

**Az Agria-Humán Közhasznú Nonprofit Kft.**

## **BESZÁMOLÓ**

**2011**

**évi üzleti tervének végrehajtásáról**



## TARTALOM

1.	Általános helyzetértékelés.....	1
2.	Pénzügyi helyzet .....	2
3.	Az üzleti terv végrehajtása tevékenységenként.....	4
3.1.	Varroda .....	4
3.2.	Papírfeldolgozó tevékenység .....	5
3.3.	Hulladékhasznosítás .....	7
3.4.	Nyomda .....	9
3.5.	Szerelés.....	10
3.6.	Szolgáltatás.....	10
4.	Humán erőforrások.....	13
4.1.	Létszám, létszámstruktúra .....	13
5.	Összefoglalás.....	14

## 1. ÁLTALÁNOS HELYZETÉRTÉKELÉS

A társaságunk 1993. november megalakulása óta komoly erőfeszítéseket tett és tesz manapság is a rehabilitációs foglalkoztatás megszervezése és bonyolítása területén. Munkánk során arra törekedtünk, hogy a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékkal élő emberek mind szélesebb rétegei számára biztosítsunk egészségi állapotukhoz igazodó, képességeik kibontakoztatására alkalmas, értékteremtő munkát, melyhez az életben lévő támogatási rendszer megadta a megfelelő forrásszükségletet.

Az alapítást követő mintegy 15 év alatt új munkahelyek sokaságát teremttük meg, biztosítottuk a működésükhöz szükséges infrastruktúrát és szakmai háttérrel. Ilyen módon sok ember számára tudunk biztosítani jövedelmet, önbecsülést jelentő változatos munkát. 2007 év közben azonban a támogatási rendszer – az uniós előírásokat követve – gyökeresen megváltozott. A szociális foglalkoztatás elve helyett a rehabilitációs foglalkoztatásra helyezték a hangsúlyt. Ezzel egy időben a gazdasági válságra való hivatkozással a támogatást számos ponton korlátozták, így a 2010.-es év közepétől folyamatosan, az egy főre eső támogatás is csökkent, az abszolút összegben bekövetkezett csökkenés mellett. 2009 végére óriási veszteség mellett, hatalmas adósságot halmozott fel a társaságunk, a termelés szinte teljesen leállt, a közép vezető réteg teljesen hiányzott, és az adminisztráció szét volt zilálva. Ennek és több más tényezőnek köszönhetően a 2010 évi várható eredmény is elmaradt a tervezettől.

A társaság 2011 évi gazdálkodása során fontos szempont volt az előző időszak gazdálkodási hibáinak kiküszöbölése, a telephelyek működésének törvényes keretek között tartása, minimálisra csökkentve ez által a hatósági ellenőrzések jogkövetkezményeinek kockázatát. Ez természetesen bizonyos területeken többletköltségeket okozott. Ilyen csak példaként említve a munkavédelem, a munka és védőfelszerelések biztosítása, a környezetvédelmi szabályok szigorú betartása. A múlt egyik legjelentősebb negatív hatása a magas kamatköltségeken túl az a NAV (APEH) megállapítás jogkövetkezményeként éves szinten fizetendő mintegy 12 millió forint adóhiány, melyet még a 2011 év tervezése során nem tudtunk.

A tervezéskor, de azt követően is folyamatosan ígéretek hangzottak el arra vonatkozóan, hogy a jelenleg érvényben lévő rendkívül bürokratikus, aránytalan és egyre csökkenő mértékű támogatási rendszert megváltoztatják. Ez sajnos a mai napig nem következett be. Többek között ez a tény is eredményezte a 2010-hez képest is nagyobb veszteséget az üzemi tevékenység tekintetében. A kötelező minimál béremelés miatti támogatásból fakadó bevétel

kiesés 2011 évre (a támogatás a bér + járulékok kb 50 %-a) közel 30 millió forint. Ezt a támogatás csökkenést azzal tudtuk részben kompenzálni, hogy az úgynevezett költségkompenzációs támogatás keretszámának kihasználását a kollégák szakmai hozzáértésének köszönhetően a lehető legnagyobb mértékben sikerült kihasználni. Összességében ezért a támogatás tömege emelkedett a tervhez képest is. A támogatási szerződés rossz szabályzásából eredő megkötések is komoly károkat okoznak cégünknek. Nem tudunk munkaerőt cserélni, rosszul dolgozó, nem teljesítő dolgozóktól nem tudunk megválni. Ilyen körülmények között rendkívül nehéz volt a tervezés.

A veszteséges gazdálkodás miatt folyamatosan elemeztük és év közben is figyelemmel kísértük azokat a tényezőket, amelyek az eredményességet befolyásolják. Igyekeztünk olyan vezetői információs rendszert kialakítani, ami az okok és megváltoztatható tényezők feltárásában segítenek.

