b>86 656</b>	<b>613 525</b>	
2021. évre vonatkozó 2020. évi korrigált várható értéket módosító, a tervezési irányelvvel összhangban álló tényezők		Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>55</b>	<b>468 718</b>	<b>58 162</b>	<b>86 656</b>	<b>613 525</b>	
<b>2021. évre vonatkozó Társaság által javasolt olyan további módosító tényezők, melyek a tervezési irányelvvel nem állnak összhangban</b>							
2021. évre vonatkozó Társaság által javasolt olyan további módosító tényezők, melyek a tervezési irányelvvel nem állnak összhangban		Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen:</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2021. évi tervezett értékek		Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	Mt 208.	0
<b>Összesen - közmunkások nélkül:</b>		<b>405</b>	<b>3 559 200</b>	<b>269 348</b>	<b>624 853</b>	<b>4 453 401</b>	
<b>Összesen - közmunkásokkal:</b>		<b>405</b>	<b>3 559 200</b>	<b>269 348</b>	<b>624 853</b>	<b>4 453 401</b>	
			3559200	0	269348	0	624853

### Személyi jellegű ráfordítások - Levezetés



		eFt-ban											
		Input adatok:	Segéd sor 1	Segéd sor 2	Segéd sor 3	Segéd sor 4	Adatsor 1	Adatsor 2	Adatsor 3	Adatsor 4	Adatsor 5	Adatsor 6	Index
	<b>Bázisérték</b>	<b>3 332 196</b>	3 332 196	0	0	3 332 196	0	0	0	0	0	3 332 196	
2019. évi korrigált bázisra vonatkozó korrekciós tényezők	Tisztviselők Bázisérték-2021	1 149	3 332 196	1 149	0	3 333 345	3 332 196	1 149	0	0	0		1
	Jogszabályi vált. Bázisérték - 2021	-4 943	3 328 402	4 943	0	3 328 402	3 328 402	0	0	4 943	0		2
	Aktivitásváltozás Bázisérték - 2021	670 488	3 328 402	670 488	0	3 998 890	3 328 402	670 488	0	0	0		1
	Kilépések Bázisérték	-159 014	3 839 876	159 014	0	3 839 876	3 839 876	0	0	159 014	0		2
	<b>Korrigált bázisérték</b>	<b>3 839 876</b>											
2020. évre vonatkozó	Aktivitásváltozás - 2021	613 525	3 839 876	613 525	0	4 453 401	3 839 876	613 525	0	0	0		1
	<b>2021. év Terv</b>	<b>4 453 401</b>	4 453 401	0	0	4 453 401	0	0	0	0	0	4 453 401	
						Üres oszlopok	Pozitív direkt kapcsolatos oszlopok	Pozitív másodlagos oszlopok	Negatív direkt kapcsolatos oszlopok	Negatív másodlagos oszlopok		Főmérőkövetők	
* kérjük rejtse el azon sorokat, amelyek az üzleti terv szempontjából nem relevánsak.													

Munkakör típusa	Bérbeállítás 2020. évi iparági medián alapbér szerint	Az adott munkakör halmazra jellemző az alapbéren túli juttatáscsomag értéke (fő/hó)	HAY grade (HAY módszertan) vagy iparági benchmark szerinti besorolási szint	Átlagbér (havi) mértéke (Ft)	2020. évi iparági medián alapbér (havi) mértéke	Érintett munkavállalók száma (fő)	Tervezett bérfeljesztés (keret) mértéke az érintett létszáma (havi) (Ft)	Tervezett bérfeljesztés (keret) mértéke (havi) (Ft)	Tervezett bérfeljesztés (keret) mértéke (%)	Tervezett bérfeljesztést követően átlagbér (havi) mértéke (Ft)	Jelenlegi/Piaci (%)	Megemelt kerettel/Piaci (%) (sárga="munkabéke", piros=túlfizetés)	Megjegyzés	
kritikus munkakör esetén	70% alatt		65	250 000	200 000	2	60 000	450 000	11,3%	280 000	125,0%	140,0%	MAGYARÁZATI/INDOKLÁS szükséges, mert a piaci béreket alábból meghaladja az átlagbér	
			70	250 000	220 000	2	50 000			275 000	113,6%	125,0%		
			75	250 000	240 000	2	50 000			275 000	104,2%	114,6%		
			80	250 000	260 000	2	40 000			270 000	96,2%	103,8%		
			85	250 000	280 000	2	60 000			280 000	89,3%	100,0%		
			90	250 000	300 000	2	120 000			310 000	83,3%	103,3%		
			95	250 000	320 000	2	10 000			255 000	78,1%	79,7%		
			100	250 000	340 000	2	60 000			280 000	73,5%	82,4%		
	70-90% között				350 000	360 000	2	60 000	430 000	7,7%	380 000	97,2%	105,6%	MAGYARÁZATI/INDOKLÁS szükséges, mert az átlagbért a bérfeljesztéssel a piaci fölé növeljük
					350 000	430 000	2	60 000			380 000	81,4%	88,4%	
					350 000	410 000	2	10 000			355 000	85,4%	86,6%	
					350 000	420 000	2	60 000			380 000	83,3%	90,5%	
					350 000	440 000	2	60 000			380 000	79,5%	86,4%	
					350 000	420 000	2	60 000			380 000	83,3%	90,5%	
					350 000	480 000	2	60 000			380 000	72,9%	79,2%	
					350 000	500 000	2	60 000			380 000	70,0%	76,0%	
	90% felett				400 000	520 000	2	60 000	480 000	7,5%	430 000	76,9%	82,7%	
					400 000	550 000	2	60 000			430 000	72,7%	78,2%	
					400 000	590 000	2	60 000			430 000	67,8%	72,9%	
					400 000	580 000	2	60 000			430 000	69,0%	74,1%	
					400 000	600 000	2	60 000			430 000	66,7%	71,7%	
					400 000	450 000	2	60 000			430 000	88,9%	95,6%	
					400 000	640 000	2	60 000			430 000	62,5%	67,2%	
					400 000	660 000	2	60 000			430 000	60,6%	65,2%	
	Összesen:				333 333	425 417	48	1 360 000	1 360 000	8,5%	361 667			
	nem kritikus munkakör esetén	80% alatt			250 000	200 000	2	60 000	480 000	12,0%	280 000	125,0%	140,0%	
					250 000	220 000	2	60 000			280 000	113,6%	127,3%	
					250 000	240 000	2	60 000			280 000	104,2%	116,7%	
				250 000	260 000	2	60 000	280 000			96,2%	107,7%		
				250 000	270 000	2	60 000	280 000			92,6%	103,7%		
				250 000	300 000	2	60 000	280 000			83,3%	93,3%		
				250 000	320 000	2	60 000	280 000			78,1%	87,5%		
				250 000	340 000	2	60 000	280 000			73,5%	82,4%		
80% felett					420 000	380 000	2	60 000	480 000	7,3%	450 000	110,5%	118,4%	
					420 000	420 000	2	60 000			450 000	100,0%	107,1%	
					420 000	460 000	2	60 000			450 000	91,3%	97,8%	
					420 000	500 000	2	60 000			450 000	84,0%	90,0%	
					350 000	540 000	2	60 000			380 000	64,8%	70,4%	
					420 000	580 000	2	60 000			450 000	72,4%	77,6%	
					420 000	620 000	2	60 000			450 000	67,7%	72,6%	
					420 000	660 000	2	60 000			450 000	63,6%	68,2%	
Összesen:				330 625	394 375	32	960 000	960 000	9,1%	360 625				
bérfeljesztésben nem érintett munkavállalók						5								
Mindösszesen:				312 706	388 706	85	2 320 000	2 320 000	8,2%	340 000				



