

## TARTALOM

<b>ELŐZMÉNYEK</b>	2
<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b>	3
1. A 2011-es adatok értékelése	3
2. A tervezés módszertana, feltételrendszere	4
3. Költségvetési sarokszámok	4
<b>RÉSZLETES ELŐTERJESZTÉS</b>	6
<b>I. BEVÉTELEK</b>	6
1. TAO és egyéb támogatások	6
2. Nemzetközi bevételek (FIFA, UEFA)	6
3. Televíziós és multimédiás jogok bevételei	6
4. Versenyszervezési díjbevételek (profi)	6
5. Képzési díjbevételek	7
6. Szponzori bevételek	7
7. Jegyértékesítés bevételei	7
8. Egyéb bevételek	7
<b>II. KIADÁSOK</b>	8
A) Kiemelt programok	8
A.1) Bozsik program	
A.2) Pályaépítési program	9
A.3) Grassroots programok	10
A.4) Stadionbiztonsági projekt	10
A.5) FIFA kongresszus	10
A.6) Támogató területek projektjei	11
B) Szakmai kiadások	12
B.1) Az 'A' válogatott 2012. évi költségvetéséhez	12
B.2) Női futball, Futsal, Strandfoci	12
B.3) Versenyszervezéssel kapcsolatos kiadások	13
C) Működési kiadások	13
C.1) Irányítás és adminisztráció	13
C.2) Egyéb általános, és üzemeltetési kiadások	13
C.3) Transzfer tételek	14
<b>III. MEGYEI IGAZGATÓSÁGOK TERVEI</b>	16
<b>IV. A TELKI EDZŐCENTRUM PÉNZÜGYI TERVE</b>	16
A) 2011-es pénzügyi adatok értékelése	16
B) 2012-es pénzügyi terv	16
C) Költségek, kiadások	17
D) Egyéb tervezési információk	17
<b>V. CASH-FLOW TERV</b>	19
<b>VI. A KÖZPONTI KÖLTSÉGVETÉSBE TERVEZETT MLSZ TÁMOGATÁSOK</b>	20
<b>VII. A PÉNZÜGYI TERV VÉGREHAJTÁSÁVAL KAPCSOLATOS KOCKÁZATOK</b>	21
1. Állami bevételekkel kapcsolatos, és szabályozási kockázatok	21
2. Projektek fenntarthatósága	21
3. Likviditási kockázat	21
4. Adózási kockázat	21

## ELŐZMÉNYEK

Az Alapszabály értelmében az MLSZ köteles évente a Küldöttközgyűlésen tárgyalni a szövetség soron következő szakmai- és pénzügyi tervét. A pénzügyi tervhez a Felügyelő Bizottság írásos jelentést készít. A korábbi évek gyakorlatának megfelelően – és a szövetség folyamatos működésének biztosítása céljából – az MLSZ Főtitkára a szövetség pénzügyi tervét az év legelején beterjesztette, melyet az Elnökség 19/2012 (02.07) számú határozatával jóváhagyott.

## VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

### 1. A 2011-ES ADATOK ÉRTÉKELÉSE

Az MLSZ 10/2011. (02.15) elnökségi határozatával elfogadott tervében 6 358 millió forint bevétel és 6 263 millió forint kiadás mellett 95 millió forint összegű éves eredménye elérése szerepelt. A tervben az akkor még kidolgozás alatt lévő társasági adótámogatási rendszerrel kapcsolatos bevételekkel nem kalkuláltunk, ugyanakkor a kockázatok között szerepeltettük, hogy a Bozsik-program finanszírozásából kieső közvetlen állami támogatás és szponzori támogatások csak a TAO rendszerből érkező forrásokkal pótolható. Tekintettel arra, hogy a TAO bevételek decemberben realizálódtak, a szövetség egész éves működését likviditási problémák terhelték. Az év utolsó időszakában azonban az MLSZ sportfejlesztési programjára – a pályaeépítési program kivételével – megérkeztek a TAO források, sőt a támogató cégek a náluk jelentkező adókedvezményeket is a szövetség számlájára utalták. Döntően ezzel magyarázható a terveket jelentősen meghaladó eredmény, amely egyben tartalékul szolgál a 2012-es fejlesztési programok megvalósításához. A TAO rendszer keretében realizált bevételek jogcímenként és támogatónként:

TÁMOGATÓ	TAO TÁMOGATÁS	VISSZA NEM TÉRÍTENDŐ EGYÉB TÁMOGATÁS	ÖSSZESEN
OTP csoport	3 701,3	703,0	<b>4 404,3</b>
MOL csoport	505,0	70,0	<b>575,0</b>
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>4 206,3</b>	<b>773,0</b>	<b>4 979,3</b>
Ebből 2011-es eredményben elszámolt	1 820,9	773,0	2 593,9

A társasági adótámogatási bevételeknek köszönhetően az MLSZ likviditási helyzete rendeződött (folyószámla hitelét kiegyenlítette) és megfelelő fejlesztési tartalékot tudott képezni a 2012-es TAO programok önrészeire. A TAO programokkal jelentősen változott a bevételek és kiadások szerkezete is, ami megnehezíti a 2011-es terv és tényadatok összevetését. Ide tartozik az amatőr versenyeztetési költségek átvállalása (amely eredményeként az amatőr sportszervezetektől származó díjbevételek jelentősen csökkennek), a játékvezetői díjak emelése (ugyancsak TAO bevételek fedezete mellett), továbbá a Bozsik-program finanszírozási szerkezetének változása (a kieső közvetlen állami támogatást és szponzori pénzeket a TAO források pótolták). A TAO rendszer belépésével végeredményben a 2011-es eredmény meghaladja a **450 MILLIÓ FORINTOT**.

A szövetség záró pénzeszköze az elkülönített számlák nélkül 831 millió Ft (ebből központ 596 millió Ft, megyék 235 millió Ft).

**2. A TERVEZÉS MÓDSZERTANA, FELTÉTELRENDSZERE**

A 2012-es tervezés során részben a bázisadatokból indultunk ki, másrésztől figyelembe vettük az idei évre tervezett új projekteket és feladatokat. Az egyes szervezeti egységek, projektgazdák benyújtották részletes költség- és bevételtervüket, amelyeket összesítettünk, azokat kiértékeljük, majd az MLSZ összesített pénzügyi lehetőségét is figyelembe véve egy iterációs eljárás során véglegesítettük a pénzügyi kereteket. Az egyes költség helyi tervekhez minden esetben részletes mellékszámításokat és indikátorokat kértünk be. A terv összeállításakor a költségvetésen keresztül érkező támogatások felhasználási szabályait még nem ismertük, így itt a bázisévben alkalmazott gyakorlatot vettük alapul. Feltételeztük továbbá, hogy a TAO rendszer 2012-ben is érvényben lesz. A megyei igazgatóságok a tavalyi gyakorlathoz hasonlóan egységes koordináció mellett és egységes szerkezetben, de önállóan készítették el pénzügyi tervüket. 2012-től az MLSZ kontrolling rendszere a kiadásokat négy különböző szempont szerint tartja nyilván ezek: költségnem, költség hely, eseménykód (költségviselő), és a kiadás forrása. Ez utóbbi dimenziót az állami támogatások és a TAO rendszer miatti szigorú elszámolási kötelezettség miatt vezettük be.

**3. KÖLTSÉGVETÉSI SAROKSZÁMOK**

A 2012-es pénzügyi terv **14 119 MILLIÓ** forint bevétel és **13 705 MILLIÓ** forint kiadás mellett **414 MILLIÓ** forint mérleg szerinti eredménnyel számol. A bevételi és kiadási összegek bázisévhez mért jelentős növekedését alapvetően a TAO programok finanszírozása magyarázza. A megyei igazgatóság tervezett együttes bevételi főösszege a kiadási főösszeggel megegyezően **2 406 MILLIÓ** forint.