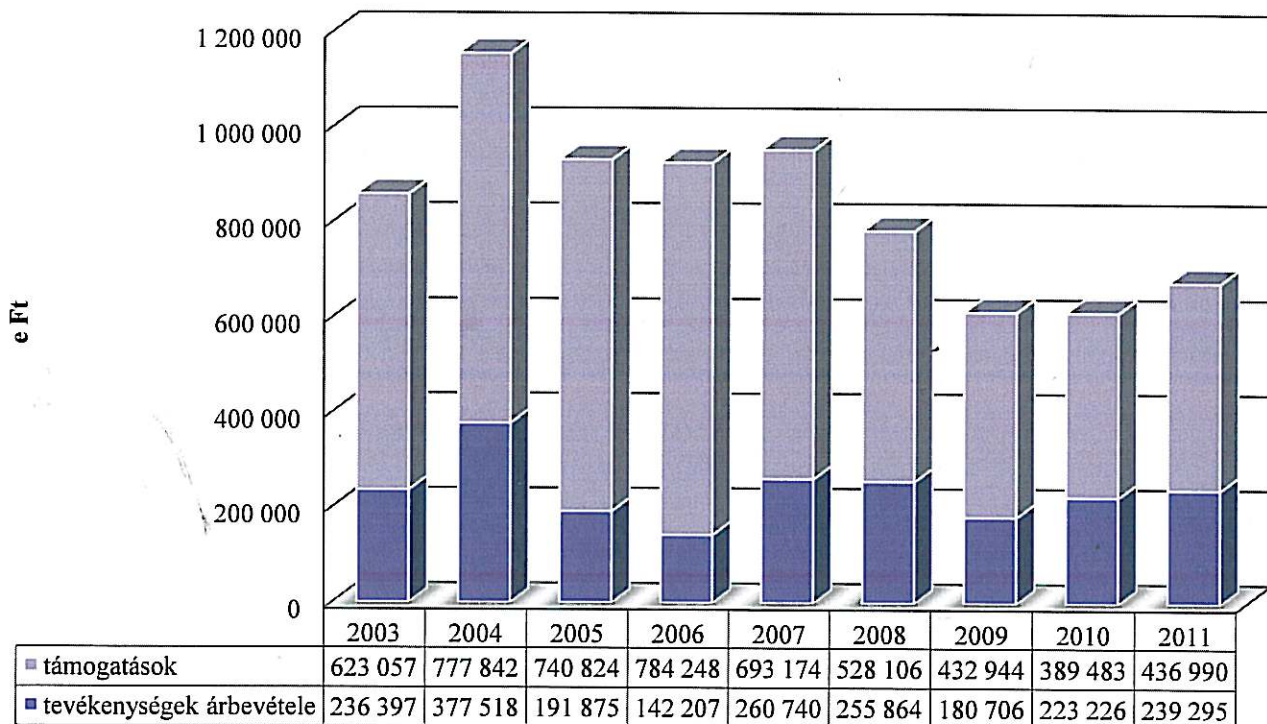
## **2. PÉNZÜGYI HELYZET**

A pénzügy helyzetünk nem megnyugtató, mert még mindig 245 millió forint körül van a kötelezettség állományunk, igaz hogy a korábbtól valamivel előnyösebb szerkezetben. Ez azt jelenti, hogy a lényegesebb fizetési kötelezettségeinket mindig határidőben tudjuk teljesíteni. E miatt nem fenyegeti a céget a felszámolás veszélye. Visszanyertük a szállítók bizalmát, előnyösebb feltételeket sikerült a közüzemi szolgáltatóknál elérni. A társaságot azonban még komoly veszély fenyegeti ugyan is jelentős, 170 millió forint folyószámla hitellel rendelkezik, melynek nagy része azonban a korábbi években tartós forrássá alakult, szinte jelenleg is 100 %-ban ki van használva. Így a napi pénzügyi igények kielégítésében csak részben tud forrásként funkcionálni. Ez korlátozza a társaság mozgásterét, a fejlesztések saját erőből teljesen lehetetlenné váltak. A vevők késedelmes fizetése veszélyezteti az alapvető fizetési kötelezettségek teljesítését, mint például a bér és járulékfizetés határidőben történő kiegyenlítését. A likviditásunk fenntartását a tulajdonos segítsége nélkül nem tudnánk végrehajtani.

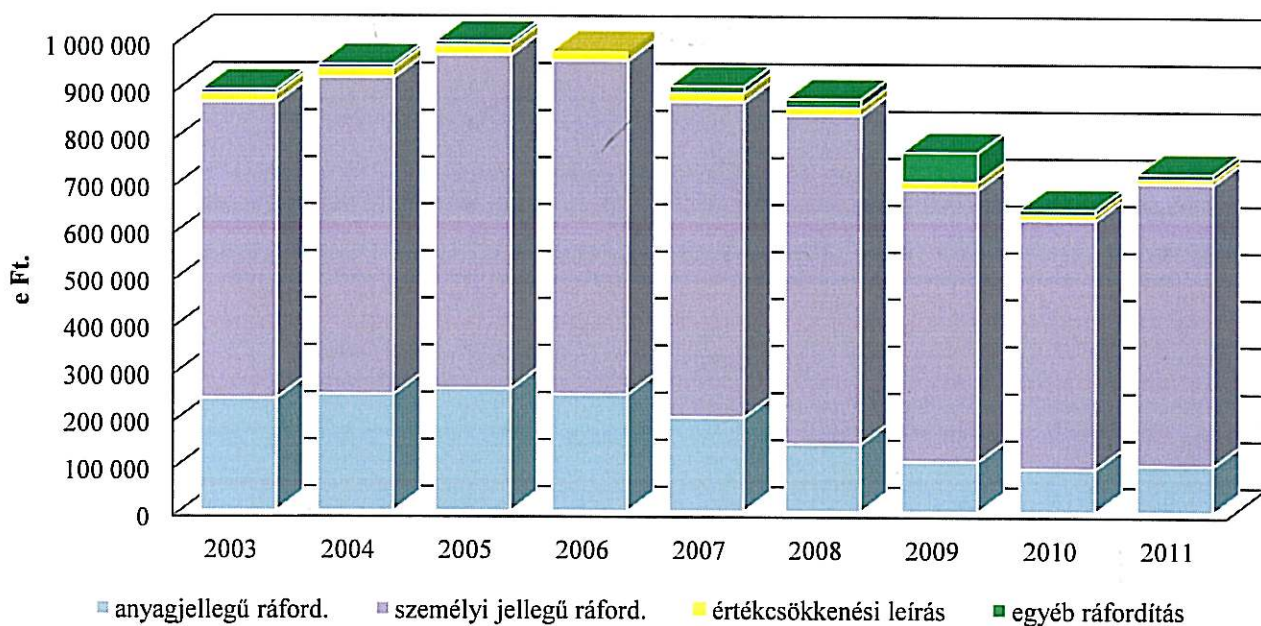
Társaságunk bevétele (nettó árbevétel és támogatások együtt) megalakulása óta jelentősen növekedett. Kiugróan magas volt a bevételen belül a támogatás összege a 2004-2006-as időszakban. Ez az életben lévő támogatási rendszer szabályozásából vezethető le. A magas támogatás intenzitás a halmozottan fogyatékosok alkalmazására ösztönözte a céget, de ez a munkaerő gyakorlatilag nem termelt értéket. A támogatási rendszer megváltoztatása már a

piaci viszonyok közti fennmaradás érdekében a nettó árbevételt is produkálni képes dolgozói összetételt preferálja.

### Bevételek alakulása 2003-2011



### A költségek alakulása 2003-2011



Megállapítható, hogy a költségek alakulása nyereségarányosan követte a hasonló időszak árbevételének alakulását, egészen 2007.-ig. Az ezt követő két évben a támogatás csökkenést



és az árbevétel csökkenését nem követte arányosan a költségek csökkenése. Különösen igaz ez a személyi jellegű ráfordításokra, ami egyértelműen a támogatási szabályok lassú követésének következménye.

A személyi jellegű költségek kezdettől fogva meglévő, magas aránya egyértelműen következik abból, hogy nagy élőmunka igényű termelést folytatunk. A létszámcsökkentés hatásaként egy ideig csökkent a személyi jellegű ráfordításunk, majd 2011-ben a minimálbér emelkedése közel azonos létszám mellett is láthatóan emelkedett. Szembetűnő ugyanakkor, hogy a személyi-, valamint anyagjellegű költségek mellett – a nem termelő telephelyek felszámolásának következményeként is - jelentős és egyre csökkenő arányt képviselt az értékcsökkenési költség is.

