

# Magyar Labdarúgó Szövetség



**Pénzügyi terv**

## A Magyar Labdarúgó Szövetség 2013-es pénzügyi terve

### Bevezető

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 – lehetőség szerint az első elnökségi ülésre – beterjeszti. Jelen előterjesztés célja, hogy a szövetség a működését az elnökség által jóváhagyott pénzügyi terv keretei között folytassa.

### Vezetői összefoglaló

#### 1. A 2012-es várható adatok értékelése

##### 1.1. Gazdálkodás és eredmény

Az MLSZ 19/2012. (02.07) elnökségi határozatával elfogadott tervében transzfer tételek nélkül **8 869 millió** forint bevétel és **8 441 millió** forint kiadás mellett **428 millió** forint összegű éves eredménye elérése szerepelt. A tervben a 2011/2012-es valamint a hasonló nagyságrendben megtervezett 2012/2013-as elszámolási időszakra benyújtott MLSZ „Tao” sportfejlesztési program bevételeivel is kalkuláltunk, valamint figyelembe vettük a Magyar Köztársaság 2012. évi költségvetésében az MLSZ részére betervezett költségvetési előirányzatokkal is.

A társasági adótámogatásból származó közvetlen és közvetett bevételek alakulását évenként és támogatói bontásban az alábbi táblázatok szemléltetik:

2011

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>

2012

Támogató	TAO támogatás	Vissza nem térítendő egyéb támogatás	Összesen
OTP csoport	6 872,6	1 038,5	<b>7 911,1</b>

Előzetes prognózisunk szerint az MLSZ 2012-es várható eredménye, a tervezettnél lényegesen magasabb, nagyságrendileg **1,3 milliárd forint** körül alakulhat. A prognosztizált eredmény kialakulását befolyásoló legjelentősebb hatásokat az alábbiakban foglaljuk össze:

#### Az eredményt rontó tételek

Az eredményt rontó tételek elsősorban bevétel oldalon jelentkeztek, olyan bevételek esetében ahol a tervhez képest számottevő elmaradás jelentkezett.

#### Elmaradó bevételek

Jegybevételek tervtől való elmaradása	254 239 eFt
Tao kiegészítő támogatások különbözete	234 400 eFt
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>488 639 eFt</b>

#### Az eredményt javító tételek

## Többletbevételek

Pénzügyi bevételek	310 696 eFt
Televíziós jogdíjak szövetségi bevételei	118 196 eFt
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>428 892 eFt</b>

## Költségmegtakarítások

FIFA kongresszus szervezési költségek	72 000 eFt
Marketing és kommunikációs kiadások	81 757 eFt
Bozsik Program	78 537 eFt
Kiemelt válogatottak	91 685 eFt
Grassroots – késő projektek	98 691 eFt
Pályaépítéshez igénybe nem vett projektfinanszírozás kamata	62 000 eFt
Informatika - beruházások	65 000 eFt
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>549 670 eFt</b>

Külön kiemelendő tétel az ún. „szövetségi kamatozó tartalék” megképzése, amely tétel könyvelése kapcsán még egyeztetés zajlik a könyvvizsgálóval.

A látvány-csapatsportág támogatását biztosító támogatási igazolás kiállításáról, felhasználásáról, a támogatás elszámolásának és ellenőrzésének, valamint visszafizetésének szabályairól szóló [107/2011. (VI. 30.)] Kormányrendelet 14.§ (12) bekezdése lehetővé teszi ún. szövetségi tartalék képzését az alábbiak szerint:

(12) Ha a támogatott szervezet országos sportági szakszövetség, akkor a tárgyidőszakra vonatkozó sportfejlesztési program megvalósítása során - több támogatási időszakra szóló sportfejlesztési program megvalósítása esetén annak a támogatási időszakra vonatkozó részének - az adott támogatási időszakban fel nem használt támogatás összegét, de legfeljebb a támogatási időszakra eső támogatás értékének 20%-át kamatozó tartalékként a sportfejlesztési program megvalósulásának időszakát követően is felhasználhatja az e rendeletben meghatározottakkal azonos célra.

Ezen a jogcímen az MLSZ 2012-ben 305,7 millió forint tartalékot képzett, amelyet elkülönített pénzforgalmi számlára vezetett át. A szövetségi tartalék ténylegesen felhasználható összegét azonban befolyásolhatja a Nemzeti Sport Intézetnek mint ellenőrző hatóságnak az MLSZ 2011/2012-es sportfejlesztési programjának az elszámolásáról szóló határozata (az elszámolás feldolgozása folyamatban van).

### Megyei igazgatóságok gazdálkodása

A 2012-es terv összeállításakor a megyei igazgatóságokra lebontott terveket az óvatosság elvét szem előtt tartva, nullszaldós eredménnyel terveztük. Ennek egyik oka az volt, hogy a 2012-es év volt az első naptári év, ahol a társasági adótámogatási rendszer tényleges hatását mérhettük, másrészt a 2012/2013-as nevezési időszakra a díjcsökkentés hatására ugyan a csapatszám és ezzel együtt a díjbevételek növekedését reméltük, ennek bevételi hatásával azonban óvatosságból nem kalkuláltunk.

A számok ugyanakkor azt mutatják, hogy a megyék gazdálkodása is pozitív volt. Az amatőr versenyszervezés - 2012 várható bevétel: 2.576.559 eFt, várható kiadás: 2.293.927 eFt, várható eredmény: 282.632 eFt. Ez tehát azt jelenti, hogy az integráció során a 20 igazgatóságra megállapított összesített 8 millió Ft-os induló vagyont (pénzmaradvány) sikerült *megyéenként* átlagosan közel 15 millió Ft közelébe emelni.

### 1.2. Pénzforgalom

Annak ellenére, hogy az MLSZ bevételei a korábbi évhez képest a duplájára emelkedtek, és a várható eredmény meghaladja az 1 milliárd forintot, év közben a folyamatos likviditás biztosítása több időszakban csak az 500 millió forintra emelt folyószámla hitelkeret részleges kihasználásával volt biztosítható. Ennek egyik oka, hogy miközben a kiadások közel azonos intenzitásban, folyamatosan jelentkeztek, addig elsősorban a TAO bevételek folyósítása nagy tételekben és utólagosan történt. A pénzforgalmat negatívan befolyásolta, hogy az NBI-es klubok televíziós közvetítési jogdíjai – a korábbi időszakokkal ellentétben – a beérkezéssel párhuzamosan, azonnal kifizetésre kerültek (azaz: a televíziók a velük kötött megállapodás értelmében a nézettségi és eredményességi szempontok alapján fizetendő díjakat nem utalták át a szövetség részére előre, és így az pénzforgalmi tartalékként nem maradhatott a szövetségi számlákon).