Összehasonlításként: a szövetség 2010-es bevétele 4 604 millió Ft, kiadása 4 719 millió Ft volt, azaz az MLSZ aktivitása (pénzügyi forgalomban mérve) a háromszorosára emelkedett.

A 2012-es gazdálkodás tervezett pénzforgalmi eredménye a mérleg szerinti eredménnyel szemben **-393 MILLIÓ** forint (3. számú melléklet). A likviditási helyzet alakulásáról, valamint a 2012-es terv megvalósításának egyéb kockázatairól a későbbi részekben esik szó.

A Telki Edzőcentrum Kft. 2012-ben tervezett bevétele **358 MILLIÓ** Ft, kiadása **453 MILLIÓ** Ft. Az Ollé Nonprofit Kft. v.a. részéről a végelszámolás lezárása miatt bevételekkel és kiadásokkal nem kalkuláltunk.

A 2012-es év az alapfeladatokon (válogatottak működtetése és bajnokságok szervezése) az alábbi kiemelt programok, projektek finanszírozásához biztosítják a fedezetet:

- a) Bozsik-program
- b) Pályaépítési-program
- c) Grassroots program kiszélesítése
- d) Stadionbiztonsági projekt
- e) FIFA kongresszus megszervezése
- f) Támogató területek projektjei (informatikai fejlesztések, marketing- és kommunikációs projektek)

**Az MLSZ CSOPORTSZINTEN 14 235 MILLIÓ BEVÉTELT ÉS 13 916 MILLIÓ FORINT KIADÁST TERVEZ.**

A tervben kétfajta tartalékot is szerepeltettünk az ún. általános tartalékot, amely célja, hogy az évközben felmerülő, előre nem tervezhető kiadások fedezetét biztosítsa és az ún. fejlesztési tartalékot, amely az éven átnyúló, illetve a későbbi években induló programok, fejlesztések fedezetére, önrészére szolgál. Fontos kiemelni, hogy a megképzett tartalékok mellett is szükség van a felelős és költséghatékony gazdálkodásra, mert az elindított programok jövőbeni (hosszú távú) finanszírozásának jelentős kockázata van, továbbá az időközben megvalósuló beruházások (pályaépítések) és egyéb programok (pl. amatőr díjcsökkentés) fenntartási költségei előrettekintő tervezést és jelentős tartalékolást igényel az MLSZ részéről.

A 2012-es pénzügyi tervet az alábbi szerkezetben mutatjuk be:

- I) bevételek
- II) kiadások
  - II.1.) Kiemelt Programok
  - II.2.) Szakmai kiadások
  - II.3.) Működési kiadások
- III) Megyei igazgatóságok tervei
- IV) Telki Edzőcentrum pénzügyi terve
- V) Cash-flow terv
- VI) Állami támogatások
- VII) A terv megvalósításával kapcsolatos kockázatok

# RÉSZLETES ELŐTERJESZTÉS

## I. BEVÉTELEK

### 1. TAO ÉS EGYÉB TÁMOGATÁSOK

Ebben a kategóriában a legjelentősebb tételt a társasági adótámogatásból tervezett bevételek képviselik. Az MLSZ április 1-ig nyújthatja be következő szezonra vonatkozó sportfejlesztési programját. A tervekben a jelenleg futó, és a következő program együttes hatásával számoltunk (10 md forint/elszámolási időszak). Az egyéb támogatások soron jelennek meg a TAO támogatás adókedvezményéből várt szponzori bevételek, továbbá az MLSZ által kezelt állami programokból azok a bevételek, amelyeket a szövetség a saját költségeivel szemben elszámol (Bozsik-program támogatás, akadémiai-program és stadionbiztonsági projekt lebonyolítási költségeinek támogatása). Az állami forrásból megvalósuló beruházásokra jutó bevételt az eszköz hasznos élettartamával párhuzamosan (értékcsökkenés) mutathatjuk ki a könyvekben.

### 2. NEMZETKÖZI BEVÉTELEK (FIFA, UEFA)

2012-ben az előző évhez viszonyítva emelkedő bevételekkel számoltunk a nemzetközi szervezetektől, az alábbiak szerint. Az UEFA elfogadta a következő négy éves Hatrick programot. Ennek működési célra fordítható részéből szövetségünket 1,4 m euró illeti meg (szemben a tavalyi 1,3 m euróval). A bázisévhez képest egyel több minitorna rendezési jogát nyertük el (+100e euro), továbbá az UEFA évi 25e eurót folyósít az ún. integrity officer feladataira. 2012-es női programok finanszírozására pályáztunk és kaptunk további 50 ezer eurót az UEFA-tól. A tervezés során óvatosságból FIFA bónusszal nem számoltunk, mert annak folyósítására és mértékére vonatkozóan jelenleg információval nem rendelkezünk.

### 3. TELEVÍZIÓS ÉS MULTIMÉDIÁS JOGOK BEVÉTELEI

A nagyválogatott programjával összefüggésben, a hatályos Sportfive szerződés alapján 2012-ben a tavalyihoz hasonló összegű bevétellel kalkulálunk. A bevétel időben elhatárolás eredménye, tényleges pénzforgalmi bevétellel nem jár együtt.

### 4. VERSENYSZERVEZÉSI DÍJBÉVÉTELEK (PROFI)

A versenyszervezési bevételek során az érvényes díjfizetési rendből és a bázisévben tapasztalt tranzakciószámból (átigazolások, versenyengedélyek) indultunk ki. A díjakat az óvatosság elvét követve nem indexáltuk.

### 5. KÉPZÉSI DÍJBÉVÉTELEK

A képzési díjak esetén a tavalyi évhez képes csökkenő bevételekkel kalkulálunk, amire a képzések számának csökkenése ad magyarázatot (ezek közül is legjelentősebb tétel, hogy idén nincs PRO edzőképzés).

### 6. SZPONZORI BEVÉTELEK

2011-ben ebben a kategóriában a tervektől elmaradó bevételt realizáltunk tekintve, hogy legnagyobb állandó szponzorunk az Adidas mellé – a több szereplővel folytatott ígéretes egyeztetések ellenére - nem sikerült újabb prémium kategóriás szponzorral szerződést kötni. A tervben a már meglévő szponzori szerződések mellett (Adidas, Orangeways, Groupama) a Coca-Cola grassroots projekt szponzori bevételét tüntettük fel.

### 7. JEGYÉRTÉKESÍTÉS BEVÉTELEI

A jegyértékesítés bevételeit a nagyválogatott 2012-es programja alapján, a reálisan tervezhető eredmények figyelembevételével, a korábbi gyakorlat során alkalmazott átlagos jegyárazási politikát alapul véve készítettük el. A tervezés során azzal a feltételezéssel éltünk, hogy válogatottunk hazai mérkőzéseit (a februári barátságos győri mérkőzés kivételével) a Puskás Ferenc stadionban játsszuk majd.

### 8. EGYÉB BEVÉTELEK

Ebben a kategóriában terveztük a fenti jogcímekbe be nem sorolható bevételeket elsősorban a pályaeépítési programhoz kapcsolódó bevételeket (önrész és bérleti díj bevételek), az állami támogatásokból megvalósuló, vagy megvalósult beruházások (pályaeépítés, stadionbiztonság, Telki Edzőcentrum) értékcsökkenésével arányosan elhatárolt bevételeket, valamint a TAO hatósági díjbevételeket.

## II. KIADÁSOK

### A) KIEMELT PROGRAMOK

#### A.1) BOZSIK-PROGRAM

##### *Egyesületi és Kibontakoztatási Program*

A Bozsik Egyesületi és Kibontakoztatási panelek 2012-es költségvetésének terveit alapvetően három szakmai jellegű igény határozta meg.