### **3. AZ ÜZELTI TERV VÉGREHAJTÁSA TEVÉKENYSÉGENKÉNT**

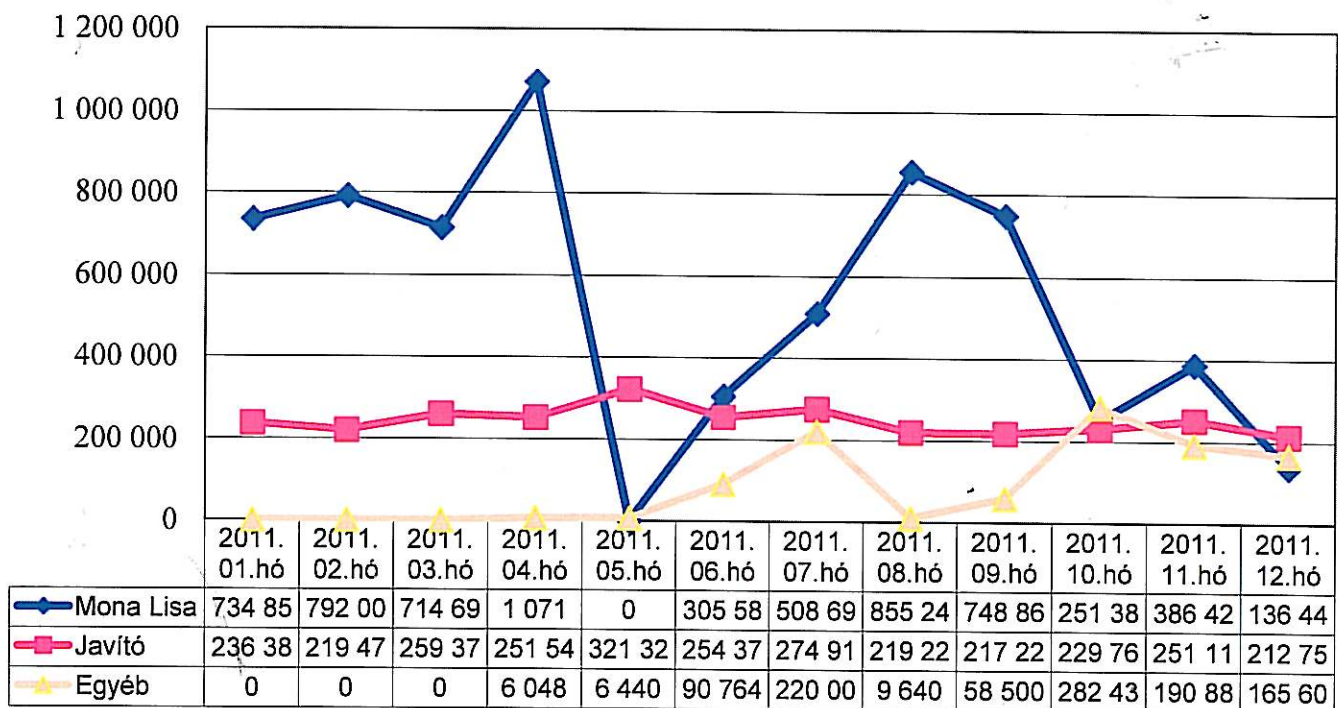
#### **3.1. Varroda**

Varrodai ágazat eFt	2011. tervezett	2011 tény
Konfekció varrás	5.009	7.660
Egyéb	2.400	3.291
<b>Ágazat összesen</b>	<b>7.409</b>	<b>10.951</b>

Varrodai tevékenységünk két termelőegységben végezzük. Javító szolgáltatásunkat változatlanul a Mecset utcai központunkban végezzük továbbra is. Alacsony áron és rövid határidővel végzünk lakossági szolgáltatást, melyet szórólapokon, rádióhirdetéseken is propagáltunk.

A konfekcióvarrással foglalkozó üzembrészünk az Ady Endre utcába költözött, ahol a megszokott minőségben és határidővel folytatjuk tevékenységünket. Terveinkhez képest a konfekció varrás volumene összességében nőtt, de szükséges megemlíteni, hogy állandó megrendelőnk éves rendelési mennyisége csökkenő tendenciát mutat, ezért megkezdtük a piackutatást. Az új piacok adta lehetőségek bevételben mérhető eredménye még nem számottevő.

**A Varroda bevételi forrásainak alakulása 2011. év**



### 3.2. Papírfeldolgozó tevékenység

Telephely eFt	2011. évi tervezett	2011. évi tény
Eger Sas út	66.600	48.379
Fedémes .	5.400	0
<b>Ágazat összesen</b>	<b>72.000</b>	<b>48.379</b>

A terület piaci helyzetének romlása folytatódott ez évben is. A terület két fő meghatározó partnere a Pátia Zrt. és a Keskeny és Társa Kft. maradt továbbra is. A Pátia tanügyi feladatai mennyiségileg csökkentek, (kb. várhatóan 15 %-al) ezzel párhuzamosan azonban sikerült az így keletkezett bevételkiesést spirálozott (füzetek, naptárak, folderek) termékek előállításával csökkenteni, s igyekszünk a jövőben is ebbe az irányba specializálódni.

A Keskeny nyomda ebben az évben tovább fejlesztett a csomagolóanyag gyártás irányába, ezért a tőlük érkező munkáink is ezzel függnék össze. Kozmetikai és gyógyászati készítmények, csokoládés és egyéb dobozok gyártásába kapcsolódunk be. A szórólapok, prospektusok, újságok gyártása mára már nem számottevő, helyette a különböző ötletes sok kézimunkát igénylő papírtérmekek gyártása növekedett meg. Sajnos a kézi munka ára még mindig nem értékelődött fel, így áraink sokkal inkább versenyképesek, mint gazdaságosak.