A magas várható számviteli eredmény ellenére főszámláink (központi főszámla és megyék együtt) záró egyenlege nem változott jelentősen (2011. dec. 31.: 831,5 millió Ft, 2012. dec. 31.: 817,9 millió Ft). A pénzforgalmat negatívan befolyásolta:

- a 2011/12-es bajnoki szezonhoz kapcsolódó TV jogdíjak rendezése (közel 500 millió Ft, melyet még előre, 2011-ben átutaltak a televíziók) és az említett átállás az azonnali továbbutalás rendszerére
- több mint 500 millió Ft december 31-ig le nem hívott társasági adó-támogatás, mely az eredmény szempontjából a 2012-es naptári évet érinti, de a forráslehívást alátámasztó dokumentációk csak januárban készültek el
- a Sportfive-től kapott televíziós jogdíj 2012-ben csak számvitelileg jelent bevételt (1 131 250 euró), a jogdíj tényleges folyósítása részben korábbi években történt, részben 2013-ban fog megtörténni.

Felhívjuk a figyelmet, hogy az MLSZ számviteli politikája szerint a mérlegkészítés napja február 28. Ezért a 2012-es várható adatok tájékoztató jellegűek, amelyek a 2013-as tervadatokhoz nagyságrendi viszonyítási alapként szolgálnak.

A mérlegkészítés napjáig még számos rendező tétel lekönyvelésére kerül sor, és ezt követi majd a könyvvizsgálat. (A 2012-es évről készült auditált éves beszámoló önálló előterjesztésként kerül majd az Elnökség elé). Mindazonáltal a várható adatok összeállítása során igyekeztünk minden módosító tételt figyelembe venni, így az a mérlegkészítés jelenlegi szakaszában legjobb tudásunk szerint összességében megfelelő képet nyújt a tavalyi működésről.

### 2. A 2013-as pénzügyi terv összeállításának módszertana, feltételrendszere

A 2013-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 2013-ban is érvényben lesz. A megyei igazgatóságok a tavalyi gyakorlathoz hasonlóan egységes koordináció mellett és egységes szerkezetben, de önállóan készítették el pénzügyi tervüket, amelyeket a megyei társadalmi elnökségek minden esetben tárgyaltak és jóváhagytak. 2012-től az MLSZ kontrolling rendszere a kiadásokat négy különböző szempont szerint tartja nyilván ezek: költségnem, költséghely, eseménykód (költségviselő), és a kiadás forrása. Ez utóbbi dimenziót az állami támogatások és a TAO rendszer miatti szigorú elszámolási kötelezettség miatt vezettük be.

A 2012-es gazdálkodás és a 2013-as tervezés során az Elnökség 201/2012 (11.06) számú határozatával elfogadott Gazdálkodási szabályzatban foglaltak figyelembe vételével jártunk el. A tervezés során követett legfontosabb szakmai szempontok az alábbiak voltak:

- a) **a szövetség alapfeladatainak** (bajnokságok szervezése, nemzeti válogatottak működési feltételeinek biztosítása, versenyadminisztráció, eseményszervezés, szakemberképzés), továbbá az irányítási, ellenőrzési és támogató területek (pénzügy- és logisztika, marketing- és kommunikáció, támogatáskezelés, stb.) feladatainak biztosítása legalább a 2012-es szinten;
- b) **a 2012-ban indított programok** folytatásának a biztosítása, kiemelten:
  - Bozsik-program,
  - Akadémiai támogatások,
  - Országos Pályaépítési Program,
  - Stadionbiztonsági projekt,
  - Sportegészségügyi projektek,
  - Futball adattárház építése és a digitális ügyintézés bővítése,
- c) **2013-ban indítandó új programok** fedezetének a biztosítása
  - Női futball fejlesztését célzó program
  - Budapest Program
  - Sporttelep Felújítási Program
  - Telki Edzőcentrum fejlesztési projekt
  - Stadionfejlesztési program
- d) **A tartalék-képzés folytatása**  
Az előterjesztésben a 2012/2013-es tao elszámolási időszakban képződő szövetségi tartalékkal (melynek mértéke a tavalyihoz hasonló nagyságrendű lehet) óvatosságból bevételként és így kiadásként sem kalkuláltunk, azaz az ezen a jogcímen megképződő tartalék a szövetség hosszabb távú finanszírozását szolgálhatja.

A szövetség 100%-os tulajdonában lévő Telki Edzőcentrum 2013-as pénzügyi tervét önálló részben mutatjuk be.

### 3. Költségvetési sarokszámok

A 2013-es pénzügyi terv transzfer tételek nélkül **10 274 millió** forint bevétel és **10 155 millió** forint kiadás mellett **119 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 **2 482 millió** forint, kiadási főösszege **2 166 millió** forint.

Összehasonlításként: a szövetség 2010-es teljes bevétele 4 604 millió Ft, kiadása 4 719 millió Ft volt, azaz az MLSZ aktivitása (pénzügyi forgalomban mérve és ideértve a transzfer-tételeket is) a három és félszeresére emelkedett.

A 2013-as gazdálkodás tervezett pénzforgalmi eredménye a mérleg szerinti eredménnyel szemben **-5 086 millió forint csökkenést mutat** (3. számú melléklet). A likviditási helyzet alakulásáról, valamint a 2013-es terv megvalósításának egyéb kockázatairól a későbbi részekben esik szó.

A Telki Edzőcentrum Kft. 2013-ban számviteli szempontból tervezett bevétele **388 millió** forint, kiadása **487 millió** forint; pénzforgalmi szempontból tervezett bevétele **388 millió** forint, kiadása **403 millió** forint.

**Az MLSZ csoportszinten transzfer tételek nélkül 10 440 millió bevételt és 10 420 millió forint kiadást tervez.<sup>1</sup>**

A tervben szereplő általános tartalék célja, hogy az évközben felmerülő, előre nem tervezhető kiadások fedezetét biztosítsa. 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 előretekinthető tervezést és jelentős tartalékolást igényel az MLSZ részéről.

A 2013-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

---

<sup>1</sup> A konszolidációs tételek összege 221,7 millió forint

## Részletes előterjesztés

### I. BEVÉTELEK

#### 1. TAO és egyéb támogatások

Ebben a kategóriában a legjelentősebb tételt a társasági adótámogatásból tervezett bevételek képviselik. Az MLSZ április 30-ig nyújthatja be következő szezonra vonatkozó sportfejlesztési programját. A tervekben a jelenleg futó, és a következő program együttes hatásával számoltunk (9,2 md forint/elszámolási időszak). Az egyéb támogatások soron jelennek meg 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)

2013-ban az előző évhez hasonló nagyságrendű bevételekkel számoltunk a nemzetközi szervezetektől, az alábbiak szerint. Az UEFA Hattrick program működési célra fordítható részéből szövetségünket 1,5 m euró illeti meg (szemben a 2011/12-es szezon 1,3 m eurójával). A szintén az UEFA által biztosított beruházásokra fordítható 3 millió eurós forrásból Telkiben megvalósuló beruházásra jutó bevételt az eszközök hasznos élettartamával párhuzamosan (értékcsökkenés) mutatjuk ki a könyvekben. 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 a világbajnoki selejtezősorozatra jutó 2,8 millió euró tv-jogdíj időarányos részét (felét) mutatjuk ki 2013-ban. Pénzforgalmi szempontból ugyanakkor csak 660 ezer euró beérkezésével számolhatunk. A bajnoki és kupa-mérkőzéseket illető televíziós jogdíjából a szövetségnél maradó (klubok között fel nem osztott) 157 millió Ft-ot is ezen a soron jelenítjük meg.