## MÉRLEG "A" változat

e Ft-ban

Tétel megnevezése		2020.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.03.31. Terv	2021.03.31. Tény	2021.06.30. Terv	2021.06.30. Tény	2021.09.30. Terv	2021.09.30. Tény	2021.12.31. Terv	2021.12.31. Várható	Változás, index		2022.12.31. Terv	2023.12.31. Terv
													2021.12.31. Terv	2020.12.31. Várható		
<b>1</b>	<b>A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK</b>	<b>26 523 816</b>	<b>26 864 632</b>	<b>0</b>	<b>26 477 495</b>	<b>0</b>	<b>26 547 462</b>	<b>0</b>	<b>26 367 461</b>	<b>0</b>	<b>26 387 229</b>	<b>0</b>	<b>-477 403</b>	<b>98,2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2</b>	<b>I. IMMATERIÁLIS JAVAK</b>	<b>306 646</b>	<b>50 648</b>	<b>0</b>	<b>43 107</b>	<b>0</b>	<b>35 758</b>	<b>0</b>	<b>62 440</b>	<b>0</b>	<b>183 377</b>	<b>0</b>	<b>132 729</b>	<b>362,1%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3	Alapítás - átszervezés aktívált értéke	466	690	0	644	0	597	0	549	0	501	0	-189	72,6%	0	0
4	Készenléti felkészülés aktívált értéke	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Vagyoni értékű jogok	17 055	16 665	0	15 329	0	14 071	0	12 799	0	11 527	0	-5 138	69,2%	0	0
6	Szellemi termékek	289 125	33 293	0	27 134	0	21 090	0	49 052	0	171 349	0	138 056	514,7%	0	0
7	Uzleti vagy cégérték	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Immateriális javakra adott előlegek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	Immateriális javak értékhelyesbítése	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>10</b>	<b>II. TÁRGYI ESZKÖZÖK</b>	<b>26 206 330</b>	<b>26 803 224</b>	<b>0</b>	<b>26 423 628</b>	<b>0</b>	<b>26 500 944</b>	<b>0</b>	<b>26 294 261</b>	<b>0</b>	<b>26 193 172</b>	<b>0</b>	<b>-610 052</b>	<b>97,7%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
11	Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok	25 939 028	26 322 117	0	26 136 277	0	25 963 373	0	25 794 069	0	25 603 920	0	-718 197	97,3%	0	0
12	Műszaki berendezések, gépek, járművek	87 899	36 815	0	32 969	0	35 967	0	32 868	0	30 169	0	-6 646	81,9%	0	0
13	Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	159 403	144 292	0	154 382	0	402 004	0	367 324	0	314 791	0	-459 083	318,2%	0	0
14	Tenyészállatok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Beruházások, felújítások	20 000	300 000	0	100 000	0	100 000	0	100 000	0	100 000	0	-200 000	33,3%	0	0
16	Beruházásokra adott előlegek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Tárgyi eszközök értékhelyesbítése	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>18</b>	<b>III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK</b>	<b>10 840</b>	<b>10 760</b>	<b>0</b>	<b>10 760</b>	<b>0</b>	<b>10 760</b>	<b>0</b>	<b>10 760</b>	<b>0</b>	<b>10 680</b>	<b>0</b>	<b>-80</b>	<b>99,3%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
19	Tartós részesedés kapcsoló vállalkozásban	8 950	8 950	0	8 950	0	8 950	0	8 950	0	8 950	0	0	0	0	0
20	Tartósan adott kölcsön kapcsoló vállalkozásban	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Tartós jelentős tulajdoni részesedés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Tartósan adott kölcsön jelentős tulajdoni részesedési viszonyban álló vállalkozásban	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Egyéb tartós részesedés	1 170	1 170	0	1 170	0	1 170	0	1 170	0	1 170	0	0	0	0	0
24	Tartósan adott kölcsön egyéb részesedési viszonyban álló váll.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Egyéb tartósan adott kölcsön	720	640	0	640	0	640	0	640	0	560	0	-80	87,5%	0	0
26	Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapír	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Befektetett pénzügyi eszközök értékhelyesbítése	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>28</b>	<b>B. FORGÓESZKÖZÖK</b>	<b>12 872 165</b>	<b>12 685 310</b>	<b>0</b>	<b>11 085 199</b>	<b>0</b>	<b>10 108 916</b>	<b>0</b>	<b>8 811 736</b>	<b>0</b>	<b>6 751 769</b>	<b>0</b>	<b>-5 933 541</b>	<b>53,2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>29</b>	<b>I. KÉSZLETEK</b>	<b>1 400</b>	<b>2 425</b>	<b>0</b>	<b>2 100</b>	<b>0</b>	<b>2 100</b>	<b>0</b>	<b>2 100</b>	<b>0</b>	<b>2 100</b>	<b>0</b>	<b>-325</b>	<b>86,6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
30	Anyagok	1 100	2 315	0	2 000	0	2 000	0	2 000	0	2 000	0	-315	86,4%	0	0
31	Befejezetlen termelés és félkész termékek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Növények, víz- és egyéb állatok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	Késztermékek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	Áruk	300	110	0	100	0	100	0	100	0	100	0	-10	90,9%	0	0
35	Készletekre adott előlegek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>36</b>	<b>II. KÖVETELÉSEK</b>	<b>259 471</b>	<b>480 000</b>	<b>0</b>	<b>480 000</b>	<b>0</b>	<b>480 000</b>	<b>0</b>	<b>480 000</b>	<b>0</b>	<b>480 000</b>	<b>0</b>	<b>480 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
37	Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők)	155 942	465 000	0	465 000	0	465 000	0	465 000	0	465 000	0	465 000	0	0	0
38	Követelések kapcsoló vállalkozásokkal szemben	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Követelések jelentős tulajdoni részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő váll. szemben	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
41	Váltókövetelések	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42	Egyéb követelések	103 829	15 000	0	15 000	0	15 000	0	15 000	0	15 000	0	15 000	0	0	0
43	Követelések értékelési különbözete	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
44	Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>45</b>	<b>III. ÉRTÉKPAPÍROK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
46	Részesedés kapcsoló vállalkozásban	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
47	Jelentős tulajdoni részesedés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	Egyéb részesedés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
49	Saját részvények, saját üzletrészek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
50	Forgalmi célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
51	Értékpapírok értékelési különbözete	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>52</b>	<b>IV. PÉNZESZKÖZÖK</b>	<b>12 611 294</b>	<b>12 202 885</b>	<b>0</b>	<b>10 603 099</b>	<b>0</b>	<b>9 626 816</b>	<b>0</b>	<b>8 329 636</b>	<b>0</b>	<b>6 269 669</b>	<b>0</b>	<b>-5 933 216</b>	<b>51,4%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
53	Pénztár, csekkek	475	475	0	475	0	475	0	475	0	475	0	475	0	0	0
54	Bánkbetétek	12 610 819	12 202 410	0	10 602 624	0	9 626 341	0	8 329 161	0	6 269 194	0	-5 933 216	51,4%	0	0
<b>55</b>	<b>C. AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK</b>	<b>17 000</b>	<b>17 000</b>	<b>0</b>	<b>9 000</b>	<b>0</b>	<b>6 000</b>	<b>0</b>	<b>3 000</b>	<b>0</b>	<b>17 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
56	Bevételnek aktív időbeli elhatárolása	5 000	5 000	0	5 000	0	5 000	0	5 000	0	5 000	0	-7 000	41,7%	0	0
57	Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	12 000	12 000	0	4 000	0	1 000	0	2 000	0	12 000	0	7 000	240,0%	0	0
58	Halasztott ráfordítások	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>59</b>	<b>ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN</b>	<b>39 412 981</b>	<b>39 566 942</b>	<b>0</b>	<b>37 571 694</b>	<b>0</b>	<b>36 662 378</b>	<b>0</b>	<b>35 182 197</b>	<b>0</b>	<b>33 155 998</b>	<b>0</b>	<b>-6 410 944</b>	<b>83,8%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>60</b>	<b>D. SAJÁT TŐKE</b>	<b>4 773 598</b>	<b>5 152 733</b>	<b>0</b>	<b>5 410 585</b>	<b>0</b>	<b>5 476 724</b>	<b>0</b>	<b>5 469 562</b>	<b>0</b>	<b>5 390 722</b>	<b>0</b>	<b>237 989</b>	<b>104,6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
61	Jegyzett tőke	3 429 800	3 429 800	0	3 613 800	0	3 613 800	0	3 613 800	0	3 613 800	0	184 000	105,4%	0	0
62	Ebből: visszavásárolt tulajdoni részesedési névértéken	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
63	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke (-)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
64	Tőketartalék	346 891	346 891	0	365 301	0	365 301	0	365 301	0	365 301	0	18 410	105,3%	0	0
65	Eredménytartalék	592 156	729 969	0	977 631	0	977 631	0	977 631	0	947 631	0	217 662	129,8%	0	0
66	Lekötött tartalék	393 963	398 411	0	398 411	0	398 411	0	398 411	0	428 411	0	30 000	107,5%	0	0
67	Értékelési tartalék	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	Adózott eredmény	10 789	247 662	0	55 442	0	114 419	0	35 579	0	114 419	0	-212 083	14,4%	0	0
<b>69</b>	<b>E. CELTARTALÉKOK</b>	<b>272 000</b>	<b>316 360</b>	<b>0</b>	<b>316 360</b>	<b>0</b>	<b>316 360</b>	<b>0</b>	<b>316 360</b>	<b>0</b>	<b>216 360</b>	<b>0</b>	<b>-100 000</b>	<b>68,4%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
70	Celtartalék a várható kötelezettségekre	272 000	316 360	0	316 360	0	316 360	0								