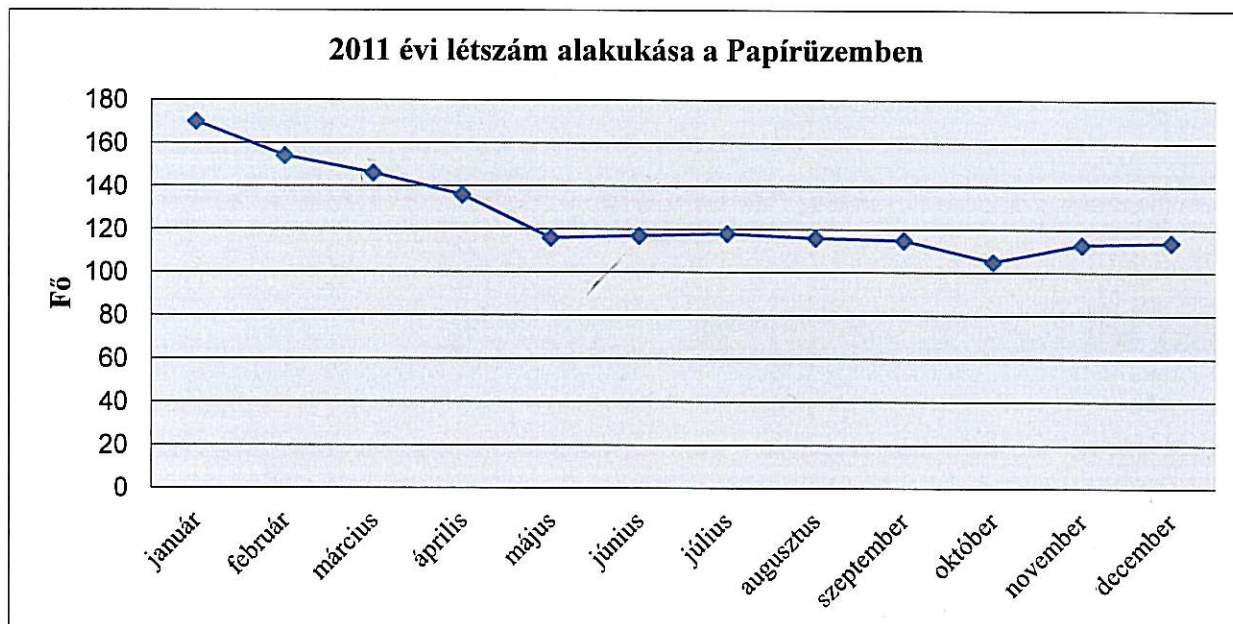


Az árképzésünket változatlanul nagymértékben befolyásolja a konkurencia, a „21-ek” árképzése (sokszor anyag ár alatt dolgoznak). Igyekszünk nagy példányszámú segédanyagot nem igénylő egyszerűen elvégezhető munkákat megszerezni, melyeket halmozottan sérült dolgozóink is el tudnak készíteni.

Ez évi terveinkben szerepelt a magas minőségű luxus termékek kézzel gyártott csomagolóanyagainak gyártása is. Ezt egy német-magyar vállalkozásba történő bedolgozással kívánjuk megvalósítani. A technológiát, alapanyagot és segédanyagokat a partner cég biztosítja részünkre. A termékcsoporthoz jellemzője a nagy helyigény (fűtött) a gyártás során illetve a raktározás alkalmával is. Gyakorlott, összeszokott, kiváló kéz ügyességgel rendelkező munkacsoportokat igénylő tevékenység. Mindezek biztosítása nem kis feladatot jelent számunkra.

Egyéb apró feladatokat is vállalunk kisebb helyi és budapesti nyomdák számára, melyekre az idén jelentős hangsúlyt fordítottunk, igyekszünk még több partnerrel kapcsolatot kiépíteni.

Dolgozóink évek óta tevékenykednek ezen a területen, átlagéletkoruk magas (kb. 53,5 év), kirobbanó teljesítményre már nem alkalmasak. Szociális helyzetük, egészségük folyamatosan romlik, nehezen motiválhatóak. Fizikai, monoton munkát végeznek teljesítményük tovább nem növelhető.



Az elmúlt évben végrehajtott műszaki technológiai fejlesztésnek, valamint a szervezeti összevonásoknak köszönhetően, a két telephelyre koncentrált tevékenységből, hatékonyan működő részleget alakítottunk ki. A piaci helyzet további romlása miatt a más területeken feleslegessé vált munkaerőt e két területre kellett koncentrálnunk.. Ez ugyan időnként rontja a



munkatermelékenységet, de ez által teljesíteni tudjuk a szervezet alapvető funkcióját, a rehabilitációs foglalkoztatást.

A terület meghatározó fő terméke az a Pátria Rt-vel kötött megállapodás alapján a tanügyhöz tartozó termékek gyártása. Ennek keretében mi készítjük az ország összes alap-közép-, és felsőfokú intézményébe az ellenőrző könyveket, bizonyítványokat, leckekönyveket több százezres példányban. A főti Papírfeldolgozóval kötött együttműködés alapján asztali és fali naptárakat készítettünk több százezer darabos megrendelés alapján, azonban a kínai termékek térhódításával erre a termékcsaládra 2011-ben már nem számíhattunk. Ez évben futott fel viszont a termelés volumene a Keskeny és Társa Kft.-vel, tőlük nagyon sokféle termék utómunkáit kapjuk, de sajnos nem tervezhető ütemezésben és mennyiségben. Ez a létszámgazdálkodáson keresztül rontja a hatékonyságot, de a piacon maradásunk érdekében ezt kénytelenek vagyunk lekezelni.

### 3.3. Hulladékhasznosítás

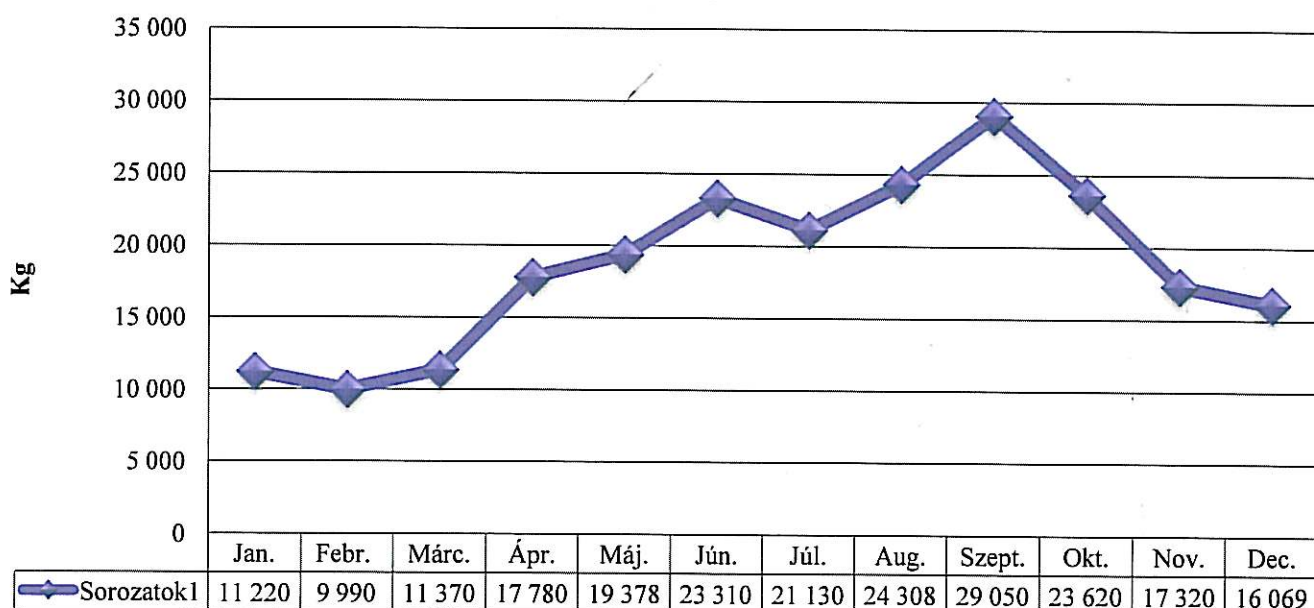
Tevékenység eFt	2011. tervezett	2011 évi tény
Műanyag hulladék válogatás (bérmunka)	9.000	6.606
Saját és társüzemi begyűjtés (Pet)	19.500	18.168
Üveg, alu, stb.	5.500	2.753
<b>Ágazat összesen</b>	<b>34.000</b>	<b>27.527</b>

Ez a tevékenységünk a Kőlyuktetői üzemünkben 2008. II. negyedétől folyik. Hulladékhasznosítási tevékenységet korábban, két területileg elkülönült helyen végezték, amely Elektronikai-hulladék, valamint műanyag és fém hasznosítására irányult. Ebben a tevékenységben már 2008-ban bekövetkezett a recesszió, ennek ellenére az előző vezetés még közel két évig tartotta fenn a bérleti szerződést, azon a telephelyen, amelyikre nem volt szükség, és megszüntette azt amelyiken a tényleges termelés folyt. A telephely visszaszerzése, az áron alul eladott eszközökkel együtt, tetemes többlet költséget okozott (Targoncát, bálázó gépet valamint két válogató szalagot és egy mágneses válogató egységet kellett visszavásárolni). A foglalkoztatási kötelezettség és a várhatóan kiteljesedő szelektív hulladékkezelés miatt azonban meg kellett tenni.