#### 4. Versenyszervezési díjbevételek (profi)

A versenyszervezési bevételek során az érvényes díjfizetési rendből és a bázisévben tapasztalt tranzakciószámából (átigazolások, versenyengedélyek) indultunk ki. A játékvezetésben jövőre fokozatosan végbemenő változásokra figyelemmel a versenyztetési díjakat 20%-kal megemeltük (elnökségi döntés született az amatőr labdarúgásban egy méltányosabb díjrendszer kialakítására, a profi labdarúgásban az európai átlaghoz való felzárkózásra, valamint az alapvonalai játékvezetők bevezetésére az NBII-ben). Ugyanakkor 2013 őszétől a felére csökkent csapatszámmal indul majd az NBII-es és az NBIII-as bajnokság is, ezért az összes díjbevétel a 2012-eshez hasonló szinten marad.

#### 5. Képzési díjbevételek

A képzések tekintetében az idei évhez hasonló nagyságrendű bevételekkel kalkulálunk változatlan számú tanfolyam elindulása mellett.

#### 6. Szponzori bevételek

2012-ben bővült szponzori struktúránk, ennek köszönhetően 2013-ban több szponzori bevételt könyvelhetünk majd el. A Telekom vált a legnagyobb szponzorunkká. A TAO támogatás adókedvezményéből várt kiegészítő támogatás bevételeit (amely a tervezett társasági támogatás 15%-a) is itt jelenítjük meg.

#### 7. Jegyértékesítés bevételei

A jegyértékesítés bevételeit a nagyválogatott 2013-es programja alapján, a reálisan tervezhető eredmények figyelembevételével, a korábbi gyakorlat során alkalmazott átlagos jegyárazási politikát alapul véve készítettük el. A Románia elleni VB-selejtező mérkőzés zárt kapussá tétele jelentős

jegybevétel-kiesést jelent majd. A tervezés során azzal a feltételezéssel élünk, hogy válogatottunk hazai mérkőzéseit a Puskás Ferenc stadionban játssza.

## 8. Egyéb bevételek

Ebben a kategóriában terveztük a fenti jogcímekbe be nem sorolható bevételeket, elsősorban a pályaeépítési programhoz kapcsolódó bevételek (önkormányzatok által befizetett önrész) értékcsökkenéssel arányos részét és a TAO hatósági díjbevételeket.

## II. KIADÁSOK

Az MLSZ 2011-ben indított és azóta lezárult adórevízió (általános forgalmi adó és társasági adó) hatására átalakult az adózási struktúránk: az amatőr labdarúgással és utánpótlással kapcsolatban fölmerülő előzetesen felszámított ÁFÁ-t nem vonjuk le, hanem bruttó módon költségként számolunk vele. Mivel a 2012-es tervezés során ezekkel a kiadásokkal még nettó módon kalkuláltunk, az adatok összehasonlításakor nem szabad figyelmen kívül hagyni azt, hogy a kiadások emelkedésére részben a le nem vonható ÁFA ad magyarázatot. A Bozsik program esetében ez hozzávetőlegesen 300 millió forint, a női, a futsal- és strandlabdarúgás esetében pedig 30 millió forintnyi költségnövekedést eredményez.

### A) KIEMELT PROGRAMOK

#### A.1) BOZSIK-PROGRAM

##### *Egyesületi és Kibontakoztatási Program*

A program folytatódik több gyermek bevonásával: a 2012-es terv még 45.000 fő részvételével számolt, a 2013-as már 60.000 főre van kalkulálva; 2013. január 14-én a regisztrált létszám 59.299 gyermek. A foglalkoztatás is több körzetben zajlik (2012-ben 202 körzet, 2013-ban 221 körzet). A program hangsúlya a kiemelt tehetségek központi foglalkoztatása felé tolódik el, ezért új elemként jelenik meg a költségvetésben a megyei és alközponti táborok szervezése (+55 millió Ft). A költségvetés további emelkedése megfelel a volumennövekedésnek.

##### *Intézményi Program*

A Bozsik Intézményi panel költségvetését is a növekvő gyermek- és intézményszám határozza meg. A 2012/13-as tanévben a következő adatokkal számolhattunk: 150 körzet, 1800 intézmény, 4200 csoport, 60.000 gyermek, míg a 2013/14-es tanévben 170 körzettel, 1900 intézménnyel, 5000 csoporttal és 65.000 gyermekkel tervezünk. Ezek a számok a 2013-as év második felében már jelentkeznek az ideai költségvetésben.

##### *Elit Program*

#### Női U19, női U17

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

#### U15

AZ U15-ös korosztály nettó költségvetése jelentősen emelkedik, mert sűrűbb naptárat terveztek és színvonalasabb ellenfelekkel fognak mérkőzéseket játszani.

#### U16

Ez a korosztály neveli ki a játékosokat a már kiemelt és az UEFA által versenyeztetett 17 éves korosztály válogatottjának így számos edzőtábor és nemzetközi mérkőzés kerül megrendezésre.

A 2013-as programban eggyel több esemény szerepel a tavalyinál, így a nettó költségvetés 15%-kal növekszik.



## 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 törődik. Ebben a korosztályban idén is két mini-tornát rendezünk ennek a korosztálynak Telkiben.

## U18

Ez a válogatott versenyezteti az előző korosztályból kiöregedő játékosokat és készíti fel őket az U19-es kiemelt válogatottban való szereplésre, az UEFA által szervezett Eb-selejtező mérkőzésekre. Ez a korosztály vesz majd részt a 2014-es hazai rendezésű Eb döntőn, emiatt sok és minőségi programot kell nekik szerveznünk.

Ezzel összefüggésben a csapat tervezett nettó költségvetése 20%-kal növekszik az előző évhez képest.

## U19

U19-es korosztály nem jutott tovább a selejtezőkből a tavaszi Elit körös tornára, így a tavaszi felkészülési mérkőzések és edzőtáborok kiestek az eredetileg tervezett programból. Összességében a kevesebb esemény az oka a költségvetés csökkenésének.

## U20

Ennek a korosztálynak is kevesebb program szerepel az idej naptárjában, ez az oka annak, hogy a versenyeztetésük költségei csökkenek. A válogatott tervezett költségvetése idén 32 millió Ft.

## A.2) PÁLYAÉPÍTÉSI PROGRAM

Az MLSZ 2013-ban összesen 19 db nagyméretű műfüves pálya 105\*68 (111\*72 m) és 81 db kisméretű műfüves pálya 30x40 (32\*42 m) megépítését tervezi. A pénzügyi tervben a programmal összefüggésben a már 2012-ben is alkalmazott finanszírozási struktúrával kalkuláltunk: TAO finanszírozás 70%, sportszervezetek, önkormányzatok önrésze 30%. Fontos kiemelni, hogy az eredménykimutatásban bevételi oldalon az értékcsökkenéssel arányosan elhatárolt bevétel, kiadási oldalon pedig a projekt menedzsment kiadásai, az értékcsökkenés, valamint új elemként az elkészült és átadott pályák karbantartásának ellenőrzéseivel kapcsolatos költségek jelennek meg.