## EREDMÉNYKIMUTATÁS

e Ft-ban

Tétel megnevezése	2019.12.31. Terv	2019.12.31. Tény	2020.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.03.31. Terv	2021.03.31. Tény	2021.06.30. Terv	2021.06.30. Tény	2021.09.30. Terv	2021.09.30. Tény	2021.12.31. Terv	2021.12.31. Várható	Változás, index		Változás, index		2022.12.31. Terv	2023.12.31. Terv
														2021.12.31. Terv	2019.12.31. Tény	2021.12.31. Terv	2020.12.31. Várható		
1. Belföldi értékesítés nettó árbevétele	953 156	1 818 836	1 233 259	2 156 924		406 361		790 214		1 113 281		1 381 937		-436 899	76,0%	-774 967	64,1%		
2. Export értékesítés nettó árbevétele	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
<b>I. Értékesítés nettó árbevétele</b>	<b>953 156</b>	<b>1 818 836</b>	<b>1 233 259</b>	<b>2 156 924</b>	<b>0</b>	<b>406 361</b>	<b>0</b>	<b>790 214</b>	<b>0</b>	<b>1 113 281</b>	<b>0</b>	<b>1 381 937</b>	<b>0</b>	<b>-436 899</b>	<b>76,0%</b>	<b>-774 967</b>	<b>64,1%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3. Saját termelésű készletek állományváltozása	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
4. Saját előállítási eszközök aktivált értéke	0	-192 286	0	0		0		0		0		0		192 286	0,0%	0			
<b>II. Aktivált saját teljesítmények értéke</b>	<b>0</b>	<b>-192 286</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>192 286</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Egyéb bevételek</b>	<b>5 776 023</b>	<b>3 353 744</b>	<b>6 180 343</b>	<b>5 148 515</b>	<b>0</b>	<b>2 035 287</b>	<b>0</b>	<b>4 454 780</b>	<b>0</b>	<b>6 425 336</b>	<b>0</b>	<b>8 930 639</b>	<b>0</b>	<b>5 576 895</b>	<b>266,3%</b>	<b>3 782 124</b>	<b>173,5%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
III. sorból: visszárt értékesítés	0	64	0	0		0		0		0		0		-64	0,0%	0			
5. Anyagköltség	204 056	114 429	192 781	128 507		39 333		80 432		121 531		165 130		50 701	144,3%	36 623	126,5%		
6. Igénybe vett szolgáltatások értéke	1 842 996	1 002 374	1 700 867	2 373 406		1 138 628		2 173 465		3 202 131		4 489 167		3 488 793	447,9%	2 115 761	189,1%		
7. Egyéb szolgáltatások értéke	39 467	20 064	35 850	24 308		6 331		12 744		19 158		25 572		5 508	127,5%	1 264	105,2%		
8. Eladott áruk beszerzési értéke	0	1 501	0	0		0		0		0		0		-1 501	0,0%	0			
9. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	56 092	46 857	46 717	51 994		13 667		27 335		41 002		54 670		7 813	116,7%	2 676	105,1%		
<b>IV. Anyag jellegű ráfordítások</b>	<b>2 142 613</b>	<b>1 185 225</b>	<b>1 976 235</b>	<b>2 578 215</b>	<b>0</b>	<b>1 197 959</b>	<b>0</b>	<b>2 293 976</b>	<b>0</b>	<b>3 383 822</b>	<b>0</b>	<b>4 734 639</b>	<b>0</b>	<b>3 549 314</b>	<b>399,5%</b>	<b>2 156 324</b>	<b>183,6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
10. Bérköltség	2 746 585	1 701 336	3 341 480	2 680 195		764 800		1 779 600		2 544 400		3 559 200		1 857 864	209,2%	879 005	132,8%		
11. Személyi jellegű egyéb kifizetések	252 675	162 220	236 370	188 418		16 853		210 115		227 028		289 348		107 128	166,0%	80 930	143,0%		
12. Bérjárulékok	616 644	329 826	745 679	463 583		128 157		322 529		450 685		624 853		295 027	189,4%	161 270	134,8%		
<b>V. Személyi jellegű ráfordítások</b>	<b>3 615 904</b>	<b>2 193 382</b>	<b>4 323 529</b>	<b>3 332 196</b>	<b>0</b>	<b>909 810</b>	<b>0</b>	<b>2 312 244</b>	<b>0</b>	<b>3 222 113</b>	<b>0</b>	<b>4 453 401</b>	<b>0</b>	<b>2 280 019</b>	<b>203,0%</b>	<b>1 121 205</b>	<b>133,6%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI. Értéksökkenési leírás</b>	<b>850 522</b>	<b>897 169</b>	<b>938 583</b>	<b>918 727</b>	<b>0</b>	<b>212 138</b>	<b>0</b>	<b>426 287</b>	<b>0</b>	<b>662 705</b>	<b>0</b>	<b>911 660</b>	<b>0</b>	<b>14 491</b>	<b>101,6%</b>	<b>-7 067</b>	<b>99,2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII. Egyéb ráfordítások</b>	<b>113 377</b>	<b>453 577</b>	<b>164 917</b>	<b>213 645</b>	<b>0</b>	<b>66 432</b>	<b>0</b>	<b>91 131</b>	<b>0</b>	<b>165 896</b>	<b>0</b>	<b>177 847</b>	<b>0</b>	<b>-275 730</b>	<b>39,2%</b>	<b>-35 798</b>	<b>83,2%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VII. sorból: értékesítés	0	492	0	0		0		0		0		0		-492	0,0%	0			
<b>A ÜZEMI (ÜZLETI) TEVEKENYSÉG EREDMÉNYE</b>	<b>6 765</b>	<b>250 941</b>	<b>10 338</b>	<b>262 656</b>	<b>0</b>	<b>55 329</b>	<b>0</b>	<b>121 356</b>	<b>0</b>	<b>114 081</b>	<b>0</b>	<b>35 129</b>	<b>0</b>	<b>-215 812</b>	<b>14,0%</b>	<b>-227 527</b>	<b>13,4%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
13. Kapott (járó) osztalék és részesedés	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
13. sorból: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
14. Részesedésekből származó bevételek, árfolyamnyereségek	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
14. sorból: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
15. Befektetett pü. eszk. (értékpapirokból, kölcsönökből) szám. bev. árf. nyer.	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
15. sorból: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
16. Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek	450	933	450	9 500		113		225		338		450		-483	48,2%	-9 050	4,7%		
16. sorból: kapcsolt vállalkozástól kapott	0	491	0	0		0		0		0		0		-491	0,0%	0			
17. Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	0	675	0	0		0		0		0		0		-675	0,0%	0			
17. sorból: értékelési különbözet	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
<b>VIII. Pénzügyi műveletek bevételei</b>	<b>450</b>	<b>1 608</b>	<b>450</b>	<b>9 500</b>	<b>0</b>	<b>113</b>	<b>0</b>	<b>225</b>	<b>0</b>	<b>338</b>	<b>0</b>	<b>450</b>	<b>0</b>	<b>-1 158</b>	<b>28,0%</b>	<b>-9 050</b>	<b>4,7%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
18. Részesedésekből származó ráfordítások, árfolyamveszteségek	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
18. sorból: kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
19. Befektetett pü. eszk. (értékpapirokból, kölcsönökből) szám. ráf., árf. vesz	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
19. sorból: kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
20. Fizetendő (fizetett) kamatok és kamatjellegű ráfordítások	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
20. sorból: kapcsolt vállalkozásnak adott	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
21. Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékesítése	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
22. Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	0	6	0	0		0		0		0		0		-6	0,0%	0			
22. sorból: értékelési különbözet	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0			
<b>IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-6</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE</b>	<b>450</b>	<b>1 602</b>	<b>450</b>	<b>9 500</b>	<b>0</b>	<b>113</b>	<b>0</b>	<b>225</b>	<b>0</b>	<b>338</b>	<b>0</b>	<b>450</b>	<b>0</b>	<b>-1 152</b>	<b>28,1%</b>	<b>-9 050</b>	<b>4,7%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY</b>	<b>7 215</b>	<b>252 543</b>	<b>10 788</b>	<b>272 156</b>	<b>0</b>	<b>55 442</b>	<b>0</b>	<b>121 581</b>	<b>0</b>	<b>114 419</b>	<b>0</b>	<b>35 579</b>	<b>0</b>	<b>-216 964</b>	<b>14,1%</b>	<b>-236 577</b>	<b>13,1%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>X. Adófizetési kötelezettség</b>	<b>0</b>	<b>33 993</b>	<b>0</b>	<b>24 494</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-33 993</b>	<b>0,0%</b>	<b>-24 494</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D. ADÓZOTT EREDMÉNY</b>	<b>7 215</b>	<b>218 550</b>	<b>10 788</b>	<b>247 662</b>	<b>0</b>	<b>55 442</b>	<b>0</b>	<b>121 581</b>	<b>0</b>	<b>114 419</b>	<b>0</b>	<b>35 579</b>	<b>0</b>	<b>-182 971</b>	<b>16,3%</b>	<b>-212 083</b>	<b>14,4%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Céltartalék