A 2011 évben alapvetően bérválogatási feladatra álltunk át, mert a korábbi években alkalmazott saját begyűjtési rendszer hihetetlen veszteséget okozott. A PET- palack és műanyag fólia válogatása eleinte nagyon jó üzletnek bizonyult. Olyannyira, hogy egy második műszakot is be kellett állítanunk. A piaci viszonyok azonban ezen a területen is gyorsan változnak, és augusztus óta szinte eltűnt az alapanyag. A termelés annyira visszaesett, hogy e miatt a hulladékgazdálkodási tevékenységünket veszteséggel zártuk.

2011 évben sikerült egy partnerrel (Polyter-Mix Kft.) folyamatos bérválogatásra szerződést kötnünk, melynek pozitív hatása a 2012-es gazdasági évünket is nagy mértékben befolyásolja az adott területen. A K2 szelektív hulladékvalogató telephelyünkön - a 2012 évre áthúzódóan is - nagyobb gépi beruházást valósítottunk meg, mely egy szeletelő gép, és daráló gépek vásárlásával segítette a tevékenységünk eredményességét. További a fent említett partnerünk által biztosított alapanyag bérdarálását fogják végezni. Ezzel a munkákkal tudjuk az árbevételünket tovább növelni melynek hatása a 2012-es gazdasági évben jelentkezik. A telephely másik fő tevékenysége a Városgondozás Kft. által beszállított szelektív hulladék válogatása és értékesítése. Ezen a területen - a Városgondozás Kft.-vel történő szorosabb együttműködés hatására - jelentős javulás volt mérhető a beszállított anyag mennyiségét illetően, de még mindig nem éri el az a szintet, ami a lehetőségekhez mérten várható. A 2012-es évben tovább kell fejleszteni az együttműködést, növelni ezzel a beszállított szelektív hulladék mennyiségét.

### A Városgondozás Kft. által beszállított szelektív hulladék



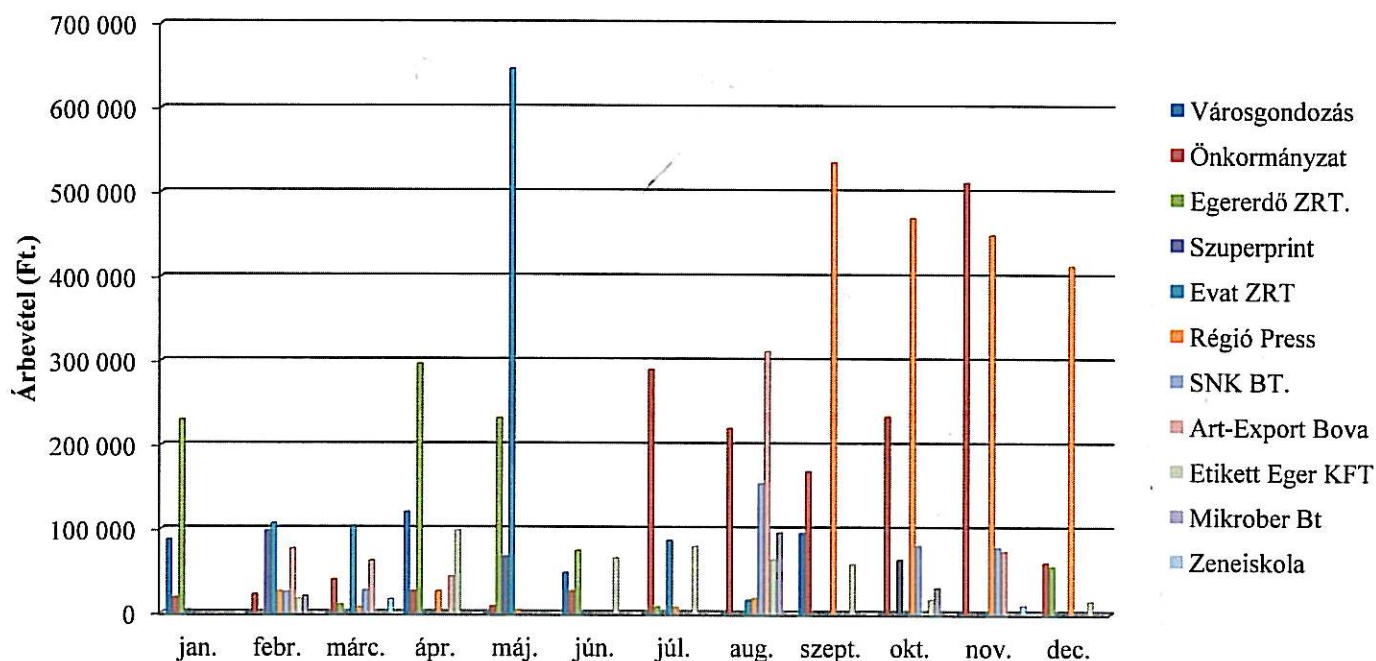
### 3.4. Nyomda

Tevékenység eFt.	2011 évi tervezett	2011 évi tény
Eger József A út Nyomda	1.730	9.445
Egyéb termékek (kötészeti termékek)	1.000	2.763
<b>Ágazat összesen</b>	<b>2.730</b>	<b>12.208</b>

Nyomdánk a digitális nyomtató beszerzését követően számos olyan kis példányszámú feladatot is el tudott végezni, melyre korábban gazdaságosan nem volt mód. A lakossági szolgáltatás felé is nyitottunk, az utcáról betérő megrendelőket is ki tudjuk szolgálni 24 órán belül vagy akár rögtön is. Áraink kedvezőek, a visszatérő megrendelők köre nőtt. Tervezést és szerkesztést is vállalunk. Kínálatunkat bővítettük reklámajándék tárgyak készítésével is. (pl. hűtőmágnesek, kulcstartók).

Továbbra is szeretnénk megrendelőink között tudni még több önkormányzati céget, vállalkozást.

#### A Nyomda 2011 évi árbevételének partnerenkénti megoszlása





A kézikönyvkötésre, egyedi kispéldányszámú díszdobozok, mappák készítésére továbbra is változatlan igény mutatkozik. Nagy tapasztalatú dolgozóink nyugdíj előtt állnak, pótlásuk nehezen megoldható.