## A.3) GRASSROOTS PROGRAMOK

A Grassroots területek programjai 2013-ban is folytatódnak, bővülő létszámmal és emelkedő eseményszámmal. A megyei igazgatóságok bevonásával 2012-ben beindult, idén pedig tovább szélesedik a Grund Program, valamint terveztük az 5+1-es kispályás bajnokságok beindítását is. A programok bővülése és lebonyolítása 2013-ban a tavalyinál 20%-kal magasabb költségvetést igényel.

## A.4) STADIONBIZTONSÁGI PROJEKT

2013-ban kivitelezési szakaszába lép a stadionbiztonsági projekt megvalósítása. A Stadion Biztonság Projekt 1. ütemének zárása megtörténik 2013. 02. 28.-ig, erre az időszakra véget ér a próbaüzem az egyes stadionokban. Ezt követően 2013. 03. 31-ig az MLSZ elszámol a támogatást biztosító EMMI-vel.

A tervezett forgatókönyv szerint a Stadion Biztonság Projekt 2. ütemének közbeszerzése 2013. 04. 15-ig lezajlik, megkötjük a szerződést a szállítóval. 2013. 06. 30-ig az érintett stadionokat bekötjük a központi rendszerbe, megteremtve a stadionokban a névre szóló jegyértékesítés lehetőségét. Az egyéb eszközök várhatóan 2013. 08. 31-ig kerülnek telepítésre. A pénzügyi elszámolást 2013. 09. 30-ig hajtjuk végre.

## A.5) BUDAPEST PROGRAM

Budapesten a rendszerváltást követően a labdarúgó pályák fele megszűnt, ráadásul - részben a romló létesítményhelyzetre visszavehető okból – messze az országos átlag alatt van a lakosságszámra vetítve kiadott versenyengedélyek száma (0,78%).

Az MLSZ 2013-ban önálló „Budapest” program kidolgozását tervezi, amely a fővárosi sajátosságokat figyelembe véve a létesítményhelyzet javítására, a tömegbázis szélesítésére (elsősorban az oktatási intézményekre koncentrálna) önálló program kidolgozását kezdte meg.

Tekintve, hogy a pénzügyi előterjesztés a Budapest program jóváhagyását megelőzően kerül az Elnökség elé, ezért a program pontos költségeivel nem kalkulálhattunk. Mindazonáltal létesítményfejlesztésre 333 millió forintot, programmenedzsmentre pedig 48 millió forintot terveztünk be.

## A.6) NŐI LABDARÚGÁS FEJLESZTÉSE PROGRAM

A Magyar Labdarúgás Fórumán tájékoztatást adtunk a 2013-ban megcélzott fejlesztési területekről, amelyek közül a női futball fejlesztése az egyik kiemelkedő program. A fejlesztési program kidolgozására az MLSZ ad-hoc bizottságot állított fel. A program a tömegesítésre (elsősorban: utánpótlás-korosztály) fókuszál, ugyanakkor a 2013-as tervben a női válogatottak és az NBI-es női klub futball részére is növekvő pénzügyi forrásokat biztosítunk. Összességében a női futballra 2012-hez képest 340 millió forinttal magasabb forrást tervezünk fordítani az idei évben.

## A.7) 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 megemeljük az informatikai fejlesztésekre fordítandó forrásokat.

A marketing költségvetése a bázisévhez képest nem változik jelentősen (a 2012-es év büdzséje a FIFA kongresszus miatt volt kiugró).

A legmagasabb költségvetéssel rendelkező projektek az elnökség által is támogatott két esemény, a már lezajlott Magyar Labdarúgás Fóruma és a Foci Fesztivál. Mind a két esemény nagy sikernek örvendett az elmúlt két évben, melyet 2013-ban szeretnék felülmúlni.

2013-ban folytatni kívánjuk a szponzor-találkozók „hagyományát”.

A kommunikációs költségvetés tartalmazza a saját nyomtatott kiadású könyvek kiadásának 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. A kommunikációs terület összesített költségvetése azért csökken az előző évi tervhez képest, mert a szervezeti változásokkal összhangban a szövetség által igénybe vett jogi szolgáltatások költségei (2013-as terv: 33 millió Ft) nem a Kommunikáció (korábban *Jog és Sajtó Iroda*) költségvetésében jelennek meg, hanem a Hivatali Adminisztrációban (*Irányítás, ellenőrzés*).

Az informatika területén tervezett fejlesztések célja az MLSZ bővülő tevékenységi körének támogatása: az elektronikus ügyintézés kiszélesítése, integrált futball adatbázis kiépítése, vezetői információs rendszer kiépítése, valamint az elvárt adat- és üzembiztonság érdekében az infrastruktúra folyamatos fejlesztése. Az informatikai terület költségvetése 42 millió Ft-tal emelkedik az előző évi tervhez képest.

## B) SZOKÁSOS SZAKMAI KIADÁSOK

### B.1) A Kiemelt válogatottak 2013. évi költségvetéséhez

2013-ban legalább 10 mérkőzése lesz a válogatottnak, melyek közül 5-öt idegenben vívunk majd meg. 6 tétmérkőzés (3 itthon és 3 idegenben) és 3 barátságos mérkőzés (1 itthon és 2 idegenben) szerepel a naptárban. A terv azzal a feltételezéssel készült, hogy play-off-ot fogunk játszani a Vb-részvételért, de óvatosságból csak a mérkőzés kapcsán felmerülő költségekkel azonos mértékű jegybevételrel számoltunk. Azzal a feltételezéssel élünk, hogy 2013-ban is a Puskás Stadion ad majd otthont a mérkőzéseinknek.

A 2013-as évre tervezett költségvetés 30 millió Ft-tal haladja meg az előző évit. A különbség abból adódik, hogy több meccset játszunk idegenben, mint tavaly, és ez magasabb költségeket eredményez.

Az U21 válogatott versenynaptárjában kétszer annyi program szerepel, mint 2012-ben. Két rangos nemzetközi tornán/túrán fog résztvenni a csapat, de összességében is az események ¾-e külföldi szereplés, szemben a 2012-es 1/3-al, ami magyarázatot ad a költségvetés megduplázódására.

A Ligaválogatott számára a jövő évi költségvetés tartalmaz két edzőtábort és egy külföldi túrát 21 millió Ft értékben.

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

### B.2) Női futball, Futsal, Strandfoci

A Női futball fejlesztési programról az A/6) fejezetben adtunk rövid tájékoztatást.

A strandfoci költségvetése jelentősen emelkedik: ennek oka egyrészt a válogatotthoz kötődő stáb bővítése és szakmai fejlődésének elősegítése nemzetközi szakmai utak szervezésével. 2013-ban a strandlabdarúgó válogatottban szereplő játékosok is részesülni fognak napidíjban. A felnőtt férfi bajnokság mellett az elmúlt évben már elkezdődött a női bajnokság szervezése, amit a 2013-as bajnoki évben "hivatalossá" szeretnénk tenni. Folytatódik a strandfoci utánpótlás-programja is: az elmúlt évi U17 ill. U19 bajnokságok beindítása után idén újabb korcsoportok bevonása a cél (az előzetes egyeztetések alapján a nyári időszakban U11-től kezdődően teljes korosztályok tudnának résztvenni a strandlabdarúgás rendszerében).