e Ft-ban

Megnevezés	2019. év tény céltartalék	2020. év várható		2021. év terv			2021 - 2019		2021 - 2020		
		Időszaki változás		céltartalék	Időszaki változás		céltartalék	Változás céltartalék különbözet	Index céltartalék %	Változás céltartalék különbözet	Index céltartalék %
		Felhasználás/(-)	Képzés (+)		Felhasználás/(-)	Képzés (+)					
<b>Céltartalék a várható kötelezettségekre</b>	9 360	0	0	9 360	0	0	9 360	0	100,0%	0	100,0%
Ebből garanciális kötelezettségek				0			0	0		0	
Ebből prémiumra				0			0	0		0	
Ebből végkielégítésre				0			0	0		0	
Ebből körny. védelmi kötelezettségre				0			0	0		0	
Ebből késedelmi kamatkötelezettségekre				0			0	0		0	
Ebből peresített ügyek				0			0	0		0	
<b>Beszűrhető sorok</b>				0			0	0		0	
Egyéb kötelezettségekre	9 360			9 360			9 360	0	100,0%	0	100,0%
<b>Céltartalék jövőbeni költségekre</b>	307 000	0	0	307 000	100 000	0	207 000	-100 000	67,4%	-100 000	67,4%
Ebből fenntartási költségekre				0			0	0		0	
Ebből átszervezési költségekre				0			0	0		0	
Ebből körny. védelmi költségekre				0			0	0		0	
<b>Beszűrhető sorok</b>				0			0	0		0	
Egyéb költségekre	307 000			307 000	100 000		207 000	-100 000	67,4%	-100 000	67,4%
<b>Egyéb Céltartalék</b>	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Ebből árfolyamvesztésre képzett céltartalék				0			0	0		0	
<b>Beszűrhető sorok</b>				0			0	0		0	
Egyéb				0			0	0		0	
<b>Céltartalék összesen:</b>	<b>316 360</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>316 360</b>	<b>100 000</b>	<b>0</b>	<b>216 360</b>	<b>-100 000</b>	<b>68,4%</b>	<b>-100 000</b>	<b>68,4%</b>

Értékvesztés

Megnevezés	2019. év tény Értékvesztés	2020. év várható		2021. év terv			2021 - 2019		2021 - 2020		
		Időszaki változás		Értékvesztés	Időszaki változás		Értékvesztés	Változás értékvesztés különbözet	Index értékvesztés %	Változás értékvesztés különbözet	Index értékvesztés %
		Visszairás (-)	Képzés (+)		Visszairás (-)	Képzés (+)					
<b>Részesedés/Befektetés</b>				0			0	0		0	
<b>Részesedés/Forgóeszköz</b>				0			0	0		0	
<b>Tagi kölcsön</b>				0			0	0		0	
<b>Követelések értékvesztése</b>	26 557	320		26 237			26 237	-320	98,8%	0	100,0%
Ebből vevő követelések értékvesztése	26 557	320		26 237			26 237	-320	98,8%	0	100,0%
Ebből egyéb tartósan adott kölcsön értékvesztése				0			0	0		0	
<b>Készletek értékvesztése</b>				0			0	0		0	
<b>Egyéb értékvesztés</b>				0			0	0		0	
<b>Értékvesztés összesen:</b>	<b>26 557</b>	<b>320</b>	<b>0</b>	<b>26 237</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>26 237</b>	<b>-320</b>	<b>98,8%</b>	<b>0</b>	<b>100,0%</b>

## Egyéb bevételek és ráfordítások

e Ft-ban

Megnevezés	2019.12.31. Terv	2019.12.31. Tény	2020.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.03.31. Terv	2021.03.31. Tény	2021.06.30. Terv	2021.06.30. Tény	2021.09.30. Terv	2021.09.30. Tény	2021.12.31. Terv	2021.12.31. Várható	Változás, index		Változás, index	
														2021.12.31. Terv	2019.12.31. Tény	2021.12.31. Terv	2020.12.31. Várható
<b>Egyéb bevételek</b>	5 776 023	3 353 744	6 180 343	5 148 515	0	2 035 287	0	4 454 780	0	6 425 336	0	8 930 639	0	5 576 895	266,3%	3 782 124	173,5%
Ebből értékesített eszközök bevétele	0	0	0	2 202								0		0		-2 202	0,0%
Ebből értékesítések visszalírása	0	65	0	320								0		-65	0,0%	99 680	0,0%
Ebből céltartalék felhasználás	157 500	0	0	0								100 000		100 000		8 829 151	#ZERŐÖSZTŐ!
Ebből kapott támogatások, költségtérítés*	5 617 334	3 350 590	6 178 855	5 141 375		2 034 915		4 454 036		6 424 220		8 829 151		5 478 561	263,5%	-5 141 375	171,7%
<b>Beszűrhető sorok</b>														0		1 488	
Egyéb	1 189	3 089	1 488	4 618		372		744		1 116		1 488		-1 601	48,2%	173 229	32,2%
<b>Egyéb ráfordítások</b>	113 377	453 577	164 917	213 645	0	66 432	0	91 131	0	155 896	0	177 847	0	-275 730	39,2%	-213 645	83,2%
Ebből értékesített eszközökre elszámolt ráfordítás	0	0	0	0								0		0		0	
Ebből értékesítések	0	492	0	0								0		-492	0,0%	0	
Ebből céltartalék képzés	0	124 360	0	0								0		-124 360	0,0%	0	
Ebből tervben felüli értékcsökkenés	0	0	0	0								0		0		177 739	
Ebből adók és illetékek	113 269	325 373	164 809	213 148		66 405		91 077		155 815		177 739		-147 634	54,6%	-213 148	83,4%
<b>Beszűrhető sorok</b>														0		108	
Egyéb	108	3 352	108	497		27		54		81		108		-3 244	3,2%	-497	21,7%