### 3.5. Szerelés

Szerelési ágazat eFt.	2011. tervezett	2011 tény
Bosch tip. heng fe	35.000	33.760
Meckmann tip. hf	35.000	
Egyéb szerelés	2.880	
<b>Ágazat összesen</b>	<b>72.880</b>	<b>33.760</b>

Ezen tevékenység csoporton belül a Bosch részegységek szerelése történik. A megrendelőtől kiszállított alkatrészeket dolgozóink saját telephelyén a Bosch cég által biztosított eszközökkel, gépi berendezésekkel szerelik. Egy komplett termékcsalád összeszerelését végezzük, amelyből az ütemezésnek megfelelően napi szállításokat kell biztosítanunk. A termelés volumene csökken, kapacitásunk kihasználatlan. Eddig a folyamatos megbeszélések, egyeztetések során sem sikerült növekedést elérnünk.

### 3.6. Szolgáltatás

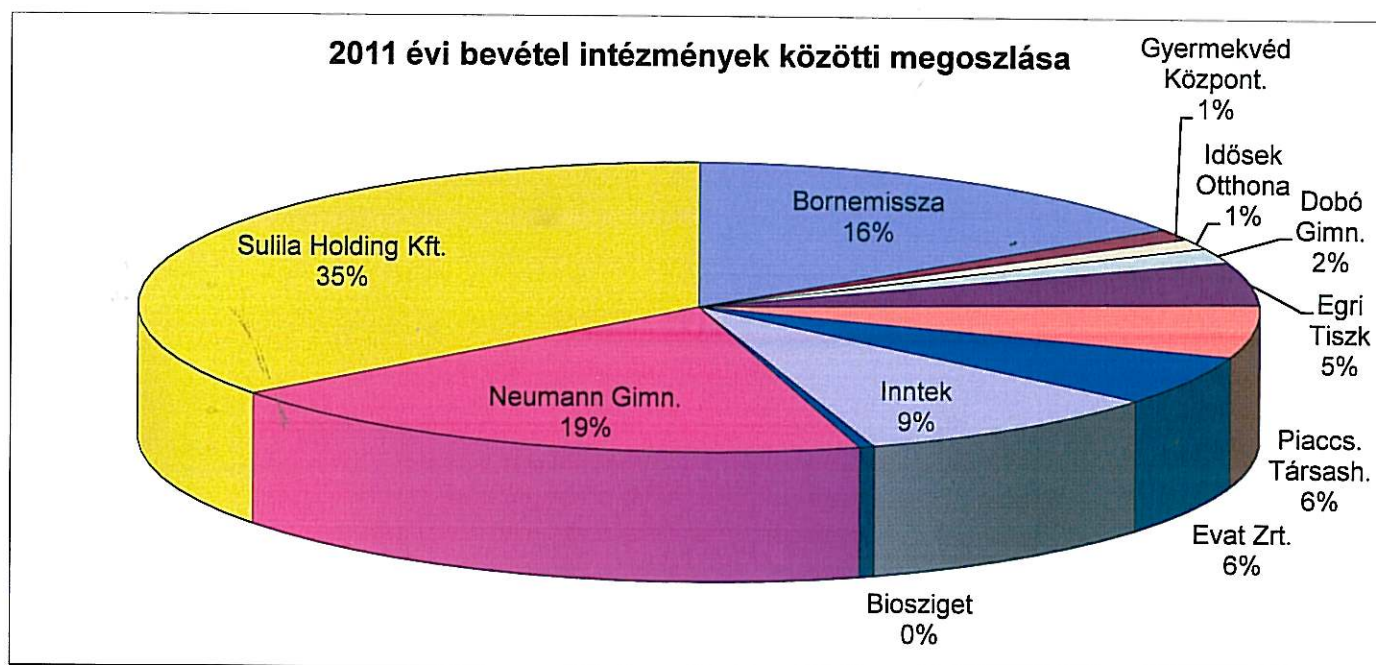
Megrendelő eFt.	2011. évi tervezett	2011 évi tény
Őrzés, porta, takarítás I	49.000	56.532
Portaszolgálat, takarítás II	42.000	44.450
Egyéb	4.000	312
<b>Ágazat összesen</b>	<b>95.000</b>	<b>101.294</b>

Ebben az ágazatban folytatott tevékenységünk –a támogatási szabályok miatt- alapvetően a vállalkozási szférán kívüli területekre irányul / non profit, intézmények, önkormányzati területek. / Ez a tevékenység árbevételi oldalát tekintve jelentős súlyt képez társaságunk gazdálkodásában. Az elvégzendő feladatok takarítás, portaszolgálat, éjjeliőr, teremőr, pénztáros és egyéb szakmai jellegű.

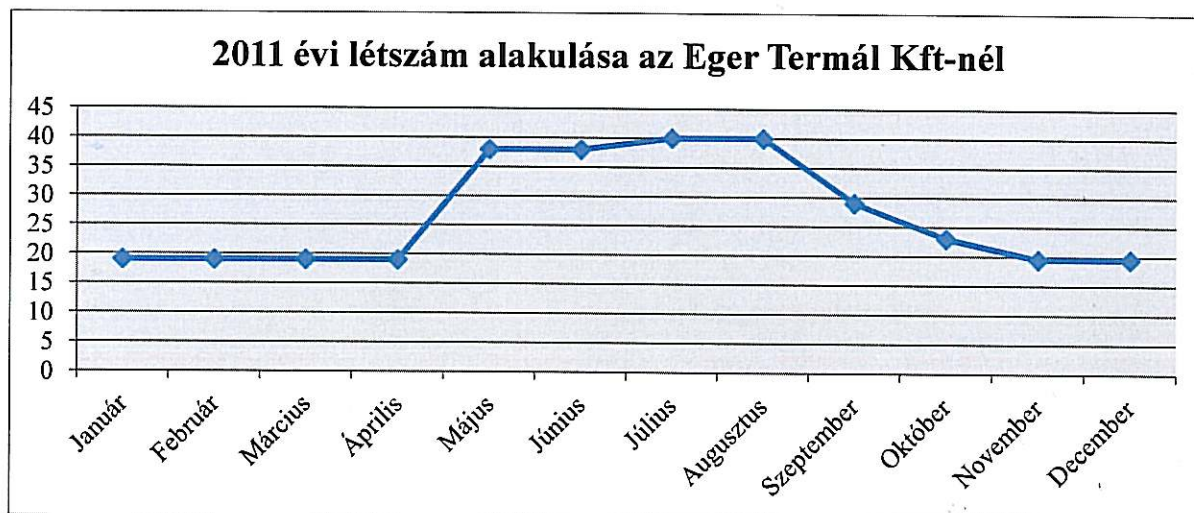


Tekintettel a fenti tevékenységek alacsony költségvonzatára jó nyereség tartalommal végezhetők.

A nehéz gazdasági körülmények miatt partnercégeink, intézményeink is nehézségekkel küszködnek. A költségek növekedése miatt esetenként kevesebb létszámot igényelnek tőlünk. Ebben a tevékenységben bevétel növekedés a partnerek számának növelésével képzelhető el.