1. A szakmai- és képzési igazgatóság értékelése szerint a program szakmai célkitűzései akkor valósulhatnak meg hatékonyan, ha a fiatalokat közvetlenül felkészítő edzők támogatását az egész labdarúgó-évre kiterjesztjük, illetőleg az edzőket végzettségük szerint differenciáltan támogatjuk. További javaslat a szakemberek elméleti és gyakorlati felkészítése a Szakmai Igazgató útmutatásai szerint.
2. A tehetségek kiemelt foglalkoztatása akkor valósulhat meg teljes körűen, ha minden kiválasztott el tud jutni a kiemelt képzési központokba. A Megyei Szakmai Igazgatók javaslatára terjesszük elő a gyerekek utazási költségeihez történő hozzájárulás bevezetését.
3. A korosztályos válogatottak leghatékonyabb kiválasztása érdekében a Szakmai Igazgató javaslatára kerültek a programba az U14 területi csapatok Nemzetközi szereplései illetőleg az U15 területi csapatok kiválasztó tesztelése.

##### *Intézményi Program*

A Bozsik Intézményi panel 2012-es költségvetését alapvetően a tervezetthez képest megnövekedett regisztrált intézmények, sportcsoportok, körzeti szervezők, sportcsoportvezetők és játékosok (gyermek) száma határozta meg.

1. A 2011/2012-es tanévben kiegészült a Program a 13-14 évesek korosztályával pluszban, így összesen 5 korosztályban (óvodások, iskola – 1. korcsoport., 2.kcs., 3. kcs., 4. kcs.) országosan 134 körzetben, 1220 intézményben, 3600 sportcsoportban 50 500 gyermeket regisztráltak. (A tanév kezdete előtt a tervezett számaink a következők voltak: 120 körzet, 1000 intézmény, 2900 csoport, 40.000 gyermek.)
2. A 2012/2013-as tanév tervezésekor a következő adatokkal számoltunk: 150 körzet, 1800 intézmény, 4200 csoport, 60.000 gyermek. Ezek a számok a 2012-es év második felében már jelentkeznek az idei költségvetésben.

##### *Elit Program*

#### Női U19

Növekszik a költségvetés, mert idén mini-tornát rendezünk ennek a korosztálynak.

#### Női U17

Jelentősen csökken a válogatott költségvetése, mivel kevesebb program kerül megrendezésre.

#### U15

Az események száma hasonló a tavalyi évhez képest, így a költségvetésben nincs számottevő különbség.

#### U16

Ez a korosztály neveli ki a játékosokat a már kiemelt és az UEFA által versenyztetett 17 éves korosztály válogatottjának így számos edzőtábor és nemzetközi mérkőzés kerül megrendezésre. A költségvetés megegyezik a tavalyival, 40 millió Ft.

#### U17

Benne van az esetleges Eb döntőn való részvétel költsége és az erre való felkészülés költsége is. Természetesen, ha a csapat nem kvalifikálja magát a márciusi selejtezőn az Eb döntőbe akkor az erre vonatkozó tétel törlődik. Idén két mini-tornát is rendezünk ennek a korosztálynak Telkiben.

#### U18

Ez a válogatott versenyzteteti az előző korosztályból kiöregedő játékosokat és készíti fel őket az U19-es kiemelt válogatottban való szereplésre, az UEFA által szervezett Eb-selejtező mérkőzésekre. A csapat költségvetése 10%-kal növekszik az előző évhez képest.

#### U19

Idén ez a korosztály is küzd azért, hogy az Eb döntőben szerepeljen. A költségvetést a döntőben való részvétellel kalkuláltuk. A költségvetése hozzávetőlegesen 20%-kal növekszik, ami abból adódik, hogy két mini-tornán is részt vesz a csapat (az egyiket itthon rendezzük) valamint növekszik az események száma.

#### U20

Ennek a korosztálynak az újbóli versenyztetése tavaly év közben kezdődött, ezért nem volt tervezve 2011-re költségvetés. A sorozat az idei évre is átnyúlik. A válogatott versenyztetésének költsége idén 40 millió Ft.

#### A.2) PÁLYAÉPÍTÉSI PROGRAM

Az MLSZ központi hivatala elkészítette a szövetség 2012-es pályaeépítési programját.. A program első ütemében az MLSZ 2012-ben összesen 35 db nagyméretű műfüves pálya 105\*68 (111\*72 m), 140 db kisméretű műfüves pálya 30x40 (32\*42 m), 20x40 (22\*42 m), 10X22 (12\*24 m), megépítését, tovább 70 darab élőfüves pálya 105\*68 (111\*72 m), felújítását tervezi. A pénzügyi tervben a programmal összefüggésben az alábbi finanszírozási struktúrával kalkuláltunk: TAO finanszírozás 70%, sportszervezetek, önkormányzatok önrésze 15%, banki projektfinanszírozás 15%. Természetesen a finanszírozási szerkezet a saját erő tekintetében a pályázati rendszer lebonyolítását és az egyes pályabérleti szerződések megkötését követően akár jelentősen

is módosulhat. Fontos kiemelni, hogy az eredmény kimutatásban bevételi oldalon az értékcsökkenéssel arányosan elhatárolt bevétel, továbbá a bérleti díj bevétel, kiadási oldalon pedig a projekt menedzsment kiadásai, az értékcsökkenés és a finanszírozási költségek jelennek meg.

#### A.3) GRASSROOTS PROGRAMOK

Az MLSZ Grassroots program az UEFA elvárásai alapján 3 területhez kapcsolódóan bonyolítja le a 2012-ben programokat. Ezekhez a programokhoz az MLSZ a 2011-eshez képest 100 millió forinttal nagyobb pénzügyi keretet csoportosít át.

A 2012-es tervek:

1. Az UEFA Players program keretében a nyári szünidei táborok pályáztatása az MLSZ által a sportszervezetek irányába, valamint egy Grund pilot projekt kialakítása a megyei igazgatóságok segítségével.
2. Az UEFA Leaders program az önkéntesek képzésével és az egyetemi és főiskolai labdarúgó programba történő bevonásával valósul meg az idei évben.
3. Az UEFA Social program a hátrányos helyzetű területek felzárkóztatásával foglalkozik, amelynek keretében együttműködések alakít ki az értelmi fogyatékkal, tanulásban akadályozott gyermekekkel, látássérültekkel, hallássérültekkel, gyermekotthonokban élő gyerekekkel foglalkozó szervezetekkel. Továbbá felkarol olyan kezdeményezéseket, mint a határon túli diáklabdarúgás (Aranycsapat Alapítvány) és a hajléktalanok labdarúgásának (Oltalom Alapítvány) ügye.
4. Az egyéb grassroots programokon keresztül a labdarúgás társadalmi bázisának további szélesítése a cél, úgymint a középiskolai labdarúgás beindítása (a Coca-Cola támogatásával), a kispályás szabadidős labdarúgás (5+1) megszervezése országosan, vagy az öregfiúk és veterán (60 év feletti) labdarúgás népszerűsítése.

#### A.4) STADIONBIZTONSÁGI PROJEKT

2012-ben kivitelezési szakaszába lép a stadionbiztonsági projekt megvalósítása. 2012. január végén lezárult a közbeszerzés részvételi szakasza. A tervek szerint a nyertes ajánlattevővel március végén köt szerződést az MLSZ és júniustól megkezdődik a biztonsági rendszerek átadása az NBI-es stadionokban. A projekt II. ütemére a költségvetésben újabb 960 millió forintos költségvetési támogatás került betervezésre. Ezzel összefüggésben – amennyiben a támogató Nemzeti Erőforrás Minisztériummal az erre irányuló egyeztetések sikerre vezetnek – szeretnénk a II. ütem támogatási szerződését március végéig aláírni.

#### A.5) FIFA KONGRESSZUS

A 2012-es év egyik kiemelkedő sportdiplomáciai rendezvényét, a FIFA éves kongresszusát az MLSZ és FIFA közösen szervezi meg Budapesten. A szervezési feladatok és az esemény finan-

szírozása megoszlik a felek között, és bár a Főváros is hozzájárul a kiadások fedezetéhez, az MLSZ-nek jelentős pénzügyi forrást kell elkülönítenie erre a célra. A tervezett teljes kiadás összege 162 millió forint.