\* több jogcímen kapott összegek külön sorban kerüljenek bemutatásra

Működési költségek

e Ft-ban

Megnevezés	2019.12.31. Terv	2019.12.31. Tény	2020.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.03.31. Terv	2021.03.31. Tény	2021.06.30. Terv	2021.06.30. Tény	2021.09.30. Terv	2021.09.30. Tény	2021.12.31. Terv	2021.12.31. Várható	Változás, index		Változás, index		
														2021.12.31. terv	2019.12.31. Tény	2021.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	
<b>1. Anyagjellegű ráfordítások</b>	<b>2 142 613</b>	<b>1 185 225</b>	<b>1 976 235</b>	<b>2 578 215</b>	<b>0</b>	<b>1 197 959</b>	<b>0</b>	<b>2 293 976</b>	<b>0</b>	<b>3 383 822</b>	<b>0</b>	<b>4 734 539</b>	<b>0</b>	3 549 314	399,5%	2 156 324	183,6%	
<b>Anyagköltségek</b>	<b>204 056</b>	<b>114 429</b>	<b>192 781</b>	<b>128 507</b>	<b>0</b>	<b>39 333</b>	<b>0</b>	<b>80 432</b>	<b>0</b>	<b>121 531</b>	<b>0</b>	<b>165 130</b>	<b>0</b>	50 701	144,3%	36 623	128,5%	
Üzemenyag költségek	52 751	15 381	71 836	19 843		8 828		17 657		26 485		35 313		19 932	229,6%	15 470	178,0%	
Közüzemi díjak	87 847	64 671	66 237	55 399		16 657		34 863		53 070		71 277						
Irodaszerek, nyomtatványok, üzemeltetési anyagok	46 519	28 982	40 777	48 868		12 985		25 970		38 954		54 439						
Egyéb anyagköltségek	16 939	5 395	13 931	4 397		863		1 942		3 022		4 101			-1 294	76,0%	-296	93,3%
<b>Igénybe vett szolgáltatások értéke</b>	<b>1 842 998</b>	<b>1 002 374</b>	<b>1 700 887</b>	<b>2 373 406</b>	<b>0</b>	<b>1 138 628</b>	<b>0</b>	<b>2 173 465</b>	<b>0</b>	<b>3 202 131</b>	<b>0</b>	<b>4 489 167</b>	<b>0</b>	3 486 793	447,9%	2 115 761	189,1%	
Bérelti díj	192 068	84 348	71 742	105 531		42 195		108 643		184 086		259 264		174 916	307,4%	153 733	245,7%	
Karbantartási költségek	368 440	202 341	169 683	123 598		54 268		68 675		123 483		328 091						
Hírdetési és Kommunikációs költségek	44 361	2 919	23 402	2 814		639		1 278		1 916		2 555						
Szakértői díjak	895 457	468 895	1 042 211	1 816 855		947 804		1 775 743		2 587 963		3 494 447						
Jogi díjak	110 165	58 850	166 750	101 056		26 374		52 748		79 122		105 496						
Távközlési költségek	24 313	16 418	17 902	19 097		5 161		10 322		15 483		20 644						
Üzemeltetési költségek	120 161	147 005	174 671	171 081		52 525		115 783		179 593		237 772						
Egyéb igénybe vett szolgáltatás	88 033	21 598	34 526	33 374		9 662		20 073		30 485		40 898						
<b>Egyéb szolgáltatások értéke</b>	<b>39 467</b>	<b>20 064</b>	<b>35 850</b>	<b>24 308</b>	<b>0</b>	<b>6 331</b>	<b>0</b>	<b>12 744</b>	<b>0</b>	<b>19 158</b>	<b>0</b>	<b>25 572</b>	<b>0</b>	5 508	127,5%	1 264	105,2%	
Bankköltségek	26 378	14 113	23 775	16 654		4 367		8 734		13 101		17 468		3 355	123,8%	814	104,9%	
Hatósági díjak	3 463	740	3 566	1 782		456		912		1 368		1 824						
Egyéb szolgáltatás	9 626	5 211	8 509	5 872		1 508		3 098		4 689		6 280		1 069	120,5%	408	106,9%	
<b>Eladott áruk beszerzési értéke</b>	<b>0</b>	<b>1 501</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	-1 501	0,0%	0	0	
Továbbszármazott áruk	0	1 501	0	0		0		0		0		0		-1 501	0,0%	0	0	
<b>Eladott szolgáltatások értéke</b>	<b>56 092</b>	<b>46 857</b>	<b>46 717</b>	<b>51 994</b>	<b>0</b>	<b>13 667</b>	<b>0</b>	<b>27 335</b>	<b>0</b>	<b>41 002</b>	<b>0</b>	<b>54 670</b>	<b>0</b>	7 813	116,7%	2 676	105,1%	
Továbbszármazott szolgáltatások (anya- és leányváll.)	0	0	0	0		0		0		0		0		0		0	0	
Továbbszármazott szolgáltatások (egyéb váll.)	56 092	46 857	46 717	51 994		13 667		27 335		41 002		54 670		7 813	116,7%	2 676	105,1%	
<b>2. Személyi jellegű ráfordítások:</b>	<b>3 615 904</b>	<b>2 193 382</b>	<b>4 323 529</b>	<b>3 332 196</b>	<b>0</b>	<b>909 810</b>	<b>0</b>	<b>2 312 244</b>	<b>0</b>	<b>3 222 113</b>	<b>0</b>	<b>4 453 401</b>	<b>0</b>	2 260 019	203,0%	1 121 205	133,6%	
<b>Bérrköltség</b>	<b>2 746 585</b>	<b>1 701 336</b>	<b>3 341 480</b>	<b>2 680 195</b>	<b>0</b>	<b>764 800</b>	<b>0</b>	<b>1 779 600</b>	<b>0</b>	<b>2 544 400</b>	<b>0</b>	<b>3 559 200</b>	<b>0</b>	1 857 864	209,2%	879 005	132,8%	
Állományi bérrköltség	2 691 385	1 676 841	3 311 112	2 644 522		756 000		1 762 000		2 518 000		3 524 000		1 847 159	210,2%	879 478	133,3%	
- munkavállalók bérrköltsége	2 403 686	1 516 271	2 838 096	2 345 739		756 000		1 512 000		2 268 000		3 024 000		1 507 729	199,4%	678 261	128,9%	
- prémium		1 889												-1 889	0,0%	0	0	
- jutalom														0		0	0	
- túlóra pótlékkal együtt														0		0	0	
- készletléti, ügyeleti díj														0		0	0	
- közfoglalkoztatottak bére														0		0	0	
<b>Beszűrhető sorok</b>														0		0	0	
- egyéb bérrköltség	287 699	158 681	473 016	298 783				250 000		250 000		500 000		341 319	315,1%	201 217	167,3%	
Állományon kívülek bérrköltsége	55 200	24 495	30 368	35 673		8 800		17 600		26 400		35 200		10 705	143,7%	-473	98,7%	
- megbízási díjak	36 000	17 323	21 728	14 640		3 250		6 500		9 750		13 000		-4 323	75,0%	-1 640	88,8%	
- tisztségviselői díjak	19 200	7 172	8 640	21 033		5 550		11 100		16 650		22 200		15 028	309,5%	1 167	105,5%	
- egyéb állományon kívülek bére														0		0	0	
<b>Személyi jellegű egyéb kifizetések</b>	<b>252 675</b>	<b>162 220</b>	<b>236 370</b>	<b>188 418</b>	<b>0</b>	<b>16 853</b>	<b>0</b>	<b>210 115</b>	<b>0</b>	<b>227 028</b>	<b>0</b>	<b>269 348</b>	<b>0</b>	107 128	166,0%	80 930	143,0%	
Béren kívüli juttatások	93 600	70 043	156 465	116 349		1 800		156 600		158 400		179 550		109 507	256,3%	63 201	154,3%	
Cafeteria	93 600	70 043	148 725	108 507		0		153 000		153 000		172 350		102 307	246,1%	63 843	158,8%	
Munkába járás költsége			7 200	7 842		1 800		3 600		5 400		7 200		7 200		-642	91,8%	
<b>Beszűrhető sorok</b>														0		0	0	
Egyéb béren kívüli juttatás			540											0		0	0	
Betegszabadság, táppénz	6 000	7 720	6 814	13 744		3 403		6 807		10 210		13 613		5 893	176,3%	-131	99,0%	
Munkáltatói terhelő SzJA	18 299	12 419	23 315	19 135		140		23 230		23 370		26 908		14 489	216,7%	7 773	140,6%	
Reprezentációs költségek	23 500	8 414	5 301	4 932		608		1 216		1 824		5 232		-3 182	62,2%	300	106,1%	
Napidíjak	1 280	277	500	191		125		250		375		500		223	180,5%	309	261,8%	
Végkielégítés														0		0	0	
Gépkocsi költségtérítés	104 000	41 578	40 000	31 361		10 000		20 000		30 000		40 000		-1 578	96,2%	8 639	127,5%	
Egyéb személyi jellegű kifizetések	5 996	21 769	3 975	2 706		777		2 012		2 849		3 545		-18 224	16,3%	839	131,0%	
<b>Bérrjárulékok</b>	<b>616 644</b>	<b>329 826</b>	<b>745 679</b>	<b>463 583</b>	<b>128 157</b>	<b>322 529</b>	<b>450 685</b>	<b>624 853</b>	<b>624 853</b>	<b>295 027</b>	<b>189,4%</b>	<b>161 270</b>	<b>134,8%</b>					
<b>3. Értékcsökkenési leírás:</b>	<b>850 522</b>	<b>897 169</b>	<b>938 583</b>	<b>918 727</b>	<b>212 138</b>	<b>426 287</b>	<b>662 705</b>	<b>911 660</b>	<b>911 660</b>	<b>14 491</b>	<b>101,6%</b>	<b>27 067</b>	<b>99,2%</b>					
<b>Költségek összesen (1+2+3)</b>	<b>6 609 039</b>	<b>4 275 776</b>	<b>7 238 347</b>	<b>6 829 138</b>	<b>0</b>	<b>2 319 907</b>	<b>0</b>	<b>5 032 507</b>	<b>0</b>	<b>7 268 640</b>	<b>0</b>	<b>10 099 600</b>	<b>0</b>	5 823 824	236,2%	3 270 462	147,9%	
<b>ebből: Működési költség (ELABÉ nélkül)</b>	<b>6 552 947</b>	<b>4 227 418</b>	<b>7 191 630</b>	<b>6 777 144</b>	<b>0</b>	<b>2 306 240</b>	<b>0</b>	<b>5 005 172</b>	<b>0</b>	<b>7 227 638</b>	<b>0</b>	<b>10 044 930</b>	<b>0</b>	5 817 512	237,6%	3 267 786	148,2%	