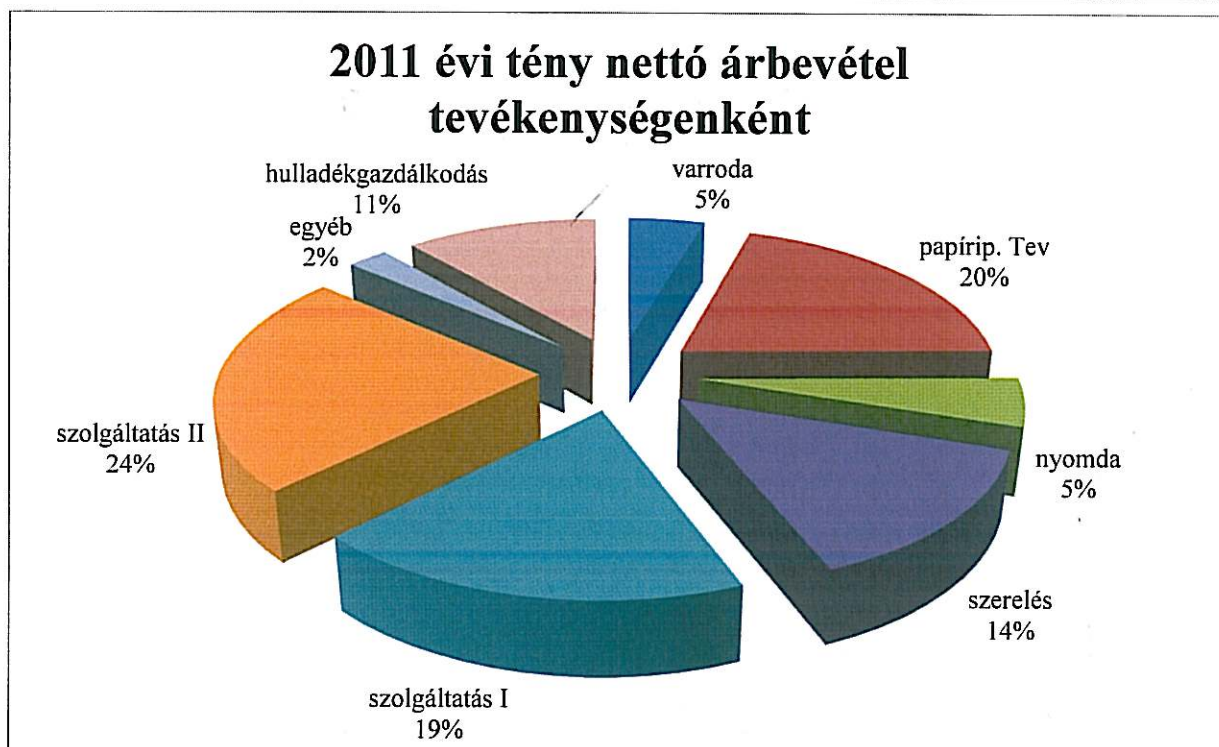
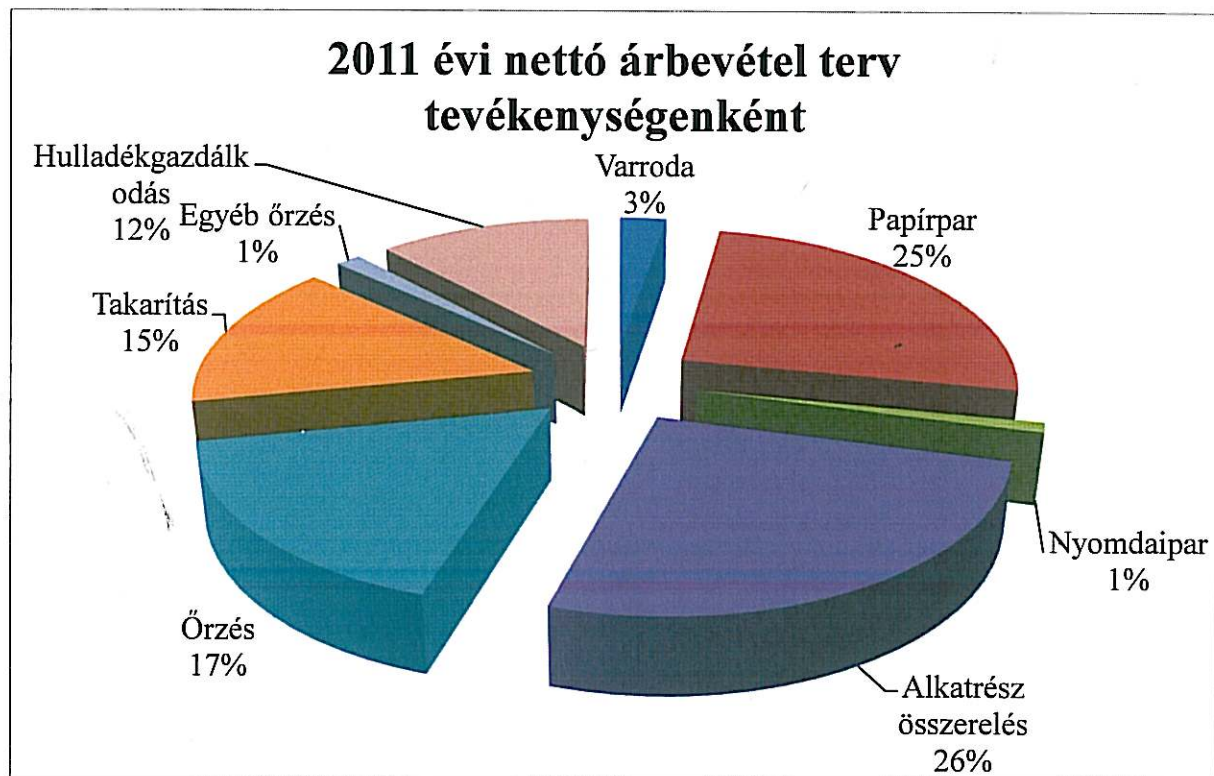


Szolgáltatásunk másik két meghatározó megrendelője a Heves Megyei Múzeumok intézménye és az Eger Termál Kft. Szükséges megemlítenünk, hogy mindkét területen a nyári hónapokban foglalkoztatunk jelentős nagyobb létszámot, így azt itt dolgozó kollégák számára az év egyéb időszakában is meg kell találnunk a számukra megfelelő feladatot, amely nem feltétlen illeszkedik a termelésben elvárt szezonális piaci viszonyokhoz. Az alábbi példa jól szemlélteti a létszám igény változásait a szezonális területeken.