A FIFA és az MLSZ között kötött szerződés értelmében bizonyos kiegészítő szolgáltatások költségét az MLSZ kell, hogy viselje, ezek különösen a következők:

- Búcsúparti
- Hölgnapi program
- Személyzet díja
- Ajándék a résztvevőknek

A költségek egy másik részét az MLSZ és a Budapest Önkormányzat megállapodása szerint a két fél közösen viseli, azonban Budapest Önkormányzata általa vállalt feladatok felső határt is tartalmaznak, a következő módon:

- A fő helyszín bérleti díja: 50% MLSZ, 50%, de maximum bruttó 28 millió Ft Budapest
- Repülőtéri szolgáltatások 50% MLSZ, 50%, de maximum bruttó 1 millió Ft Budapest
- Reklámköltségek 50% MLSZ, 50%, de maximum bruttó 1 millió Ft Budapest

A költségek harmadik része a FIFA-t terheli, ezek különösen a rendezvényhez igénybevett valamennyi egyéb szolgáltatás, szállás, ellátás, helyszínek előkészítése, berendezése, dekorálása stb.

#### A.6) TÁMOGATÓ TERÜLETEK PROJEKTJEI

Az MLSZ szokásos szakmai feladatai és a fent felsorolt programok, projektek sikeres lebonyolítása érdekében, azokhoz kapcsolódóan számos kommunikációs- és marketing akciót kívánunk indítani és megemelnünk az informatikai fejlesztésekre fordítandó forrásokat.

A marketing költségvetés a bázisévhez képest jelentős változást nem igényel a 2012-es évben, mivel hatékony allokációval megoldható a szervezet céljainak működése. Legmagasabb költségvetéssel rendelkező projektek a bizottság által is támogatott két esemény, a Magyar Labdarúgás Fóruma és a Foci Fesztivál. Mind a két esemény 2011-ben nagy sikernek örvendett, melyet az idei évben szeretnénk felülmúlni.

2012 második félévétől indul új szponzorstruktúránk, melynek hatására új szponzori felületek kerülnek kialakításra. Ennek beruházási oldala szintén érinti a marketing igazgatóság költségvetését. Egy új eseménnyel fog bővülni a 2012-es esztendő: az év végi szponzor-találkozóval.

2012-ben – az évvégi akciót kiterjesztve - ingyen biztosítjuk a mérkőzések helyszínein az A-válogatott programfüzetét.

A kommunikációs költségvetés tartalmazza a saját nyomtatott kiadású könyvek kiadásá-

nak folytatását, nyílt nap szervezését, a Bozsik- és egyéb kiemelt programokhoz kapcsolódó kommunikációs kampányok finanszírozását, a filmfelvételek archiválását és digitalizálását, az MLSZ múzeum kialakításának előkészítését, a sajtóeseményekkel és a szurkolói kapcsolattartással összefüggő kiadásokat.

Az informatika területén tervezett fejlesztések célja, hogy az MLSZ bővülő tevékenységi körének támogatása, a digitális ügyintézés bővítése. A tervezett fejlesztések: az MLSZ ügyviteli rendszerének továbbfejlesztése (új modulok kialakítása: Reporting modul, infrastruktúra nyilvántartás, TAO, Iskolaudvari és lakótelepi pályaprogram támogató modul, Nemzetközi mérkőzések adatainak nyilvántartása), az internetes megjelenést biztosító weboldal fejlesztése és bővítése, dokumentumkezelés korszerűsítése (Intranet, iktatórendszer fejlesztése) papír alapú dokumentumok elektronikus archiválása, szerver infrastruktúra korszerűsítés (pl. UPS beszerzés).

## B) SZAKMAI KIADÁSOK

### B.1) AZ 'A' VÁLOGATOTT 2012. ÉVI KÖLTSÉGVETÉSÉHEZ

2012-ben 9 mérkőzése lesz a válogatottnak, melyek közül 6-ot hazai pályán vívunk majd meg. Az ősszel kezdődő Vb-selejtezőkre 4 nemzetközi mérkőzéssel (3 itthon és 1 idegenben) készül fel a válogatott. Ezt követően 4 selejtező mérkőzésünk lesz (2 itthon és 2 idegenben), majd az év zárásaként újra egy barátságos mérkőzés.

Az idei évben is a Puskás Stadion ad majd otthont a mérkőzéseinknek, kivéve a februári magyar – bolgár meccset, mely Győrött kerül megrendezésre. Az idei évre tervezett költségvetés 151 millió Ft-tal több, mint az előző évben. A különbség a várható prémiumok összege miatt növekedett meg, továbbá a rendezési költségek növekedése miatt.

Az Írország elleni barátságos labdarúgó mérkőzéssel kapcsolatban az Ír szövetség részére 150 ezer euro-s díjat fizetünk.

Újdonság az idei programban és költségvetésben, hogy Egervári Sándor szövetségi kapitány a 2014. évi FIFA világbajnoki selejtezők kezdete előtt a magyar bajnokságban szereplő labdarúgók részére liga válogatott edzőtáborokat, illetve edzőmérkőzéseket tart majd.

A korosztályos válogatottakkal kapcsolatos kiadások a Bozsik-program „Elit” panel fejezetében szerepelnek.

### B.2) NŐI FUTBALL, FUTSAL, STRANDFOCI

A strandfoci költségvetésének növekedését egyrészt a 2012-ben is megrendezésre kerülő Nemzeti Strandlabdarúgó Liga magyarázza, mely a 2011-es tervekben nem szerepelt. Másrészt a magyar strandlabdarúgó válogatott mérkőzéseivel összefüggésben is tapasztalható

emelkedés, mert a válogatott idén VB-selejtezőket játszik, illetve a ranglistás helyezésünk megőrzése szempontjából fontos tornán fog szerepelni. A női A válogatott idei programjában kevesebb esemény szerepel, de a költségvetés szempontjából jelentős változás, hogy az elnökség döntése alapján már a női válogatott tagjai is részesülnek napidíjban, ami magyarázatot ad a tervezett költségek emelkedésére. A futsal válogatottak közül az U21-es csapat eseménynaptárjában csak egy torna szerepel, ezért csökkent a tervezett kiadásuk is. A férfi futsal A és a női futsal A válogatott költségvetése 2011-es tervhez képest jelentős mértékben nem változott.

### B.3) VERSENYSZERVEZÉSEL KAPCSOLATOS KIADÁSOK

Ezen a kiadási jogcímen a versenyszervezés igazgatóság működési kiadásait, továbbá a játékvezetői, ellenőri díjakat és költségeket jelentettük meg. Az elnökség döntése alapján a kiemelt játékvezetők díjai a 2011/2012-es szezonról megemelkedtek és bevezetésre került a fix havidíj is. Ezzel párhuzamosan a korábban számlás szerződéseket megbízási díjas (ekho-s) szerződéseké alakítottuk át. Mindkét intézkedés megemelte a költségeket, ráadásul 2012-ben a játékvezetői díjmelés egész éves hatásával számolnunk kell. Ugyancsak költségnövelő tényező a jelentősen megemelkedett üzemanyagár is.

## C) MŰKÖDÉSI KIADÁSOK

### C.1) IRÁNYÍTÁS ÉS ADMINISZTRÁCIÓ

Az MLSZ vezetése 2011-ben a központ és a megyei szervezeti egységek tekintetében is kialakította azt a működési struktúrát és létszámot, amely a szövetségi működtetéshez – a megnövekedett feladatok figyelembevételével is – megfelelő háttérrel biztosít. A szövetség 2011. december 31-es főállású létszáma 77 fő (megyék) 96 fő (központ). Az új feladatok megjelenése – elsősorban a társasági adótámogatási rendszer – szükségessé tette évközben a létszám bővítését. Mivel ennek a bővítésnek 2012-ben már az egész éves hatása megjelenik, a működési költségek a bázisévhez képest értelemszerűen magasabbak.

