

INTÉZKEDÉSI TERV (Intézkedési terv helyett összegzés a kialakult helyzetről)

Az intézkedési terv oka a bevételek kiadások harmóniájának megszűnése.

Valójában ezt az intézkedési tervet 2016 évre vonatkozóan kellett volna megvalósítani, amikor is a 40 milliós rezsicsökkenés forráshiányt pótló állami támogatás 70 millió forintról 30 millió forintra csökkent.

A racionalizálási folyamat már az állami támogatás első csökkenésekor 2015-ben elkezdődött intézkedési terv nélkül, de az intézkedések megtörténtek. A folyamat ezen része egy új dimenziót tartalmaz, ami belső racionalizálási lehetőségek után tulajdonosi segítséget igényel. Belső racionalizálás egy ponton túl tovább nem feszíthető. Kérdés, hogy hol van ez a pont?

Az intézkedési terv 2016-ban nem készült el, mert az ügyvezetés saját kompetenciájában belső racionalizálással a 40 millió forintos állami támogatás csökkenést meg tudta oldani. Így a tulajdonosi segítségre nem volt szükség. De problémát természetesen az ügyvezető a tulajdonossal szóban közölte. **Ehhez a 40 millió forintos racionalizáláshoz minden lehetséges módszer és eszköz igénybe lett véve.** Így a 2017. évi újabb 20 millió forintos állami támogatás csökkenéskor az intézkedési terv korlátozottan értelmezhető, mert az ügyvezetés csak külső segítséggel képes megoldani a forráshiányt.

Ha egy 150 millió forint árbevételű alaptevékenységben egy újabb 60 millió forint racionalizálását lehetne elvégezni, akkor elég nagy problémák lennének a gazdálkodásban az előző éveket illetően. Ha 60 millió racionalizálást végre tudunk hajtani, akkor azt először az előző években, a plusz 60 millió forintot tetten kellene érni.

	Állami támogatás alakulása (eFt)	Rezsicsökkentés mértéke (eFt)	Adózott eredmény
2013	70 300	10 000	5 332
2014	79 900	40 000	81 014
2015	70 500	40 000	9 354
2016	30 000	40 000	3 472
2017	10 000	40 000	

A táblázatból kitűnik, hogy

2013-ban az állami támogatás és a rezsicsökkentés egyenlege plusz 60 millió forint volt, az eredményből következtetésként levonható, hogy szükséges volt ez a plusz forrás.

2014-ben a két összeg pozitív egyenlege 40 millió forintra csökkent. **Itt már elkezdődött intézkedési terv nélkül is a racionalizálás.**

2015-ben a pozitív egyenleg 30 millió forintra csökkent, 2016-ban pedig már kisebb volt az állami támogatás, mint a rezsicsökkenés miatt elszenvedett árbevétel csökkenés. 10 millió forintos negatív egyenleget éltünk túl.

2017-re ez a negatív egyenleg 30 millió forintra nő, vagyis a 2016-os kritikus bázisévhez képest újabb 20 millió forint a hiány. Ezt a 20 millió forintot az ügyvezetés kompetencia hiányában képtelen megoldani. Teljesen természetes és említést sem biztos, hogy érdemel - hogy a rezsicsökkenés megváltozása és az állami támogatás meghatározása - ami előidézte ezt a helyzetet, nem az ügyvezetés kompetenciája.

A 2013 bázisévet illetően plusz 60 millió forintról mínusz 30 millió forintra való csökkenés 90 millió forintos rést okozott a gazdálkodásban. **Ebből 70 millió forintot az évek során belső gazdálkodási eszközökkel és módszerekkel meg tudtunk oldani. Ehhez nem volt szükség tulajdonosi segítségre, de az hogy sikerült az eredményességünket és a likviditásunkat megoldani mindenképpen kivételes teljesítmény.**

Az utóbbi 4 évben, 2013-tól a gazdálkodásra jellemző kivételes teljesítményt még fokozta, hogy közben a 37 millió forint értékű vagyonkezelésbe adott eszközöket, a távhőszolgáltatáshoz elengedhetetlenül szükséges gerincvezetékek értékét 50 millió forinttal emeltük a szükséges, közel 25 csőtörés alkalmával, ami szintén vitathatatlan magas szintű gazdálkodási tevékenység. Nem az összegzés témája, de ennek a kérdéskörnek a tisztázása szintén feladatunk.

Az intézkedési sorozat közepette még egy nagy kihívásnak kellett megfelelnünk. A távhőszolgáltatás mai körülményeit illetően bővítésre ritkán van lehetőség. Számunkra megadatott, hogy a szűkös racionalizált gazdálkodás közepette egy 80 millió forintos beruházást is végre tudtunk hajtani. A gazdálkodás kiemelkedő fokmérője, hogy ezt is tulajdonosi segítség nélkül hajtottuk végre. Emeli a gazdálkodás értékét, hogy 10 millió forintos éves nyereséget mutatunk ki a **hatósági árat nem érintő** tevékenységgel. Itt az Eszterházy Károly Egyetem Comenius Campusáról van szó.