Összefoglalva termelési tevékenységünk 2011 évben megvalósult tevékenységenkénti árbevétel megoszlását az alábbi diagram ábrázolja:

**A 2011. évi terv-tény árbevétel tevékenységenként**

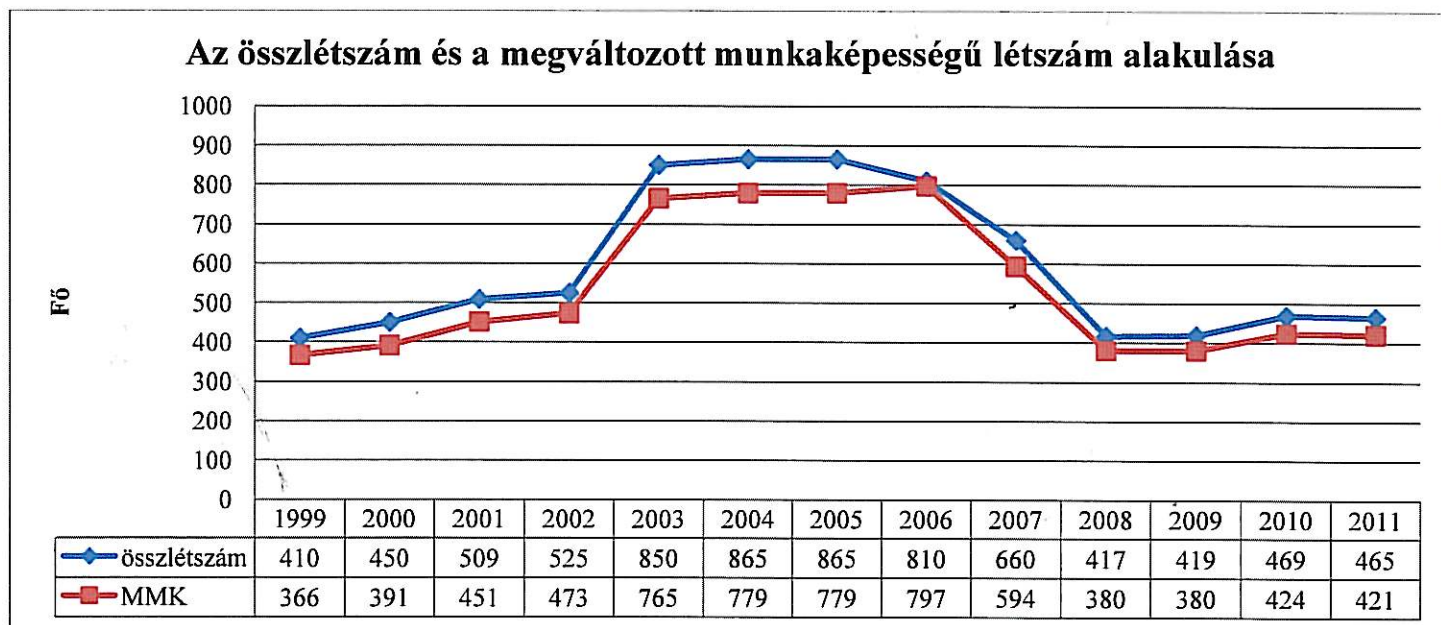




## 4. HUMÁN ERŐFORRÁSOK

### 4.1. Létszám, létszámstruktúra

A létszámalakulás dinamikáját szemlélteti az alábbi diagram.



Látható, hogy 1999-2005 között egy dinamikus létszámnövekedést valósítottak meg, amely együtt járt telephelyek számának növekedésével. Ez azonban nem járt együtt a társaság gazdasági helyzetének javulásával, sőt a támogatási szisztéma megváltozása miatt bekövetkező kényszerű létszámcsökkentés, a megszüntetett telephelyekre beruházott érték elvesztésével járt együtt.

A támogatási rendszer átalakítása nem tette lehetővé a létszám előző években megszokott szinten tartását, sőt a támogatási szerződés betartása mellett jelentős létszámcsökkenés következett be. 2011-ben, a munkaerő szakmai összetételének és támogatási arányának, javítására kellett koncentrálni, a létszám stabilitása mellett.

A diagramban szereplő számadatokból követhető, hogy jelentős arányt (közel 90%-os) képviselnek az összlétszámon belül a megváltozott munkaképességű dolgozók. 2011 évben folytatott tevékenységünk során megtartottuk ezt az arányt (90,5 %)

A két összetevőből álló bevétel (árbevétel-támogatás), határozta meg működésünket. Ehhez igazítottuk a foglalkoztatott létszámot mind volumenében, mind pedig struktúrájában. A súlyosan fogyatékosok foglalkoztatására kevesebb lehetőségünk volt, ugyanis ők alacsonyabb hozzáadott érték előállítására képesek, a kiesést pedig a magasabb támogatás nem

kompenzálta volna. Társaságunknak az elmúlt időszak tevékenységével ellentétben, már ez évben igyekezett a normál piaci viszonyok között működő egyéb szervezetek tevékenységéhez igazodva megszervezni működését. A létszámgazdálkodásban is törekedtünk, az árbevételt nem realizáló munkatársakat, a termelésbe átirányítani. 2011 évben 956 e Ft/fő/év fajlagos támogatást értünk el. Ez az érték 15 %-kal magasabb az előző évhez képest.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

A társaságunkkal szembeni elvárások termelési, minőségi szempontból magasak. A rendelkezésre álló munkaerő struktúrája nem kvalifikált, magas a szakképzetlenek aránya, valamint a meglévő és a szükséges szakmák nem minden esetben jelennek meg a kereslet-kínálat egyensúlyában. Ez azonban nem tudja kiküszöbölni azt az ellentmondást, mely szerint a társaság számára a piacon elsősorban kvalifikálatlan munkák területén van lehetősége munkahelyet teremteni.

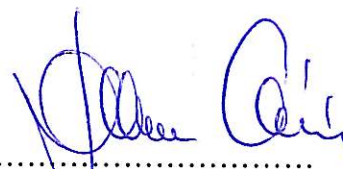
Jelen gazdasági környezetünkben fejlődés - véleményünk szerint- az egyének intenzívebb tenni akarásán keresztül valósítható meg, melyre kellőképpen odafigyelni szükséges, ehhez egy megfelelő ösztönzési rendszer kialakítása lenne szükséges, melyet a támogatási rendszer és a társaság pénzügyi helyzete nem tesz lehetővé.

A Városgondozás Kft.-vel közös feladatnak tekintjük a város lakosságának környezet tudatos gondolkodásra, életvitelre ösztönzését. Törekvésünk „gyerekcipőben” jár, aktívabb közös munkavégzésre lenne szükség, akár tulajdonosi segítséggel, valamint a média bevonásával.

A Társaság alapvető működési célja, a megváltozott munkaképességű személyek munkahelyének megtartása, valamint további munkahelyek létrehozása. Ehhez azonban csak az állam és a tulajdonos együttes segítségével valósítható meg, figyelembe véve, hogy mennyi dolgozónak és családnak biztosít jobb megélhetést.

Eger, 2012. április 25.

Agria-Humán  
Közhasznú Nonprofit Kft.  
3300 Eger, Mecset u. 6-8.  
Adószám: 11163895-2-10

  
Fazekas László Albert  
ügyvezető