Fontos kiemelni ugyanakkor, hogy a támogatási, pályázati és egyéb „transzfer” források kezelését az MLSZ kevés erőforrással, hatékonyan látja el. Az MLSZ kezelésében lévő támogatások és transzfereke együttes összege (TAO támogatások, utánpótlás-nevelési támogatások, Bozsik program, stadionbiztonsági projekt, pályaeépítés) jócskán túllépi a 30 milliárd forintot, miközben a projektmenedzsmentre tervezett összeg (jellemzően: a gazdasági területen tervezett kiadási növekmény) 225 millió forint. Az adminisztrációs kiadások támogatási értékre vetített aránya tehát 7,5 ezrelék (a nemzetközi gyakorlat szerint ez az arány 2-4% között mozog).

### C.2) EGYÉB ÁLTALÁNOS, ÉS ÜZEMELTETÉSI KIADÁSOK

A működés, üzemeltetés, adók kiadási jogcím növekedése döntően szervezeti átcsoportosí-

táshoz köthető. 2012-től a hatékonyabb gazdálkodás érdekében a korábban az egyes szervezeti egységeknél kimutatott egyes kiadásokat (pl. informatikai üzemeltetés, gépjármű- és egyéb logisztikai kiadások) koncentráltuk. A változtatás természetesen a működést is érinti, informatikai jellegű kiadást, megrendelést kizárólag az MLSZ informatikai referensén keresztül lehet indítani. További növekedést jelent ezen a jogcímen a pályaépítési projekt banki finanszírozására betervezett kamatkidás.

### C.3) TRANSZFER TÉTELEK

Bevétel és kiadási oldalon jelentős – egymással értelemszerűen összegében azonos – ún. transzfer tételek jelennek meg a 2012-es tervben. Ezek olyan bevételi tételek amelyek végső kedvezményezettjei az egyesületek és csak átmenetileg jelennek meg az MLSZ számláin és könyveiben. Idetartoznak az egyesületeket megillető tv- és multimédiás jogdíjbevételek, a névszponzori bevételek, valamint az Utánpótlás-program keretében kezelt – futball-akadémiákat és utánpótlás-nevelő egyesületeket illető – támogatások. A transzfertételek 2012-es tervezett összege 5 250 millió forint.

## III. MEGYEI IGAZGATÓSÁGOK TERVEI

A tavalyi évhez hasonlóan a 19 megyei, valamint a budapesti igazgatóság az MLSZ koordinációja és iránymutatása mellett önálló pénzügyi tervet készített. A megyei igazgatóságok terveit a megyei elnökségek is tárgyalják (az előterjesztés készítésekor még nem történt meg minden megyében a tervek jóváhagyása). A 2012-es év két jelentős változást hoz magával. Egyrészt a 2011/2012-es bajnoki évre vonatkozóan elkészült a megyei szervezésű bajnokságok egységes versenykiírása és díjfizetési rendje. Ehhez kapcsolódóan egységesen központi játékvezetői kifizetésre kerülhet csak sor. A másik jelentős változás az adó-támogatási rendszeren keresztül megvalósuló díjcsökkentés. Ennek eredményeként a megyei igazgatóságok bevételei szerkezete nagymértékben módosul, hiszen a korábban az egyesületektől realizált díjbevételek a korábbi érték közel 10%-ra csökken, és az így kieső bevételeket a TAO források pótolják.

A tervezés során a megyei igazgatóságok a kiadásokat legfeljebb a tervezett bevételek mértékéig tervezhették. A kiadásokat meghaladó bevételeket az óvatosság elvét követve „tartalékba” helyezzük, ez magyarázza, hogy a bevételekkel megegyező mértékű kiadások szerepelne a tervekben. Ezeknek az összegeknek a felhasználására akkor kerülhet sor, ha a bevételek valóban a tervek szerint alakulnak. A felhasználásra az igazgatóság a megyei elnökség jóváhagyása mellett és az MLSZ országos programjaihoz, céljaihoz kapcsolódva tehetnek javaslatot.



## IV. A TELKI EDZŐCENTRUM PÉNZÜGYI TERVE

### A) 2011-ES PÉNZÜGYI ADATOK ÉRTÉKELÉSE

A 2010-es évhez képest a szálloda jelentősen javítani tudott több területen is, a nehéz gazdasági körülmények ellenére. A 2011-ben kitűzött kapacitáskihasználtság számot sikerült teljesíteni, annak ellenére, hogy 2 UEFA utánpótlás tornával kevesebbet nyert el az MLSZ, mint 2010-ben. Erősödés tapasztalható a MICE szegmensben, és az egyéni pihenés szegmens is jobban alakult a tervezettnél.

Jelentős átlagár emelkedést ért el a szálloda, ami a jövedelmezőség szempontjából kiemelten fontos. Az egy kiadható szobára eső szobaár-bevételi mutató, vagyis a REVPAR 2010-es szintje 3775 Ft volt, ez 2011-ben 5332 Ft, ami a jövedelmezőség szempontjából szintén nagyon jó eredmény.

Összességében a GLOBALL növekedési pályán van, és 2012-re is van potenciál még erre a speciális adottságainknak köszönhetően. Továbbra is kritikus pont a novembertől márciusig tartó időszak, bár ebben az időszakban is jelentős javulást ért el a szálloda.

A szezonális csökkenthető lehet további beruházásokkal. Nagy szükség lenne a wellness központ, és uszodafejlesztésre is.

A szálloda továbbra is magas színvonalon szolgáltat, a Magyar Turizmus Minőség díj, és a „kiváló szálláshely” díj után, most a Hotelstars európai hotelminősítő rendszerén kapta meg a nemzetközileg is elismert négy csillagos besorolást, a kiemelkedő színvonalnak köszönhetően.

Felülvizsgálat alatt van az energetikai működés is, 2011-ben és e tárgykörben már elbírálás alatt van szintén egy pályázatunk a „Zöld Szálloda” pályázat, ami a hatékonyan és környezet-tudatosan működő szállodákat díjazza.

### B) 2012-ES PÉNZÜGYI TERV

Általános gazdasági – piaci környezet jellemzői:

- Elhúzódó válság, amely a turizmust, az utazási kedvet és direktben a szállodaipart erősen negatívan befolyásolja
- Áfa emelés 25-ről 27 %-ra –; Szállás Áfa továbbra sem csökken (Európában az egyik legmagasabb)
- IFA emelkedése 350 Ft-ról 400 Ft-ra
- Kereslet drasztikus növekedése nem várható
- Erős árverseny – negatív árspirál veszélye!
- Általános beszállítói árszínvonal emelkedése várható

- Válság miatt óvatos utazási kedv, 2008-as viszonyok érezhetőek
- MICE (üzleti céllal utazók) erős visszaesés várható

Új piacok 2012:

2012-ben a válság és a nehéz piaci körülmények ellenére növekedéssel számol az Edzőcentrum. Ennek egyik alapja, hogy az MLSZ igénybevétele emelkedik. Másrészt pedig a Sales & Marketing stratégia a kezdetektől igyekezett innovatív lenni, és próbált egyedi utakat keresni, és ez által adott esetben keresletet generálni. A 2012-es koncepció is erre épít, és ennek köszönhető, hogy a borús kilátások ellenére óvatos növekedéssel számol terv.