## Humán erőforrás

Megnevezés	2019.12.31. Terv	2019.12.31. Tény	2020.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.03.31. Terv	2021.03.31. Tény	2021.06.30. Terv	2021.06.30. Tény	2021.09.30. Terv	2021.09.30. Tény	2021.12.31. Terv	2021.12.31. Várható	Index (2021/2019)	Index (2021/2020)
<b>Állományi (köz munkások nélküli) létszám és átlagkereset</b>															
<b>Záró létszám (fő)</b>	<b>260</b>	<b>275</b>	<b>434</b>	<b>365</b>	<b>0</b>	<b>401</b>	<b>0</b>	<b>406</b>	<b>0</b>	<b>415</b>	<b>0</b>	<b>431</b>	<b>0</b>	<b>156,7%</b>	<b>118,1%</b>
Mt. 208. §. (1) és (2) szerinti munkavállalók	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	133,3%	
egyéb munkavállalók	257	272	431	361	397	397	397	402	411	411	411	427	427	157,0%	118,28%
<b>Átlag létszám (fő)</b>	<b>221,2</b>	<b>226,7</b>	<b>395,1</b>	<b>323,0</b>	<b>0,0</b>	<b>383,0</b>	<b>0,0</b>	<b>386,0</b>	<b>0,0</b>	<b>390,0</b>	<b>0,0</b>	<b>405,0</b>	<b>0,0</b>	<b>178,7%</b>	<b>125,39%</b>
Mt. 208. §. (1) és (2) szerinti munkavállalók	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	133,3%	133,33%
egyéb munkavállalók	218,2	223,7	392,1	320,0	379,0	379,0	382,0	382,0	386,0	386,0	401,0	401,0	401,0	179,3%	125,31%
<b>Bérfeljelzés (%) (előző évhez viszonyítva)</b>															
Mt. 208. §. (1) és (2) szerinti munkavállalók															
egyéb munkavállalók															
<b>Állományi átlag kereset (eFt/hó)</b>	<b>1 014</b>	<b>0</b>	<b>698</b>	<b>682</b>	<b>658</b>	<b>658</b>	<b>761</b>	<b>761</b>	<b>717</b>	<b>717</b>	<b>725</b>	<b>725</b>	<b>704</b>	<b>106,28%</b>	<b>107,28%</b>
Mt. 208. §. (1) és (2) szerinti munkavállalók	2 850	0	3 111	3 484	2 563	2 563	2 865	2 865	2 764	2 764	2 865	2 865	2 865	82,22%	82,22%
egyéb munkavállalók	989	0	680	656	656	656	739	739	696	696	696	704	704	107,28%	107,28%

## Teljes bérköltség megoszlása

<b>1. Állományi bérköltség (köz munkások nélküli)</b>	<b>2 691 385</b>	<b>0</b>	<b>3 311 112</b>	<b>2 644 522</b>	<b>0</b>	<b>756 000</b>	<b>0</b>	<b>1 782 000</b>	<b>0</b>	<b>2 518 000</b>	<b>0</b>	<b>3 524 000</b>	<b>0</b>	<b>133,26%</b>	<b>109,63%</b>
Mt. 208. §. (1) és (2) szerinti munkavállalók	102 600	0	112 000	125 422	0	30 750	0	68 750	0	99 500	0	137 500	0	109,63%	
- alapbér	90 000		96 000	104 217		30 750		61 500		92 250		123 000		118,02%	
- túlóra és pótlékok															
- egyéb (jutalom, prémium, 13. havi, stb.)	12 600		16 000	21 205		0		7 250		7 250		14 500		68,38%	
egyéb munkavállalók	2 588 785	0	3 199 112	2 519 100	0	725 250	0	1 693 250	0	2 418 500	0	3 386 500	0	134,43%	132,34%
- alapbér	2 313 686		2 742 096	2 192 069		725 250		1 450 500		2 175 750		2 901 000		132,34%	
- túlóra és pótlékok				15 108										0,00%	
- egyéb (jutalom, prémium, 13. havi, stb.)	275 099		457 016	311 923	0	0	0	242 750	0	242 750	0	485 500	0	155,65%	
<b>Közfoglalkoztatottak</b>															
Összes foglalkoztatott létszám (fő)															
Átlag létszám (fő)															
Személyi jellegű ráfordítás	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
- bérköltség															
- személyi jellegű egyéb kifizetés															
- bérjárulékok															
<b>3. Állományon kívüliek bérköltsége</b>	<b>55 200</b>	<b>0</b>	<b>30 368</b>	<b>35 673</b>	<b>0</b>	<b>8 800</b>	<b>0</b>	<b>17 600</b>	<b>0</b>	<b>26 400</b>	<b>0</b>	<b>35 200</b>	<b>0</b>	<b>98,67%</b>	<b>88,80%</b>
<b>Megbízási szerződés alapján dolgozók</b>															
Létszám (fő)	5		6	5		5		5		5		5			
Béreköltség	36 000		21 728	14 640		3 250		6 500		9 750		13 000		88,80%	
<b>Tisztségviselők</b>															
<b>Igazgatóság</b>															
Létszám (fő)	3														
Tisztelet díj összesen	10 800														
<b>FB</b>															
Létszám (fő)	6		6	6		6		6		6		6			
Tisztelet díj összesen	8 400		8 640	21 033		5 550		11 100		16 650		22 200		105,55%	
<b>Egyéb állományon kívüli dolgozók</b>															
Létszám (fő)															
Béreköltség															
<b>Összes bérköltség (1+2+3)</b>	<b>2 746 585</b>	<b>0</b>	<b>3 341 480</b>	<b>2 680 195</b>	<b>0</b>	<b>764 800</b>	<b>0</b>	<b>1 779 600</b>	<b>0</b>	<b>2 544 400</b>	<b>0</b>	<b>3 559 200</b>	<b>0</b>	<b>132,80%</b>	<b>109,63%</b>

Részesedések

e Ft-ban

Befektetés neve	Min. 50%-ban részesedő tulajdonos	Tulajdoni hányad (%)			Nettó könyv szerinti érték			Leányvállalat saját tőkéje			Anyavállalatra jutó saját tőke		
		2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.12.31. Terv	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.12.31. Terv
Közvetlenül tulajdonolt társaságok													
BMSK Sport Közhasznú Nonprofit Kft		100,0%		100,0%	3 000		3 000	16 494			16 494	0	0
Diósgyőri Stadionrekonstrukciós Kft		85,0%		85,0%	5 950		5 950	401 638			341 392	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
Közvetetten, min. 50%-ban tulajdonolt társaságok													
Nagyerdei Stadion Rekonstrukciós Kft		39,0%		39,0%	1 170		1 170	1 436 099		1 439 206	560 079	0	561 290
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0
											0	0	0

Beruházások

e Ft-ban

Beruházások megbontása negyedévekre

Megnevezés	2021. évben szerződés szerint teljesített és kifizetett beruházás állomány						2021.12.31. Várható	Változás	Index	COVID-19 miatt áthúzódo 2021. Terv	COVID-19 miatt áthúzódo 2021. Tény	
	2021.03.31. Terv	2021.03.31. Tény	2021.06.30. Terv	2021.06.30. Tény	2021.09.30. Terv	2021.09.30. Tény						2021.12.31. Terv
a	d	e	f	g	h	i	j	k	j-b	j/b	N	O
<b>Alapvetékénységhez szükséges beruházások</b>	0	0	0	0	0	0	130 404	0	112 624	733,4%	0	0
Működéshez szorosan kapcsolódó informatikai beruházások							130 404		112 624	733,4%		
Működéshez szorosan kapcsolódó egyéb beruházások									0			
<b>Informatikai back office beruházások</b>	38 379		237 334		272 953		272 953		30 699	112,7%		
<b>Egyéb beruházás</b>	74 400	0	121 180	0	141 980	0	370 980	0	125 014	150,8%	0	0
Ingtatlan	49 400		64 400		85 200		314 200		179 940	234,0%		
Bútor	25 000		25 000		25 000		25 000		-17 039	59,5%		
Gépjármű									0			
Műszaki és irodai berendezések			11 000		11 000		11 000		-17 921	38,0%		
<b>Beszűrhető sorok</b>									0			
Egyéb			20 780		20 780		20 780		-19 966	51,0%		
<b>Beruházások összesen</b>	112 779	0	358 514	0	414 933	0	774 337	0	268 337	153%	0	0

Leszerződött, de még nem teljesített és nem kifizetett beruházás-állomány		0		0		0		0
---	--	---	--	---	--	---	--	---

Tervezett beruházások forrás szerinti megbontása

Megnevezés	2021. évben szerződés szerint				
	Költségvetésből származó forrás	Idegen forrás (hitel-lizing)	Saját forrás	Eu-s forrás	Összesen
a	d	e	f	g	h=d+e+f+g
<b>Működéshez kritikus beruházások</b>	130 404	0	0	0	130 404
Működéshez szorosan kapcsolódó informatikai beruházások	130 404				130 404
Működéshez szorosan kapcsolódó egyéb beruházások					0
<b>Informatikai back office beruházások</b>	204 390		68 563		272 953
<b>Egyéb beruházás</b>	161 180	0	209 800	0	370 980
Ingtatlan	138 400		175 800		314 200
Bútor			25 000		25 000
Gépjármű					0
Műszaki és irodai berendezések	5 000		6 000		11 000
<b>Beszűrhető sorok</b>					0
Egyéb	17 780		3 000		20 780
<b>Beruházások összesen</b>	495 974	0	278 363	0	774 337