A női futsal A válogatott költségvetése 2012-es tervhez képest jelentős mértékben nem változott. A férfi futsal A válogatottnak több esemény szerepel a versenynaptárjában, mint 2012-ben. A csapat Eb selejtező mérkőzéseket fog játszani az év első felében, aminek költségeit az UEFA állja, ezért összességében a válogatott nettó költségvetése nem emelkedik számottevően.

### B.3) Versenyszervezéssel kapcsolatos kiadások

Ezen a kiadási jogcímen a versenyszervezés igazgatóság működési kiadásait, továbbá a játékvezetői, ellenőri díjakat és költségeket jelenítettük meg. A már említett játékvezetést érintő változásokra figyelemmel a játékvezetői díjakat 20%-kal megemeltük (elnökségi döntés született az amatőr labdarúgásban egy méltányosabb díjrendszer kialakítására, a profi labdarúgásban az európai átlaghoz való felzárkózásra, valamint a gólvonai játékvezetők bevezetésére az NBI-ben). A hivatásos bírók alkalmazása miatti pontos többletköltségeket az erről szóló előterjesztés alapján, márciusban tudjuk meghatározni.

2013-ban is folytatódik azon sportszervezetek támogatása, amelyek azért esnek el a társasági adótámogatásból elérhető díjcsökkentéstől, mert női NBI-es bajnokságban csapatot indítottak.

További – strukturális – változás, hogy 2013 őszétől az NBIII a profi versenyeztetés soron szerepel.

## C) MŰKÖDÉSI KIADÁSOK

### C.1) Irányítás és adminisztráció

Az MLSZ vezetése az elmúlt két évben 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 2012. december 31-es főállású létszáma 81 fő (megyék) 107 fő (központ). Az új feladatok megjelenése – elsősorban a társasági adótámogatási rendszer – szükségessé tette évközben a létszám bővítését.

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 transzferek együttes összege (TAO támogatások, utánpótlás-nevelési támogatások, Bozsik program, stadionbiztonsági projekt, pályaeépítés) jócskán túllépi a 30 milliárd forintot, miközben a projektmenedzsmentre tervezett összeg 274 millió forint. Az adminisztrációs kiadások támogatási értékre vetített aránya tehát **9 ezrelék** (a nemzetközi gyakorlat szerint ez az arány 2-4% között mozog).

A 2012-es költségvetéshez képest eltérés, hogy a szövetség által igénybe vett jogi szolgáltatások költségei (2013-as terv: 33 millió Ft) a szervezeti változást követve nem a Kommunikáció (korábban *Jog és Sajtó Iroda*) költségvetésében jelennek meg, hanem a Hivatali Adminisztrációban (*Irányítás, ellenőrzés*).

### C.2) Egyéb általános, és üzemeltetési kiadások

A működés, üzemeltetés, adók kiadási jogcím növekedése döntően szervezeti átcsoportosításhoz köthető. A hatékonyabb gazdálkodás érdekében 2013-tól még tovább koncentráltunk bizonyos kiadásokat (pl. üzemanyag és taxi éves szinten 50 millió Ft, telefonköltségek éves szinten 42 millió Ft), melyeket korábban az egyes szervezeti egységeknél mutattunk ki. A központi hivatal növekedése szükségessé teszi egy külső irodahelyiség és további parkolóhelyek bérlését, melyek járulékos költségeivel együtt (biztonsági szolgálat, közüzemi díjak, stb) növelik a működési kiadásainkat (éves szinten plusz 28 millió Ft). Továbbá autóparkunk öregedése miatt az üzembentartás költségeinek emelkedésével is terveztünk (6 millió Ft növekedés).

### C.3) Transzfer tételek

Bevétel és kiadási oldalon jelentős – egymással értelemszerűen összegében azonos – ún. transzfer tételek jelennek meg a 2013-as 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 transzfer-tételek 2013-es tervezett összege 6 817 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 2013-es pénzügyi tervben az amatőr labdarúgás bevételi főösszege **2 482 millió** forint, kiadási főösszege pedig **2 166 millió** forint. Ez azt jelenti, hogy a megyei igazgatóságok tovább növelhetik pénzforgalmi tartalékukat, amelyek egy részét a megyei társadalmi elnökségek jóváhagyásával helyi, regionális akciókra (tornák, fejlesztések finanszírozása) fordíthatják.

#### IV. A TELKI EDZŐCENTRUM PÉNZÜGYI TERVE

##### a) Bevezető:

A 2013-as tervezés alapja, mint ahogyan minden évben eddig is, az MLSZ tárgyévi versenyprogramja. Nagyon fontos megjegyezni, hogy a Globall üzleti terve teljes mértékben erre épül, így az abban bekövetkező mindennemű változás a terv alakulásának változását eredményezik. A tervezés óvatos, konzervatív megközelítéssel történt, aminek oka, hogy számos olyan befolyásoló tényező van a következő évben, ami szintén direkt hatással lehet a terv alakulására, és a realizálható eredményre is. Ilyen hatások lehetnek:

- az uszodaberuházás építési fázisa. Ez pont olyan területen zajlik majd, ami közvetlenül érinti a rendezvénytermeket és az éttermet is többek között
- a pályaépítés kapcsán az igénybe vehető pályák száma ideiglenesen eggyel csökken, ebből kifolyólag a pályák terhelése is fokozott veszélyeket rejthet magában, hiszen a válogatott csapatoknak minden körülmények között megfelelő pályákat kell tudnunk biztosítani
- a beruházás ütemezése tervezés szintjén megtörtént, ugyanakkor elképzelhető, hogy a megvalósulási fázisban ettől eltérések lehetnek, ami befolyással lehet a bevételek és a költségek alakulására is
- ez a bevétel tervezésénél is fontos szempont, hiszen az is elméletileg a tervezett nyitáshoz van igazítva, így ennek csúszása esetén a bevételek alakulásában is változás lehet
- az energetikai költségvonzatok sem egyértelműen tisztázottak még, konkrét gépészeti tervek hiányában

Fentiek hatásvizsgálata ugyan előzetesen megtörtént, de a beruházási fázis még el sem indult, így annak időzítése és a velejáró zaj és egyéb terhelések megítélése jelen helyzetben még nem pontos.

##### Általános gazdasági, üzleti környezet:

A turizmus továbbra sem tudott magához térni a válságból, és annak ellenére, hogy biztató jelek látszanak már, azon szegmensekben, amelyekben a Globall érintett továbbra is erős visszaesés jellemző. Elsősorban az üzleti turizmus visszaesésének tekintetében érezhető ez Telki esetében. A turizmust érintő adóterhek európai viszonylatban továbbra is kiemelkedően magasnak mondhatóak, ami a versenyképesség és hatékonyság szempontjából sem kedvező. A sportturizmus tekintetében megjelentek a hazai piacon a hasonló kínálatú minőségi szolgáltatók is (ETO Park, Lipót), így az eddiginél élesebb verseny van kialakulófélben a hazai piacon is. Ennek összességében véleményünk szerint pozitív hatásai lesznek, hiszen a versenynek köszönhetően még hangsúlyosabbá válik a minőségi szolgáltatás, illetve ha több neves csapatot látna vendégül az ország, akkor lenne kivel játszaniuk a csapatoknak is. A TAO-s fejlesztéseknek köszönhetően a jövőbeni pozíciónk tovább erősödik ilyen tekintetben a versenytársakhoz képest (uszoda, fűthető pálya...)