Új piacok, új stratégiai elemek:

- Saját szervezésű futball tornák Klubok részére június, július, augusztusban – ezeknek köszönhetően telt házas állapotok érhetőek el, és az a probléma is elkerülhető, hogy nincs kívül játszaniuk a csapatoknak
- Saját és külső szervezésű amatőr futball tornák, szintén fontos a PR és a kihasználtság szempontjából
- A' la carte újragondolása, és újraindítása (Sunday Sport Brunch, Vacsora estek, Borvacsorák)
- Egyéni csomagok újragondolása, Honlap fejlesztés
- A- Válogatott, mint marketing elem (mint Brand) aktív felhasználása a külső vendégek számára kidolgozott csomagok esetén – a csapat nagyon népszerű napjainkban amire lehet marketing akciókat építeni,
- MICE értékesítés még aktívabbá tétele, újabb akciók kidolgozása környező cégek részére
- Részvétel nemzetközi futball vásárokon (pl. Manchester Soccerex kiállítás)

### C) KÖLTSÉGEK, KIADÁSOK

- 2011-ben jelentősen csökkentet a bértömeg
- Az ELÁBÉ vagyis a nyersanyag szintek is jobban alakultak, mint az előző években
- Összességében elmondható, hogy sokkal racionálisabban és hatékonyabban üzemelt a komplexum 2011-ben, és a cél 2012-ben ennek a tendenciának a folytatása (különösen energetika és nyersanyagbeszerzés területén)
- Átlagos dolgozói létszám 25 Fő, ami a 64 szobához viszonyítva rendkívül jó szám (0,39), átlagos iparági mutatószám négy csillagos szállodák esetében ennyi szobára 0,64, ami 40 főt jelentene

### D) EGYÉB TERVEZÉSI INFORMÁCIÓK

A Telki Edzőcentrum likviditásának és eredményének alakulását a működési (operatív) eredmény mellett az ingatlan (szálloda, pályák) értékcsökkenése, valamint a 2,5 millió Ft MFB beruházási hitellel kapcsolatos kamatszolgálat és - 2012-től a tőketörlesztés - határozzák meg. A hosszú távú modellszámítások alátámasztották, hogy a szálloda a növekvő eredményes-

ség mellett sem képes kitermelni a tőketörlesztés fedezetét, ezért az MLSZ kezdeményezte az UEFA-nal, hogy a 2012-2016-os Hattrick keretből 1,5 millió euro-t az MFB hitel előtörlesztésére használhassunk fel (végeredményben tehát az UEFA részesedése az edzőcentrum beruházási finanszírozásából ekkora összeggel megnövekszik). Az UEFA a kérelmet jóváhagyta és már januárban folyósította a kért összeget. A hitel előtörlesztésre a következő esedékességkor, március közepén kerül sor.

#### MLSZ-Telki Transzfer tételek

	MLSZ	TELKI EC KFT	TRANSZFER JELLEGE
Szállásköltségek	-242	242	eredmény és cash-flow
Kölcsöntörlesztés	228	-228	cash-flow
<b>KAMATTÖRLESZTÉS</b>	24	-24	cash-flow
Tőkejuttatás	-207	207	cash-flow
2011-es szállásköltségek	-45	45	cash-flow
<b>NETTÓ TRANSZFER</b>	<b>-242</b>	<b>242</b>	<b>EREDMÉNY ÉS CASH-FLOW</b>

## V. CASH-FLOW TERV

A szövetség 2012-es pénzforgalmi tervét a tervezett mérleg szerinti eredményhez képest számos jelentős tétel befolyásolja.

Pénzforgalmat javító jelentősebb tételek:

- a tervezett értékcsökkenés
- az UEFA által már 2012-ben átutalásra kerülő Hattrick infrastruktúrális támogatás (1.5 millió euró)
- a pályaépítés finanszírozásába bevonnai tervezett bankhitel
- a Telki kölcsöntartozás realizálása

Pénzforgalmat rontó jelentősebb tételek:

- Adidas előleg (tavalyi pénzforgalmat javította)
- Az eredményszemléletben a 2012-es évet érintő, de vagy már korábban átutalt, vagy későbbi években esedékes televíziós közvetítési jogdíj bevételek
- Befektetett eszközök beszerzése
- Tőkeemelés a Telki Edzőcentrum Kft.-ben
- Szállítói állomány csökkentése

Összességében az eredményből kiindulva, a pénzforgalmat javító és rontó tételek együttes hatásaként a következő évre tervezett pénzállomány változás értéke -392 millió forint.

## VI. A KÖZPONTI KÖLTSÉGVETÉSBE TERVEZETT MLSZ TÁMOGATÁSOK

A 2012-es központi költségvetés Nemzeti Erőforrás Minisztérium fejezetében két támogatási előirányzatot van nevesítve a Magyar Labdarúgó Szövetség kedvezményezettjeként.

JOGCÍM	ELŐIRÁNYZAT	M FT
XX/23/5	ORSZÁGOS SPORTÁGI SZAKSZÖVETSÉGEK AKADÉMIAI RENDSZERÉNEK KIALAKÍTÁSÁVAL, TOVÁBBÁ AZ MLSZ UTÁNPÓTLÁS-NEVELÉSSEL ÖSSZEFÜGGŐ FELADATAINAK TÁMOGATÁSA	1 900,0
XX/24/10	AZ MLSZ SPORTLÉTESÍTMÉNYEK BIZTONSÁGTECHNIKAI FEJLESZTÉSÉVEL ÖSSZEFÜGGŐ FELADATAINAK TÁMOGATÁSA	960

Az első előirányzat az utánpótlás-nevelési feladatok (Bozsik program) támogatását, a második pedig a stadionbiztonsági projekt 2. ütemét finanszírozza. A támogatásokhoz való hozzáférés előfeltételei: az előirányzatok felhasználását szabályozó NEFMI miniszteri rendelet hatályba lépése, valamint a támogatási szerződések megkötése.

## VII. A PÉNZÜGYI TERV VÉGREHAJTÁSÁVAL KAPCSOLATOS KOCKÁZATOK

### 1. ÁLLAMI BEVÉTELEKKEL KAPCSOLATOS, ÉS SZABÁLYOZÁSI KOCKÁZATOK

A tervezés időpontjában még nem lépett hatályba a költségvetési források felhasználásával kapcsolatos miniszteri rendelet. Az MLSZ ennél fogva támogatási szerződéssel még nem rendelkezik, így a költségvetési bevételek összege és ezzel kapcsolatosan az adminisztrációs díj összege csak becsülhető. Évről-évre fennáll a kockázata az előirányzatok zárolásának, azaz a már megkötött támogatási szerződések sem jelentenek automatikusan garanciát a források folyósítására. A társasági adótámogatási rendszerrel kapcsolatos esetleges jogszabályi, elszámolási változások ugyancsak jelentősen érinthetik a 2012-es pénzügyi tervet. Tudomásunk szerint a Kormány vizsgálja a TAO rendszer költségvetési hatását, ennek kapcsán akár az éves kiadható keretek korlátozására is sor kerülhet.

### 2. PROJEKTEK FENNTARTHATÓSÁGA

Az MLSZ által indított infrastrukturális projektek esetén számolni kell az elkészült beruházások üzemeltetési, karbantartása és felújítási kiadásaival is. Ezeket a költségeket az infrastruktúra használói (stadionok, pályák működtetői, használói) hárítja az MLSZ, ugyanakkor – mivel az eszközök a szövetség könyveiben maradnak – az elmaradó karbantartásokat végső esetben a szövetségnek kell biztosítania. Ennek mértéke, pénzügyi hatása jelenleg nehezen becsülhető.

### 3. LIKVIDITÁSI KOCKÁZAT

Bár éves szinten pozitív eredménnyel és pénzáramlással tervezünk, az immár 12 milliárdos forgalom évközi likviditási menedzsmentje komoly tervezést igényel. A bevételek nem folyamatosan, hanem szezonálisan, vagy a konkrét eseményekhez kapcsolódóan (pl. jegybevételek) realizálódnak, miközben a működési kiadásokat (bér, rezszi) folyamatosan teljesíteni kell.

### 4. ADÓZÁSI KOCKÁZAT

Az előző évek általános forgalmi adó elszámolásával kapcsolatban egyrészt átfogó adóvizsgálat (2007-2009-es adóévek), másrészt önellenőrzés van folyamatban, amely a jelenleg rendelkezésünkre álló információk alapján jelentős összegű, akár százmilliós nagyságrendű adóhiányt is eredményezhet. Az üzleti terv számszaki része a terv készítésekor rendelkezésre álló számítások alapján tartalmaz adatot az adóvizsgálat pénzügyi hatását illetően. Amennyiben az önellenőrzés során feltárt végleges adatok ezt indokolják, az üzleti terv módosítása is szükségessé válhat.