Check

Legfontosabb tervezett beruházások

Megnevezés	Költségvetésből származó forrás					Kiemelt jelentőségű az üzleti terv szempontjából a beruházás megvalósulása?	Megvalósulás esélye
	2021. évben szerződés szerint teljesített és kifizetett beruházás állomány						
	Költségvetésből származó forrás	Idegen forrás (hitel-lizing)	Saját forrás	Eu-s forrás	Összesen		
Projektmenedzsment szoftver	130 404				130 404	Kiemelt	75% felett
Számítástechnikai eszközök	147 081		56 188		203 269	Kiemelt	75% felett
Számítástechnikai eszközök	38 163		4 950		43 113	Nem kiemelt	75% felett
Papp László Budapest Sportaréna felújítása			150 000		150 000	Kiemelt	50%-75%
MSH beruházás	128 400				128 400	Kiemelt	75% felett
Római part, Logisztikai Központ beruházások			26 800		26 800	Nem kiemelt	50%-75%
Egyéb beruházások	7 233		2 805		10 038	Kiemelt	50%-75%
Egyéb beruházások	26 913		12 620		39 533	Nem kiemelt	50%-75%
Egyéb beruházások	17 780		25 000		42 780	Kiemelt	75% felett
<b>Beruházások összesen</b>	495 974	0	278 363	0	774 337		64%

KOCKÁZAT!

Check

Fejlesztő és fenntartó beruházások

Megnevezés	Költségvetésből származó forrás				
	2021. évben szerződés szerint teljesített és kifizetett beruházás állomány				
	Költségvetésből származó forrás	Idegen forrás (hitel-lizing)	Saját forrás	Eu-s forrás	Összesen
Fejlesztő beruházások összesen	405 885	0	175 000		580 885
Fenntartó beruházások összesen	90 089		103 363		193 452
<b>Beruházások összesen</b>	495 974	0	278 363	0	774 337

Check



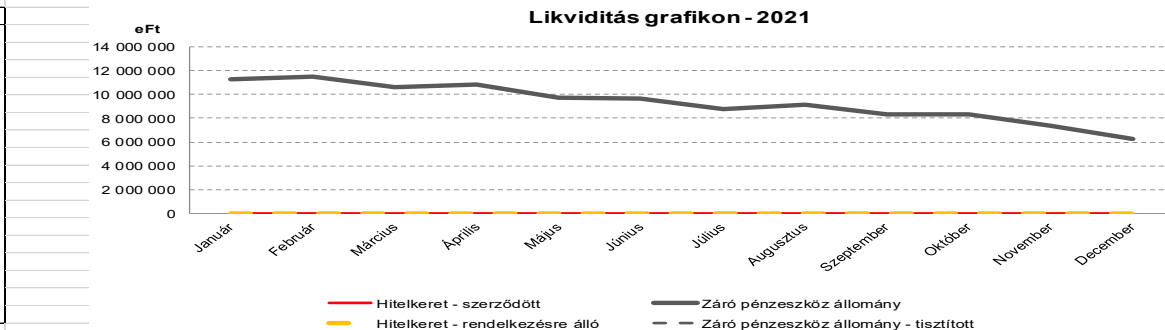
Likviditási terv

e Ft-ban

	2021. január	2021. február	2021. március	2021. április	2021. május	2021. június	2021. július	2021. augusztus	2021. szeptember	2021. október	2021. november	2021. december
<b>Nyitó pénzeszközállomány</b>	<b>12 202 885</b>	<b>11 265 710</b>	<b>11 535 990</b>	<b>10 603 099</b>	<b>10 839 063</b>	<b>9 755 988</b>	<b>9 626 816</b>	<b>8 744 196</b>	<b>9 175 126</b>	<b>8 329 636</b>	<b>8 362 277</b>	<b>7 338 255</b>
<b>Bevételek*</b>												
Vevők	121 484	143 179	141 718	127 359	111 670	144 804	88 469	113 394	121 204	67 293	64 758	136 605
Visszatérített tulajdoni átruházási illeték												
Költségvetésből származó bevétel												
BEÜ működési támogatás	551 907	551 907	551 907	551 907	551 907	551 907	551 907	551 907	551 907	551 907	551 907	551 907
MOB 16 kiemelt sportág támogatás		1 000 000		1 000 000		1 000 000		900 000		900 000		244 321
Egyéb támogatás								366 200				
Jogcím 4												
<b>Beszűrhető sorok</b>												
Eu-s forrás												
<b>Beszűrhető sorok</b>												
Hitel / lízing egyéb idegen forrás												
<b>Beszűrhető sorok</b>												
Egyéb	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	118
<b>Bevételek összesen</b>	<b>673 538</b>	<b>1 695 233</b>	<b>693 772</b>	<b>1 679 414</b>	<b>663 725</b>	<b>1 696 858</b>	<b>640 524</b>	<b>1 931 648</b>	<b>673 258</b>	<b>1 519 347</b>	<b>616 812</b>	<b>932 951</b>
<b>Kiadások*</b>												
Szállítói kiadás (nem beruházás)	475 037	288 779	424 065	307 566	411 101	368 189	370 068	366 965	343 652	359 224	508 406	385 916
Beruházási szállítói kiadás	42 000	42 000	67 000	42 000	42 000	71 000	60 000	40 000	40 000	35 000	40 000	200 000
Személyi jellegű kiadások	303 243	303 243	303 323	303 243	503 408	595 783	303 243	303 343	303 283	303 243	303 243	624 803
Adó jellegű kifizetések	8 035	8 534	49 836	8 201	7 851	8 618	7 394	7 971	49 373	6 800	6 745	8 379
Hitel / lízing egyéb idegen forrás törlesztés												
MOB 16 kiemelt sportág támogatás továbbutalása	780 292	780 292	780 292	780 292	780 292	780 292	780 292	780 292	780 292	780 292	780 292	780 292
Egyéb	2 105	2 105	2 147	2 147	2 147	2 147	2 147	2 147	2 147	2 147	2 147	2 147
<b>Kiadások összesen</b>	<b>1 610 713</b>	<b>1 424 954</b>	<b>1 626 663</b>	<b>1 443 450</b>	<b>1 746 800</b>	<b>1 826 030</b>	<b>1 523 144</b>	<b>1 500 718</b>	<b>1 518 748</b>	<b>1 486 706</b>	<b>1 640 834</b>	<b>2 001 537</b>
<b>Záró pénzeszköz állomány (hó végi érték)</b>	<b>11 265 710</b>	<b>11 535 990</b>	<b>10 603 099</b>	<b>10 839 063</b>	<b>9 755 988</b>	<b>9 626 816</b>	<b>8 744 196</b>	<b>9 175 126</b>	<b>8 329 636</b>	<b>8 362 277</b>	<b>7 338 255</b>	<b>6 269 669</b>
<b>A teljes hitelkeret szerződött összege (hó végi érték)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Hitelkeretből lehívott összeg (hó végi érték)</b>												
<b>Hitelkeretből még rendelkezésre álló összeg (hó végi érték)</b>												

\* a bevételek és a kiadások bontása tetszőlegesen részletezhető, de annak jelzése, hogy a bevétel típusa milyen forrásból származik (költségvetés, EU-s, hitel, vagy egyéb forrás) elengedhetetlen. A tételek forrás szerinti felsorolása szükséges.