#### A 2012-es év rövid értékelése:

A GLOBALL életének eddigi legjobb éve volt a 2012-es év. A szálloda alapvetően a terveknek megfelelően üzemelt. A tervhez képest visszaesés volt tapasztalható az üzleti csoportok körében, ami a gazdasági körülményeknek tudható be. Ugyanakkor a fontos, hatékonyságunkat meghatározó teljesítménymutatókat sikerült javítani 2011-ről 2012-re, mint például az átlagár és RevPar (egy kiadható szobára eső szobaárbevétel), vagy a kihasználtság. A szigorú és következetes költséggazdálkodásnak és a fenti mutatók javításának köszönhetően sikerült az üzemi eredmény szintet az elvárt értéket megközelítő tartományban tartani, az említett visszaesés ellenére is. Folyamatosan értékelve teljesítményünket az értékesítési csapat összetételén változtattunk is év közben, illetve az értékesítési aktivitásunkat jelentősen fokoztuk annak érdekében, hogy a negatív trendet meg tudjuk fordítani, és ennek pozitív jelei már érezhetőek is. Számos olyan költség merült fel, amivel előzetesen nem tudtunk tervezni, mint például a TAO-s eszközpótlás önrésze, és az eszközparkhoz kapcsolódó bérleti díjak. Szeptember óta ugyanakkor egy tudatos költségcsökkentő akciótervnek köszönhetően igyekszünk a kiesett forgalmat kompenzálni költség oldalon.

Összességében a 2012-es év a legjobb lesz a szálloda eddigi életében. Nem csak a mutatók tekintetében, de szervezettségében illetve a szolgáltatási színvonal alakulásában is sikerült fejlődünk ebben az évben is, de természetesen folyamatosan azon dolgozunk, hogy ez így legyen a jövőben is. Az idei évben a hotel elnyerte a **Hotelstars** európai szállodaminősítőrendszer tanúsító védjegyét, **Best of Hungary díjat nyert el** a „**legjobb Magyarországi sporthotel**” kategóriában, és a Business Traveller magazin különdíját is megkapta” **legjobb vidéki business hotel**” kategóriában. Valamint legújabb büszkeségünk a Magyar Szállodák és Éttermek Szövetségének újabb díja a „**Zöld szálloda**” díj is, ami a teljes energiagazdálkodásunk és a szálloda környezettudatosságának vizsgálata eredményeként járt ki a GLOBALL-nak. 2012-ben már harmadik alkalommal gyűltek össze a hazai turizmust képviselő cégek a **III. Magyar Turizmus Labdarúgó Kupára**, és ebben az évben indult útjára szintén a **GLOBALL – Figyelő Business Cup** is, mindkét esemény saját know-how alapján.

#### b) 2013-as stratégiai célkitűzések:

- Forgalombővülés
- Teljesítménymutatók javítása
- Az új szolgáltatások hatékony beintegrálása és piacra vezetése
- Hatékonyságjavítás
- Szervezetfejlesztés (elsősorban minőségközpontúság-irányzattal)
- Minőségfejlesztés (TQM)
- Saját rendezvények továbbfejlesztése – profitszerzési célok megvalósítása érdekében
- Tudatos működés

c) Sales & Marketing:

**Jövő évi célok:**

- **Piacbővítés:**
  - **Sport:**
    - Foci: Aktív Account rendszerű csapatfelkutatás, személyes kapcsolatépítés, célpiacok 2013-ban: Szlovákia, Szlovénia, Ausztria, Csehország, Finnország, Norvégia, Svédország
    - ezzel párhuzamosan kézilabda klubok felkeresése a fenti országokban
    - Téli időszak: orosz topcsapatok megkeresése, amennyiben van fűthető pálya
  - **Üzleti:**
    - Aktív cégfelkutatás, intenzív akvizíciós tevékenység, vagyis potenciális új cégek felkeresése (elsősorban a régiós ipari parkokat megcélozva). Intenzív kapcsolattartás a meglévő adatbázis kontaktaival.
  - **Egyéni - Szabaidős:**
    - Új versenyképes szolgáltatással bővül Telki az uszodafejlesztéssel, amely segíthet a kapacitáskihasználtság emelésében. Jelentős üzleti potenciál van ebben a szegmensben, kereslet-kínálat alapon egységenként értékesíthető, ami a fennmaradó üres szobakapacitásokat hatékonyan töltheti fel, javítva a kihasználtságot.
- **Átlagár emelés**
- **Aktivitás fokozása**
- **Szervezettségjavulás, precizitás, ajánlatküldéssel és adminisztrációs ügyintézésrel kapcsolatos reakcióidő-javítás**

**Nehézségek, veszélyek:**

- MLSZ terv az alapja az üzleti tervnek, éppen ezért ha változás van, az alapvetően befolyásolja a célszámokat
- Nem könnyű eladni sok esetben a megmaradó üres időtartamokat sport vagy üzleti csoportok felé, mert nem lehet minden esetben a megrendelői igényeket az szabad kapacitásokhoz igazítani
- A téli időszak továbbra is nehezen értékesíthető. A pályák használatra alkalmatlanok, az üzleti szegmensben pedig ez szintén nem tekinthető főszezonnak. A december – február közötti időszak kihasználtsága jelentősen elmarad az éves átlagtól. A fejlesztéseknek köszönhetően a szezon feltehetően kitölthető lesz majd.

d) Költséggazdálkodás:

- 2012-ben tovább szigorodott a költséggazdálkodásunk, sokkal átláthatóbb és hatékonyabbá vált
- A 2013-as beruházás kapcsán november hónaptól a beruházási érték 8 %-a mint bérleti díj jelentkezik a költségek között, valamint ezzel kapcsolatban az energia és a bérköltségek emelkedése is várható. Ezen felül a TAO eszközpótlás bérleti díja is jelentkezik ami éves szinten 5.000.000 Ft – Ezek kitermelése problémás lehet a szálloda esetében, és ezek kezelése az MLSZ javaslata alapján tőkeemelés formájában megoldható lehet, jelentősen könnyítve az edzőcentrum helyzetét. Ez minden évben jelentkező probléma lesz, hiszen 2014-ben ez már 70 milliós nagyságrend lesz. MLSZ-nek fizetendő bérleti díj 2013-ban 18,3 millió Ft
- Helyi adók: Jelentősen, közel ötszörösére emelkedik az építményadó, , és az IFA is emelkedik 400-ról 450 Ft / vendégéjszakára – mindez évente plusz 6 millió Ft költséget jelent
- ezen felül 2013-ban áremelkedéssel is számolunk gyakoraorlatilag minden beszállító esetében
- A költségek között május/június hónapban a Business Cup költségei is szerepelnek, az elmúlt év tapasztalatait vettük alapul, de természetesen azon dolgozunk, hogy akár még profitot is termelhessen a rendezvény
- A költségek tervezésénél az önkormányzattal kapcsolatos esetleges megállapodásból származó fizetési kötelezettségek nem kerültek bele a tervbe, hiszen még konkrétum ez ügyben nincs
- 2013-ban további hatékonyságjavítás a cél, tervezetten a következő területeken:
  - Bérköltségeket tovább javítjuk, de ebben a költségnemben jelentős tartalékok már nincsenek
  - Költséghatékonyabb lesz a kommunikációnk, TV szolgáltatót cseréltünk
  - Javul és sokkal tervezhetőbb a külső munkaerő igénybevételünk, egy szervezeti átszervezésnek és folyamat átcsoportosításnak köszönhetően
  - Tovább kívánjuk javítani az ELÁBÉ szinteket is
  - Energiafelhasználásunkat is javítani szeretnénk, de év végével jelentős emelkedés várható az uszoda végett