# 1. TÁBLÁZAT

## MLSZ EREDMÉNYKIMUTATÁS TERVEZET 2012

BEVÉTELEK	2011 TERV	2011 TÉNY	2012 TERV
	EZER FT	EZER FT	EZER FT
UEFA, FIFA támogatás	591 213	704 377	653 450
Bozsik-program bevételei	1 100 000	1 018 104	1 947 352
<i>ebből: támogatás</i>	<i>600 000</i>	<i>488 000</i>	<i>194 243</i>
<i>ebből: kiemelt szponzor</i>	<i>500 000</i>	<i>200 000</i>	
<i>ebből: regisztrációs díjak</i>	<i>0</i>	<i>22 180</i>	<i>4 920</i>
<i>ebből: TAO</i>		<i>307 924</i>	<i>1 748 189</i>
Szponzori bevételek és támogatások	394 351	1 031 223	1 493 739
<i>Klasszikus</i>	<i>394 351</i>	<i>258 223</i>	<i>220 839</i>
<i>TAO</i>		<i>773 000</i>	<i>1 272 900</i>
Jegyértékesítés bevételei	357 000	361 742	404 500
TV és multimédiás jogok bevételei	245 438	169 494	236 998
Profi díjbevétel	447 173	435 343	397 829
<i>TAO játéktekintők (személyi)</i>		<i>65 232</i>	<i>153 999</i>
Amatőr díjbevétel	1 358 697	868 487	390 036
<i>TAO versenyeztetés</i>		<i>1 154 842</i>	<i>1 843 234</i>
NBIII díjbevétel	137 802	67 390	17 265
<i>TAO versenyeztetés NBIII</i>		<i>79 993</i>	<i>155 382</i>
<i>TAO pályaépítés</i>			<i>191 333</i>
<i>Egyéb TAO támogatás (személyi, közreműködői)</i>		<i>213 005</i>	<i>664 943</i>
Képzési bevételek	155 000	63 341	74 975
Egyéb támogatás, egyéb bevétel	62 000	279 323	244 262
<b>ÖSSZES BEVÉTEL (TRANSZFEREK NÉLKÜL)</b>	<b>4 848 673</b>	<b>6 511 893</b>	<b>8 869 298</b>
TV-jogdíjak transzfer	1 509 576	1 472 917	1 777 728
Utánpótlás-program	0	1 493 728	1 705 757
Stadionbiztonság projekt	0	0	1 766 400
<b>ÖSSZES BEVÉTEL</b>	<b>6 358 249</b>	<b>9 478 538</b>	<b>14 119 183</b>

KIADÁSOK	2011 TERV	2011 TÉNY	2012 TERV
	EZER FT	EZER FT	EZER FT
Versenyszervezés amatőr (NBIII-al együtt)	1 465 755	1 646 025	2 405 917
Bozsik program	1 116 113	1 050 956	1 942 432
Kiemelt válogatottak	614 967	745 873	782 185
Versenyszervezés profi	417 640	646 044	644 109
Női, futsal, strand- és grassroots labdarúgás	186 882	201 834	361 288
Képzés	167 682	82 453	140 724
Bizottságok	20 969	15 863	71 478
Működés, üzemeltetés, adók	156 994	297 839	414 832
Értékcsökkenés	68 760	107 345	70 746
Marketing, jog, kommunikáció	186 808	174 742	268 334
Irányítás, ellenőrzés	222 996	251 483	178 712
Gazdasági terület	81 863	135 219	313 825
Nemzetközi terület	116 673	111 863	324 109
Egyéb kiadás	50 000	369 474	20 000
Pályaépítés			316 250
Általános tartalék			100 000
Vissza nem igényelhető ÁFA (2011:céltartalék )		258 455	100 000
<b>ÖSSZES KIADÁS (TRANSZFEREK NÉLKÜL)</b>	<b>4 874 101</b>	<b>6 095 469</b>	<b>8 454 941</b>
TV-jogdíjak transzfer	1 389 576	1 436 088	1 777 728
Utánpótlás-program	0	1 493 728	1 705 757
Stadionbiztonság projekt	0	0	1 766 400
<b>ÖSSZES KIADÁS</b>	<b>6 263 677</b>	<b>9 025 285</b>	<b>13 704 826</b>
<b>EREDMÉNY (TRANSZFEREK NÉLKÜL)</b>	<b>-25 428</b>	<b>416 424</b>	<b>414 357</b>
<b>EREDMÉNY</b>	<b>94 572</b>	<b>453 253</b>	<b>414 357</b>
Fejlesztési tartalék			400 000

**2. TÁBLÁZAT**

## TELKI EDZŐCENTRUM EREDMÉNYKIMUTATÁS TERV

	2011 TERV	2011 TÉNY	2012 TERV
Szobaárbevétel			164 231
Vendéglátás Bevétel			193 318
Sport Bevétel(szobaár része)			28 743
<b>ÖSSZES BEVÉTEL</b>	<b>333 448</b>	<b>354 668</b>	<b>357 549</b>
OCC %	44%	42%	47%
Béreköltség	123 600	116 454	110 500
Energia	29 900	35 385	31 467
ELÁBÉ	44 743	40 823	49 748
Security	8 787	9 386	8 700
Kommunikáció	8 850	7 914	8 568
Ügyvitel	6 900	6 524	7 200
Marketing	7 250	9 677	8 300
Mosoda	7 320	9 269	9 100
Külső Munkaerő	21 641	29 834	27 400
Eszköz Pótlás	550	316	15 775
Kert/Pályafenntartás	17 650	12 056	14 950
Tisztítószer/papíráru	3 400	3 444	3 700
Karbantartás	7 350	9 014	8 400
Egyéb	20 750	19 064	16 000
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>308 692</b>	<b>309 159</b>	<b>319 808</b>
<b>SZÁLLODAI ÜZEMI EREDMÉNY</b>	<b>24 756</b>	<b>45 509</b>	<b>37 741</b>
GOP %	7%	13%	11%
Egyéb Ráfordítások(Bank Ktg,Adók...)	0	0	11 950
Kamat Törlesztés MFB	42 420	46 562	43 000
<b>EREDMÉNY</b>	<b>-17 664</b>	<b>-1 053</b>	<b>-17 209</b>
Amortizáció	112 547	113 914	78 000
<b>MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY</b>	<b>-130 211</b>	<b>-114 967</b>	<b>-95 209</b>

**3. TÁBLÁZAT**

## CASH-FLOW KIMUTATÁS

<b>EREDMÉNY:</b>	<b>414 357</b>
<b>Cash-flow javító tételek:</b>	
UEFA HatTrick támogatás	446 250
ÉCS	386 996
Stadionbiztonság támogatás	1 766 400
Pályaépítés TAO	6 720 000
Pályaépítés bankhitel (projektfinansz.)	606 754
Pályaépítés -önkormányzat önrész	1 440 000
Telki hitel	228 000
Telki kamat	24 000
<b>Cash-flow rontó tételek:</b>	
Adidas szponzori pénz	-52 014
Sportfive TV jogdíj	-236 998
UniCredit eszközlízing	-8 400
Beruházások	-109 444
Stadionbiztonság	-1 766 400
Pályaépítés projekt	-9 600 000
díjcsökkentés	-188 132
Egyéb kötelezettség	-15 000
Fejlesztési támogatás (Telki)	-47 000
szállítók	-195 000
Telki tőkeemelés	-207 000
<b>TOTAL CASH:</b>	<b>-392 631</b>
<b>NYITÓ CASH</b>	<b>831 526</b>
<b>ZÁRÓ CASH</b>	<b>438 895</b>