Megjegyzés, amennyiben szükséges



GRAFIKON SEGÉDSOROK	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December
Hitelkeret - szerződött	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Hitelkeret - rendelkezésre álló</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Záró pénzeszköz állomány - tisztított	11 265 710	11 535 990	10 603 099	10 839 063	9 755 988	9 626 816	8 744 196	9 175 126	8 329 636	8 362 277	7 338 255	6 269 669
<b>Záró pénzeszköz állomány</b>	<b>11 265 710</b>	<b>11 535 990</b>	<b>10 603 099</b>	<b>10 839 063</b>	<b>9 755 988</b>	<b>9 626 816</b>	<b>8 744 196</b>	<b>9 175 126</b>	<b>8 329 636</b>	<b>8 362 277</b>	<b>7 338 255</b>	<b>6 269 669</b>

BMSK Beruházási, Műszaki Fejlesztési,				2021. évi üzleti terv												
Mutató rövid megnevezése	Mérték-egység	Számítási mód	Kiegészítő magyarázat (szükség esetén)	2019.12.31. Tény	2020.12.31. Várható	2020.12.31. Tény	2021.03.31. Terv	2021.03.31. Tény	2021.06.30. Terv	2021.06.30. Tény	2021.09.30. Terv	2021.09.30. Tény	2021.12.31. Terv	2021.12.31. Várható	Index (2021/2019)	Index (2021/2020)
BEÜ tevékenység működési költsége	eFt			3 920 000	4 679 436		1 655 721		3 311 442		4 967 162		6 622 883		169%	142%
Állami magasépítési projektek száma	db		Megvalósítási szakaszban lévő projektek száma	271	304		529		529		529		529		195%	174%
Önkormányzati magasépítési projektek száma	db			0	45		50		50		50		50			111%
Értékesítés nettó árbevétele	eFt			1 818 836	1 994 196		406 381		790 214		1 113 281		1 381 937		76%	69%
Komplexumként és alapegységként hasznosított ingatlanok kihasználtsága	%	bérbeadott (m2+db)/összes (m2+db)	Összes ingatlan, mely bérbeadásban érintett (bérbeadás alatt állnak, vagy nem állnak bérbeadás alatt) (nem tartoznak bele az egyéb ingatlanok)	77	76		76		76		76		76		99%	100%
<b>Felhasznált naturáliák</b>	<b>Mérték-egység</b>	<b>Számítási mód</b>	<b>Kiegészítő magyarázat (szükség esetén)</b>													

Kockázatok/esélyek rövid megnevezése, értelmezése	%	Adózás előtti eredmény (eFt)	Nettó pénzügyi pozíció (eFt)	Esély megvalósulása, illetve a kockázat elkerülése, hatásának csökkentése érdekében tett intézkedések	Adózás előtti eredmény (eFt)	Nettó pénzügyi pozíció (eFt)
<b>2021. évi terv</b>		<b>1288</b>	<b>12101</b>			
↓ Ingatlan üzemeltetés területén a bérlők elvesztése és árvízi katasztrófa bekövetkezése jelent magas kockázatot.	50%	- 45 000,0	- 45 000,0	Bérlőink vevői elégedettség mérésének, értékelése, elemzése alapján a szolgáltatásunk színvonalának növelése	- 22 500,0	- 22 500,0
↓ Logisztikai, raktározási tevékenység során üzletág elvesztése magas kockázattal jár	50%	- 50 000,0	- 50 000,0	Lehetőségként tekintünk a raktárkapacitás bővítésére. Az új ingatlanon iroda és raktárterület kialakítása fejlesztése során a bérlői igények maximális kielégítése a célunk.	- 25 000,0	- 25 000,0
<b>Kockázatok/esélyek valószínűséggel súlyozott hatása</b>		- 47 500,0	- 47 500,0			
<b>2021. évi terv korrigálva a kockázatok/esélyek súlyozott hatásával</b>		- 46 212,0	- 35 399,0			
<b>Kitöltési útmutató:</b>						
<b>Alapelvek:</b>		<p>Azokat a társaság számára releváns üzleti eseményeket szükséges szerepeltetni, amelyek a 2021. évi üzleti tervbe nem kerültek beépítésre.</p> <p>Az év hátralevő időszakában potenciálisan bekövetkező üzleti eseményeknek az üzleti tervben előrejelzett adózás előtti eredményre, illetve nettó pénzügyi pozícióra gyakorolt hatását a következők szerint szükséges megadni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o A <b>kockázatok</b> Adózás előtti eredményre és Nettó pénzügyi pozícióra gyakorolt hatása <b>negatív</b></li> <li>o Az <b>esélyek</b> Adózás előtti eredményre és Nettó pénzügyi pozícióra gyakorolt hatása <b>pozitív</b></li> </ul> <p>Bruttó 75% feletti bekövetkezési valószínűség esetén indokolt az adott üzleti esemény üzleti tervben való szerepeltetése, míg 50-75% közötti bruttó bekövetkezési valószínűség esetén az adott esemény tervezése mérlegelés tárgyát képezi.</p> <p>Kérjük, hogy az üzleti események hatását nettó módon, vagyis az alkalmazott kontroll eljárások figyelembe vétele mellett számszerűsítsék.</p> <p><b>Kérjük, hogy a fenti táblázatban csak azokat az eseményeket tüntessék fel, amelyek a 2021. év vonatkozásában specifikusan megjelenhetnek. Azokról az eseményekről, amelyek több év átlagában vizsgálva bekövetkezhetnek - akár az adott üzleti évben is - ne tegyenek jelentést!</b></p> <p><b>Kérjük, hogy a társaságok eredményességére leginkább befolyást gyakoroló feltételezésekkel, premiszákkal (pl. devizaárfolyamok, tarifák) kapcsolatos érzékenységvizsgálat eredményeket ne a kockázat-esély jelentésben adják meg. Csak abban az esetben jelentsenek a feltételezések/premissák kapcsán a kockázat-esély jelentés keretein belül, ha a külső környezet változásaiból kiindulva <u>valós</u> (és nem csak technikai) kockázatot/esélyt kívánnak előre jelezni.</b></p> <p>Azon társaságok esetében, amelyek csoportszinten működnek, kérjük hogy az anyavállalat töltsse ki a kockázat-esély jelentést a teljes cégcsoportra vonatkozó konszolidált (összevont) adatokkal.</p> <p>Az "A" oszlop kalkulált cella, kérjük ne írjon bele.</p>				
<b>2021. évi terv adatok</b>		D7, E7, F7 cellák				
<b>Kitöltés</b>		<b>Kockázat / Esély megnevezése</b>	A kockázatok/esélyek rövid megnevezése és értelmezése			
		<b>Nettó bekövetkezési valószínűség [%]</b>	A kockázat/esély múltbéli előfordulása, a rendelkezésre álló információk, valamint a jövőbeli várakozások alapján meghatározott valószínűségi érték - a megfelelő időszakra vonatkozóan - (%-ban kifejezve), az alkalmazott kontroll eljárások figyelembe vétele mellett: - Javasolt a legalább 50% feletti bekövetkezési valószínűséggel rendelkező kockázatok/esélyeket megadni. - A nettó bekövetkezési kockázatot valószínűségét szükséges megadni, ami már tartalmazza a kockázat bekövetkezési esélyének csökkentésére vagy az esély bekövetkezési esélyének realizálására alkalmazott kontroll eljárásokat/intézkedéseket.			
		<b>Nettó kockázati hatás</b>	<b>Kockázata/esély becslött hatása az alkalmazott kontroll/kockázatkezelési eljárások figyelembe vétele mellett.</b> A számszerű hatásokat előjelhelyesen szükséges felvezetni (pl. kockázat hatása → az eredménykimutatásra - 1 Mrd Ft → a nettó pénzügyi pozícióra: + 0,8 Mrd Ft). A kockázatok negatívan hatnak az EBITDA-ra és az Adózás előtti eredményre, míg pozitívan a nettó pénzügyi pozícióra. Az esélyek pozitívan hatnak az EBITDA-ra és az Adózás előtti eredményre, míg negatívan a nettó pénzügyi pozícióra.			
		<b>Adózás előtti eredmény</b>	A kockázat/esély Adózás előtti eredményre gyakorolt hatásának azon része, amellyel az üzleti tervhez képest nem kalkulált a tagvállalat.			
		<b>Nettó pénzügyi pozíció</b>	A kockázat/esély nettó pénzügyi pozícióra gyakorolt hatásának azon része, amellyel az üzleti tervhez képest nem kalkulált a tagvállalat.			
		<b>Intézkedések</b>	Azon eljárások/intézkedések megnevezése, amelyek lehetővé teszik a kockázatok hatásának és/vagy bekövetkezési valószínűségének csökkentését, illetve az esélyek realizálásának/és vagy bekövetkezési valószínűségének a növelését.			
		<b>Kockázatok/esélyek valószínűséggel súlyozott hatása</b>	Az alkalmazott kontroll eljárások figyelembe vétele mellett meghatározott nettó kockázati hatás és nettó bekövetkezési valószínűség szorzata az EBITDA-ra, az Adózás előtti eredményre és a nettó pénzügyi pozícióra vonatkozóan - a megfelelő időszakra vonatkozóan (automatikusan kalkulálódik). A kockázat/esélyek valószínűséggel súlyozott hatása sorhoz tartozó cellákba kérjük ne írjon semmit.			
		<b>2021. évi terv korrigálva a kockázatok/esélyek súlyozott hatásával</b>	A 2021. évi üzleti tervben szereplő EBITDA, Adózás előtti eredmény és nettó pénzügyi pozíció összege a Kockázatok/Esélyek valószínűséggel súlyozott hatásával korrigált értéke a megfelelő időszakra vonatkozóan. (automatikusan kalkulálódik). A 2021. évi terv korrigálva a kockázatok/esélyek súlyozott hatásával sorhoz tartozó cellákba kérjük ne írjon semmit.			