Összességében a 2013-as évtől költséggazdálkodásunk további racionalizálást várjuk el.

e) Összegzés

Elsődleges célunk, hogy fenntartsuk és fejlesszük a pozitív tendenciákat, úgy mint:

- magas színvonalú, vendégközpontú szolgáltatás
- jól szervezett, jól működő vendégközpontú kreatív csapat
- hatékony és aktív értékesítés
- hatékony költséggazdálkodás
- általánosságban a hatékonyság

Ezen felül fontos stratégiai célok a 2013-as év esetében:

- a beruházás megfelelő koordinációja
- az üzem és a beruházás zökkenőmentesítése, lehetőség szerint legkisebb „sérüléssel” járó összehangolása
- az új szolgáltatások megfelelő előkészítése, tartalmának meghatározása, üzemelési sztenderdek meghatározása, beintegrálása, és piacra vezetése
- saját rendezvények fejlesztése, profitorientálttá alakítása

MLSZ-Telki Transzfer tételek

	<b>MLSZ</b>	<b>Telki EC Kft</b>	<b>Transzfer jellege</b>
Szállásköltségek	-240	+240	eredmény és cash-flow
Bérleti díj	+18,3	-18,3	eredmény és cash-flow
Nettó transzfer	-221,7	+221,7	eredmény és cash-flow



## V. CASH-FLOW TERV

Pénzforgalom szempontjából nagymértékű pénzállomány-csökkenéssel számolunk 2013-ra. Ennek oka főként a beruházásokhoz kapcsolódó források felhasználásával van összefüggésben: a Pályaépítési Program, a Stadionbiztonsági Projekt és a Telki-fejlesztés megvalósítására jelentős forrásokhoz jutottunk 2012-ben, melyeket 2013-ban használunk majd fel ténylegesen.

Pénzforgalmat rontó további jelentősebb tételek:

- az eredményszemléletben a 2013-as évet érintő, de már 2012 decemberében beérkezett TAO támogatások
- az eredményszemléletben a 2013-as évet érintő, de már korábban átutalt televíziós közvetítési jogdíj bevételek (Sportfive)
- az Utánpótlás Akadémiák részére az MLSZ-en keresztül folyósított 2012-es állami támogatás 2013-ra áthúzódó része (elkülönített számlán kezelt támogatás)
- A Stadionbiztonsági projektekre a korábbi években folyósított, de 2013-ban felhasználásra kerülő állami támogatásai
- a Bozsik Program Egyesületi Paneljének őszi félévéhez kapcsolódó kötelezettségeink teljesítése (egyesületek felé, illetve a kapcsolódó járulékok megfizetése)
- befektetett eszközök beszerzése

Pénzforgalmat javító további tételek:

- a tervezett értékcsökkenés

Összességében az eredményből kiindulva, a pénzforgalmat javító és rontó tételek együttes hatásaként a következő évre tervezett pénzállomány változás értéke -5 086 millió forint, ugyanakkor a várható záró pénzeszköz értéke ilyen állományváltozás mellett is több mint 900 millió forintra prognosztizálható. Az előterjesztés 5. és 6. táblázatában az MLSZ bevételeit és kiadásait vegyes (bruttó/pénzforgalmi) szemléletben is bemutatjuk.

## VI. A KÖZPONTI KÖLTSÉGVETÉSBE TERVEZETT MLSZ TÁMOGATÁSOK

A 2013-es központi költségvetés Nemzeti Erőforrás Minisztérium fejezetében két támogatási előirányzatot van nevesítve a Magyar Labdarúgó Szövetség kedvezményezettként.

Jogcím	Előirányzat	m Ft
XX/23/5	Országos sportági szakszövetségek akadémiai rendszerének kialakításával, továbbá az MLSZ utánpótlás-neveléssel összefüggő feladatainak támogatása	1 710,0
XX/24/10	Az MLSZ sportlétesítmények biztonságtechnikai fejlesztésével összefüggő feladatainak támogatása	864,0

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 2013-as pénzügyi tervet. Tudomásunk szerint a Kormány vizsgálja a TAO rendszer költségvetési hatását, ennek kapcsán akár az éves kiadható keretek korlátozására is sor kerülhet. Az állami és adótámogatások elszámolásával kapcsolatban nehezen tervezhető, hogy az elszámolásokkal kapcsolatban a támogató/ellenőrző hatóság milyen álláspontot alakít ki. Különösen nehéz helyzetben van az MLSZ a továbbadott támogatásokkal összefüggésben (pl. akadémiai pénzek), ahol a forrásokat az akadémiák, klubok használják fel, az esetleges szabálytalanságokkal kapcsolatban ugyanakkor a szövetségnek kell vállalnia az elsődleges pénzügyi felelősséget.

### 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 használóira (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

Az immár 16 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, rezsi) folyamatosan teljesíteni kell.

### 4. Adózási kockázat

Az előző évben lezárult adórevízió alapján az MLSZ a könyvvizsgáló benvonásával átdolgozta adózási rendszerét. Az új rendszerrel kapcsolatban az illetékes minisztérium állásfoglalását is kikértük. Ez az állásfoglalás a jelen üzleti terv lezárásáig nem érkezett meg, ugyanakkor a minisztérium munkatársai előzetesen, informálisan arról adtak tájékoztatást, hogy az állásfoglalás jó eséllyel támogató lesz. Ezzel együtt az esetleges utóellenőrzések kockázatával folyamatosan számolnunk kell.

## 1. táblázat

MLSZ eredménykimutatás tervezet 2013  
(adatok ezer Forintban)