## 4. TÁBLÁZAT

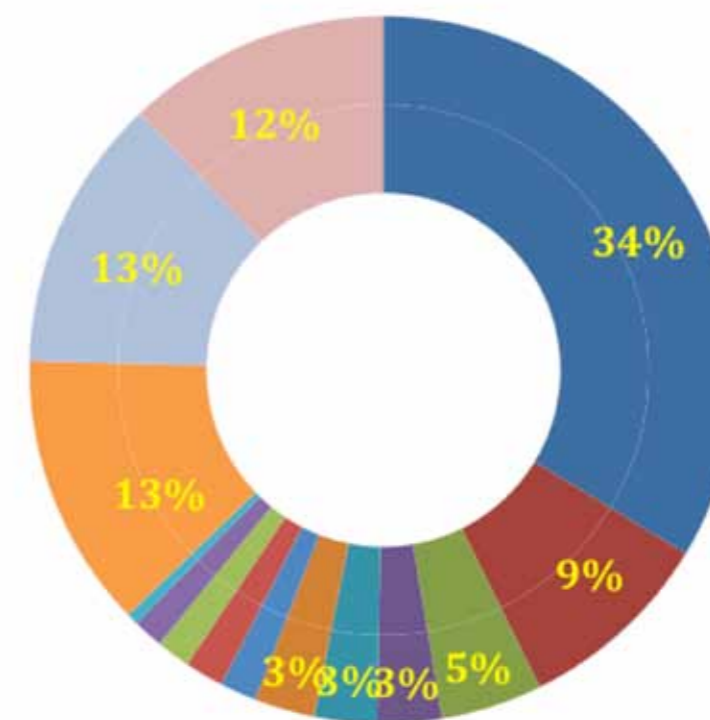
### MEGYÉK KÖLTSÉGVETÉSE

Amatőr labdarúgás	BEVÉTEL:	KIADÁS:	TARTALÉK:
Bács-Kiskun Megye	107 678	108 911	157 357
Baranya Megye	105 308	107 492	
BAZ Megye	126 459	118 247	
Békés Megye	76 400	76 458	
Budapest	194 500	186 153	
Csongrád Megye	89 965	82 561	
Fejér Megye	104 707	91 300	
Győr-Moson-Sopron Megye	184 175	163 496	
Hajdú-Bihar Megye	87 656	89 427	
Heves Megye	64 942	66 394	
Jász-Nagykun-Szolnok Megye	68 411	69 666	
Komárom-Esztergom Megye	82 951	78 751	
Nógrád Megye	77 207	49 993	
Pest Megye	215 745	217 755	
Somogy Megye	95 470	85 909	
SzSzB Megye	122 537	125 276	
Tolna Megye	61 629	62 883	
Vas Megye	132 749	127 097	
Veszprém Megye	105 612	76 301	
Zala Megye	129 170	119 859	
NBIII	172 647	144 629	
<b>ÖSSZESEN:</b>	<b>2 405 917</b>	<b>2 248 560</b>	

## 5. TÁBLÁZAT

### BEVÉTELEK MEGOSZLÁSA 2012

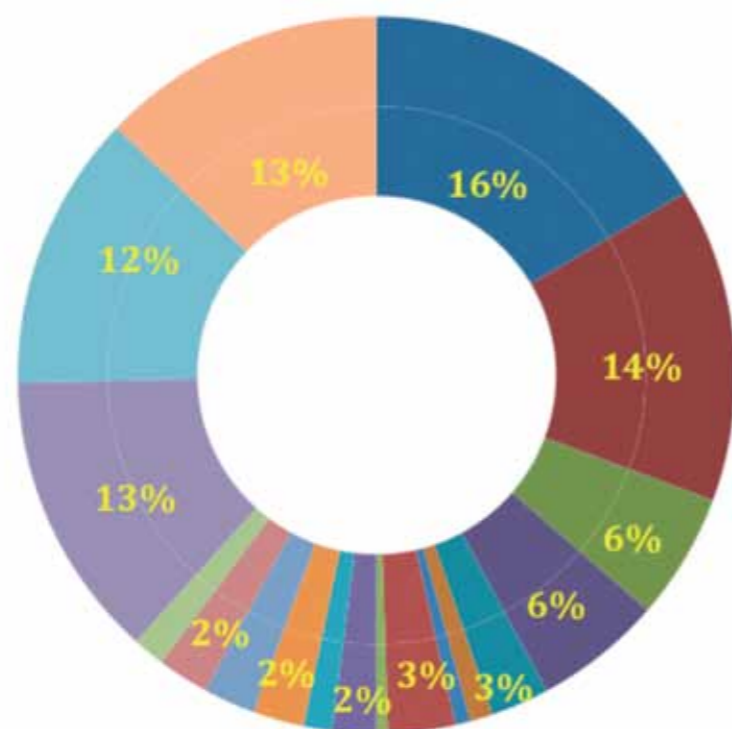
Jogcím	ÖSSZEG	%
TAO	4 757,1	34%
TAO kiegészítő	1 272,9	9%
UEFA, FIFA támogatás	653,4	5%
Díjbevétel (NB)	415,1	3%
Jegyértékesítés bevételei	404,5	3%
Díjbevétel (amatőr)	390,0	3%
TV és multimédiás jogok bevételei	237,0	2%
Egyéb bevételek	249,2	2%
Szponzorok	220,8	2%
UP állami támogatás (Bozsik)	194,2	1%
Képzési bevételek	75,0	1%
Jogdíjak (klubok)	1 777,7	13%
Stadionbiztonság projekt	1 766,4	13%
Utánpótlás-program (transzfer)	1 705,8	12%



## 6. TÁBLÁZAT

### KIADÁSOK MEGOSZLÁSA 2012

Jogcím	ÖSSZEG	%
Amatőr bajnokságok	2 261,3	16%
Bozsik program	1 942,4	14%
Kiemelt válogatottak	782,2	6%
Nemzeti bajnokságok	788,7	6%
Női, futsal, strand- és grassroots	361,3	3%
Képzés	140,7	1%
Bizottságok	91,5	1%
Működés, üzemeltetés, adók	414,8	3%
Értékcsökkenés	70,7	1%
Marketing és kommunikáció	268,3	2%
Irányítás, ellenőrzés	178,7	1%
Back-office	313,8	2%
Nemzetközi terület	324,1	2%
Pályaépítés (écs)	316,2	2%
Tartalék, adó	200,0	1%
TV-jogdíjak transzfer	1 777,7	13%
Utánpótlás-program	1 705,8	12%
Stadionbiztonság projekt	1 766,4	13%



## 7. TÁBLÁZAT

### FORRÁSOK FELHASZNÁLÁSA (MILLIÓ Ft)

JOGCÍM	2011 TERV	2011 TÉNY	2012 TERV	INDEX	
Versenyszervezés	1 883	2 292	3 050	133%	51%
Válogatottak	746	920	940	102%	
Utánpótlás	1 116	1 051	1 942	185%	
Grassroots	56	28	203	732%	
Képzés	168	82	141	171%	
Bizottságok	21	16	71	451%	
Pályaépítés (écs)	0	0	316	-	
Nemzetközi terület	117	112	324	290%	
<b>TOTAL</b>	<b>4 107</b>	<b>4 501</b>	<b>6 988</b>	<b>155%</b>	
Irányítás és admin- isztráció	305	387	493	127%	
Marketing és kom- munikáció	187	175	268	154%	
Rezsi, adók, écs	276	775	506	65%	
Tartalék, CT	0	258	200	77%	
<b>TOTAL</b>	<b>767</b>	<b>1 595</b>	<b>1 466</b>	<b>92%</b>	
TV-jogdíjak transzfer	1 390	1 436	1 778	124%	38%
Utánpótlás-program	0	1 494	1 706	114%	
Stadionbiztonság projekt	0	0	1 766	-	
<b>TRANSZFEREK</b>	<b>1 390</b>	<b>2 930</b>	<b>5 250</b>	<b>179%</b>	
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>6 264</b>	<b>9 025</b>	<b>13 705</b>	<b>152%</b>	<b>100%</b>