Az elmúlt években a költségcsökkentő intézkedések a következők:

Energiaforrás beszerzés:

2012-ben a 2012. július 1-től és a 2013. június 30-ig tartó gázévben a szükséges 1,5 millió köbméter gázt a szabadpiacon az előző struktúrájú gazdasági társaság 200 millió forintért vásárolta meg.

2013-ban az új ügyvezetés a 2013. július 1-jétől 2014. június 30-ig terjedő időszakban 10 millió forinttal előnyösebb áron vásárolta meg a gázt.

2014-ben a 2014. július 1-jétől 2015. szeptember 30-ig terjedő gázévre a gáz ára 30 millió forinttal csökkent.

2015-ben a 2015. október 1-jétől 2016. szeptember 30-ig terjedő gázévre vonatkozóan a szabadpiaci 1,5 millió köbméter gázvásárlást 20 millió forinttal sikerült csökkenteni.

2016-ban megkötött 2016. október 1-jétől 2017. szeptember 30-ig terjedő gázévre megkötött gázszerződés további 20 millió forint csökkenést eredményezett.

2017-ben megkötött 2017. október 1-jétől 2018. szeptember 30-ig tartó gázévre szóló szerződés újabb 7 millió forint csökkenést jelent.

Összegezve a 2013 bázisét figyelembe véve 87 millió forintos megtakarítást értük el belső erőből tulajdonosi segítség nélkül, ami elsősorban hozzájárult a talpon maradáshoz.

Hogyan is lehetséges ez?

A 2013 év gázvásárlási tapasztalataiból kiindulva folyamatos és következetes munka indult el a gázár világpiaci hatásainak elemzésével és a magyarországi

gázpiacot érintő szereplők megismerésével. A késő tavaszi hónapokban elindul a gáz világpiaci mozgása. A gázszerződés aláírásáig 3 hónapos ünnepeket és hétvégéket is érintő, a nap 24 órájában zajló telefonálás és e-mailezés zajlik.

A legfontosabb feladat a nagyon bonyolult gázarájánylatok elemzése, értékelése és összehasonlítása, a gázpiacok hatásait érintő események kapcsán a gázszerződés aláírásának legideálisabb időpontjának kiválasztása.

Az egész évben zajló gázpiaci szereplőkkel való kapcsolattartás szintén következetes és állhatatos munkát igényel. Ami persze utazással, utazási költséggel és konferenciaköltséggel is jár. A gáz világpiaci árának csökkenése általában előnyünkre vált, de minden esetben az előrejelzések alatti árat sikerült elérni. Így az életben maradásunk legfőbb oka az állami támogatás folyamatos csökkenésének következtében a gáz árának csökkentése.

Munkaerő gazdálkodás:

2012-től 6 kazánfűtő látja el a távhőszolgáltatás és hőszolgáltatás műszaki ügyeleti feladatait. Jelenleg 4 havi munkaidőkeretben látják el a feladatokat, aminek értékelésekor minden esetben kitűnik, hogy ez a 6 fő éppen csak elegendő a feladat ellátására. A nap 24 órájában szolgálatot teljesítő fűtők folyamatos túlórárt számolnak el. Mivel a számítások szerint minimálisan 6,5 fő szükséges a feladat ellátására, így a 6 fő plusz túlórában való foglalkoztatása minimálisan szükséges. A többszáz milliós távhő és hőszolgáltató eszközöket, precíziós műszereket, nagy felkészültséget igénylő elektronikus szabályzókat alig több mint minimálbéres fizetéssel működtetik. A feladat nagysága, sokrétűsége és veszélyessége mindenképpen nagyobb fizetést érdemelne. Természetesen ebben a helyzetben elképzelhetetlen a fizetésemelés. Ez a tény önmagában is félelmetes és kockázatos. Plusz motiváltságukat illetően az év végi egy havi fizetés 50%-a juttatás történik meg. Ezt a tényt az állami támogatás csökkenése nem befolyásolja. Ez az egész céget érintő 800 ezer forint még továbbra is elvonható, de megoldást nem eredményez.

Az ügyfélszolgálat minimális létszámmal, 2 fővel működik.

Feladatuk:

- számlázás lakossági ügyfelek és intézmények esetében, közel 12000 számlakibocsátás éves szinten, ami 4000 elszámoló számlát is magában foglal
- díjbeszedés
- kintlévőség kezelés
- Energiahivatal adatszolgáltatás
- a közel 1000 lakossági és 25 intézményi ügyfél folyamatos adatkezelése

2013 előtt az ügyfélszolgálat feladatai közé nem tartozott a kintlévőség kezelés, energiahivatal adatszolgáltatása, pénzügyi elemzés, intézményi számla kibocsátás. A megemelkedett feladat ellenére a létszám nem emelkedett.

Az ügyfélszolgálati munka elszámolatlan túlórakkal zajlik. A motiváltságot a munkahelyhez való ragaszkodás és az 50 %-os év végi jutalom jelenti.

Működési költségek:

- Műszaki eszközök, kazánok karbantartása:

A nagy kazánház rekonstrukció 10 éve zajlott. Ahhoz, hogy ezeknek a műszaki eszközöknek az élettartamát kitoljuk az évi 1,5 millió forintos karbantartási költség elhagyása rövid távon költségcsökkenést okoz, közép és hosszú távon felbecsülhetetlen költségemelkedést jelent.

- Kintlévőség kezelés költségei

- o ügyvédi támogatás
- o fizetési meghagyás díjai
- o végrehajtási díjak, végrehajtói közreműködés díjai
- o ingatlan bejegyzés költségei

Ezek éves szinten közel 3 millió forintot tesznek ki, aminek elhagyása rövid távon költségcsökkenést jelent, közép és hosszú távon a 2013 évi tragikus kintlévőség állományhoz vagy emelkedéshez vezet.

Itt kell megjegyezni, ez a költség és sok-sok ezer munkaóra hatására 2013-ban a kibocsátott számlák 11%-át örököltük kintlévőségként, 2017 évben ezt lecsökkentettük 4,5 %-ra, ami szintén az intézkedés sorozat része és egyértelmű oka a likviditásunk megőrzésének.

A működési költségeink minimális elemei, ami tovább nem csökkenthetőek és elengedhetetlen:

- irodabérlet
- munka, tűz, balesetvédelmi költségek (munka alkalmassági vizsgálat, munkaruha, külső vállalkozó)
- irodaszer
- internet, telefonköltségek
- hibaelhárítási gépjármű költségei
- nyomdaköltség
- számviteli szolgáltatás, könyvvizsgálat
- biztosítási díjak
- postaköltség

2012. novemberében a kötvénykibocsátás 2020-ig nagyon megterhelő kötelezettséget jelent. 2015 év végén, 2016 év elején a megváltozott makrogazdasági mutatók kapcsán az ügyvezetés tárgyalást kezdett a kereskedelmi bankokkal, hogy ezt a kötelezettséget csökkenteni tudja. 2017-ben, amikor célba érhet az ügylet, az 7-10 millió forintos éves megtakarítást jelenthet. Ezt a megtakarítást fokozza a tulajdonos 133 millió forintos támogatása, ami a fennálló tőketartozást és így az éves adósságterhet csökkenti.

A gazdálkodásunk fontos része 2012 év végi kötvénykibocsátás. A kötvény tőke és kamat költségünket a tulajdonos szolgáltatási díjként rendelkezésünkre bocsátja. Meg kell jegyezni, hogy így a távhő és hőszolgáltatás amit ellátunk, gyakorlatilag árbevétel nélkül marad, mert nem a szolgáltatás működtetésére költjük, hanem a kötvény visszafizetésének forrása lesz.

Az előbbiek után egyetlen egy megoldás maradt, a tagi kölcsön, aminek mértéke 20 millió forint.

Ennek hatására a 2017. április közepére elvesztett likviditásunk megoldódik, de az eredményességünk nem.

A 2017 évi negatív eredménykimutatás 2018 áprilisára lesz nyilvános, amit 2018. október 31-ig értékelhet pozitívan a Magyar Energetikai és Közmű Szabályozási Hivatal az állami támogatást illetően. Így ha ennek hatására emelkedik az állami támogatás az csak a 2019-es évet fogja pozitívan befolyásolni.

Tehát 2018 év is veszteséges évként prognosztizálható és újra szükség lehet a likviditási nehézségek megoldása okán a tagi kölcsönre. A 2017. év feltételezett tagi kölcsönének visszafizetése két részletben történhet, 50%-a 2017. december 31-ig és 50%-a 2018. január 31-ig.

Mivel sem az ügyvezetés sem a tulajdonos nem kompetens ezen okok előidézésének megváltoztatására, vagyis nem tudja befolyásolni a rezsicsökkenést és állami támogatást, ezekhez a módszerekhez kell folyamodnunk.

Sárospatak, 2017. május 31.

Gulybán László
ügyvezető

A helyzet fontosságára való tekintettel közölnünk kell, hogy 2017.06.09-én 35 millió forintos gázzámla tartozás miatt részletfizetési megállapodást kötöttünk a gázzszolgáltatóval, amit 4 hónap alatt kell teljesíteni. A részlet havi 8,8 millió összegű. A megállapodás feltétele az aktuális számlák pontos fizetése, ami jelenleg 14 millió forint. Június hónapban erre már nem áll rendelkezésünkre fedezet. A gázzszolgáltató ha kizár a gázzszolgáltatásból, megszűnik Sárospatakon a melegvíz szolgáltatás. Ez június végére tehető.