Bevételek	2012	2012	2013
	terv	várható	terv
<b>UEFA, FIFA támogatás</b>	<b>653 450</b>	<b>603 450</b>	<b>612 429</b>
<b>Bozsik-program bevételei</b>	<b>1 947 352</b>	<b>1 735 019</b>	<b>2 251 810</b>
ebből: szponzor			0
ebből: támogatás	194 243	160 000	144 000
ebből: regisztrációs díjak	4 920		0
<b>ebből: TAO</b>	<b>1 748 189</b>	<b>1 575 019</b>	<b>2 107 810</b>
<b>Szponzori bevételek és támogatások</b>	<b>1 493 739</b>	<b>1 361 016</b>	<b>1 683 056</b>
Klasszikus	220 839	322 516	534 225
TAO mecenatúra	1 272 900	1 038 500	1 148 831
<b>Jegyértékesítés bevételei</b>	<b>404 500</b>	<b>150 261</b>	<b>218 951</b>
<b>TV és multimédiás jogok bevételei</b>	<b>236 998</b>	<b>447 568</b>	<b>576 800</b>
<b>Profi díjbevétel</b>	<b>397 829</b>	<b>400 592</b>	<b>356 174</b>
<b>TAO játékezők (személyi)</b>	<b>153 999</b>	<b>129 633</b>	<b>189 113</b>
<b>Amatőr díjbevétel</b>	<b>407 301</b>	<b>506 040</b>	<b>437 502</b>
<b>TAO versenyeztetés</b>	<b>1 998 616</b>	<b>2 070 519</b>	<b>2 152 769*</b>
<b>Egyéb támogatás</b>	<b>117 055</b>	<b>159 926</b>	<b>305 595</b>
<b>TAO pályaépítés</b>	<b>191 333</b>	<b>18 380</b>	<b>133 138</b>
<b>TAO Telki</b>			<b>15 935</b>
<b>TAO személyi</b>	<b>500 001</b>	<b>593 732</b>	<b>617 303</b>
<b>Egyéb TAO támogatás</b>	<b>164 942</b>	<b>55 558</b>	<b>404 368</b>
<b>Képzési bevételek</b>	74 975	84 747	<b>81 900</b>
<b>Egyéb, rendkívüli bevétel</b>	<b>127 208</b>	<b>405 661</b>	<b>236 738</b>
<b>Összes bevétel (transzferek nélkül)</b>	<b>8 869 298</b>	<b>8 722 102</b>	<b>10 273 581</b>

\*TAO versenyeztetésből a megyék által lehívott összeg: 2 044 248 eFt, MLSZ központ által lehívott összeg: 108 521 eFt.

Kiadások	2012	2012	2013
	terv	várható	terv
Versenyszervezés amatőr	2 405 917	2 293 927	2 166 230
Bozsik program	1 942 432	1 863 895	2 600 607
Kiemelt válogatottak	768 285	676 600	923 913
Versenyszervezés profi	644 109	655 428	868 591
Női, futsal, strand	158 046	181 129	566 044
Grassroots	203 243	104 552	289 843
Képzés	140 724	102 698	146 656
Bizottságok	71 478	40 833	62 326
Működés, üzemeltetés, adók	414 832	339 681	612 903
Értékcsökkenés	70 746	75 594	54 475
Marketing, kommunikáció	268 334	186 577	201 180
Irányítás, ellenőrzés	178 712	174 214	217 767
Gazdasági terület	256 484	204 170	182 447
Projektmenedzsment	57 342	49 443	274 174
Nemzetközi terület	324 109	230 573	184 131
Egyéb kiadás	20 000	40 663	20 000
Projektek ÉCS	316 250	26 258	356 236
Általános tartalék	100 000		305 000
Arányosítás miatt vissza nem igényelhető ÁFA	100 000	144 040	122 266
<b>Összes kiadás (transzferek nélkül)</b>	<b>8 441 041</b>	<b>7 390 275</b>	<b>10 154 791</b>

---

<b>Eredmény</b>	<b>428 257</b>	<b>1 331 827</b>	<b>118 790</b>
-----------------	----------------	------------------	----------------

---

## 2. táblázat

Telki Edzőcentrum eredménykimutatás tervezet 2013  
(adatok Forintban)

<b>BUDGET 2013 (nettó Ft-ban)</b>	<b>2012 TERV</b>	<b>2012 VÁRHATÓ</b>	<b>2013 TERV</b>
<i>Szobaárbevétel</i>	164 230 700	152 047 802	168 694 282
<i>Vendéglátás Bevétel</i>	193 318 173	198 303 940	205 702 901
<i>Egyéb bevétel</i>	-	30 641 554	13 450 000
<b><u>Összes bevétel</u></b>	<b>357 548 873</b>	<b>380 993 296</b>	<b>387 847 183</b>
<b>OCC %</b>	<b>46%</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>
<b>Átlagár</b>			
<i>Béreköltség</i>	110 500 000	99 229 067	97 738 255
<i>Energia</i>	31 466 500	38 250 000	43 420 172
<i>ELÁBÉ (Étel, Ital)</i>	49 748 349	43 702 574	49 042 297
<i>Security</i>	8 700 000	9 419 200	9 946 400
<i>Kommunikáció</i>	8 568 000	8 959 782	6 840 000
<i>Ügyvitel</i>	7 200 000	3 910 200	5 976 000
<i>Marketing</i>	8 300 000	4 866 857	6 400 000
<i>Mosoda</i>	9 100 000	9 444 214	10 800 000
<i>Külső Munkaerő</i>	27 400 000	36 864 571	44 939 760
<i>Eszköz Pótlás</i>	15 775 000	9 590 643	-
<i>Kert/Pályafenntartás</i>	14 950 000	14 033 305	14 950 000
<i>Tisztítószer/papírárú</i>	3 700 000	3 554 151	3 600 000
<i>Karbantartás</i>	8 400 000	8 509 485	8 850 000
<i>Egyéb</i>	16 000 000	29 041 000	20 030 000
<i>Business Cup</i>	-	12 309 335	7 000 000
<b><u>Összesen</u></b>	<b>319 807 849</b>	<b>331 684 384</b>	<b>329 532 884</b>
<b><i>Szállodai Üzemi Eredmény</i></b>	<b>37 741 024</b>	<b>49 308 912</b>	<b>58 314 300</b>
<b><i>GOP %</i></b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>
<i>Egyéb Ráfordítások</i>	11 950 000	13 800 447	20 310 000
<i>MLSZ-nek fizetendő Bérleti díj</i>	-	-	18 312 000
<i>Kamat Törlesztés MFB</i>	43 000 000	41 805 274	35 000 000
<i>Amortizáció</i>	78 000 000	83 638 000	84 247 000
<b>Egyenleg</b>	<b>- 95 208 976</b>	<b>- 89 943 809</b>	<b>- 99 554 700</b>

### 3. táblázat

#### MLSZ Cash-flow kimutatás (adatok ezer Forintban)

<b>Eredmény:</b>	<b>118 790</b>
Pályaépítés TAO	1 337 292
Pályaépítés 30% önrész	1 025 276
Pályaépítés nettó kiadások	-3 607 782
Telki fejlesztés - UEFA támogatás	36 671
Telki fejlesztés - TAO	701 146
Telki fejlesztés nettó kiadások	-1 000 780
Budapest Program - TAO	225 556
Budapest Program - Kedvezményezettől kapott 15%	48 333
Budapest Program - nettó kiadások	-333 333
Hátrányos helyzetű önk. Pályaépítés -TAO	304 500
Hátrányos helyzetű önk. Pályaépítés - 10% önrész	43 500
Hátrányos helyzetű önk. Pályaépítés - nettó kiadás	-450 000
Stadionbiztonság állami támogatás	666 925
Stadionbiztonság beruházás	-1 609 280
TAO támogatás	-1 630 225
Sportfive TV jogdíj	-222 000
Értékcsökkenés	421 822
Logisztikai és épülethez kapcsolódó beruházások	-96 300
IT beruházás	-72 900
Transzfer TV jogdíjak	-37 358
Akadémia 2012-es támogatás	-598 697
Boszik Program 2012 őszi számlás kifizetések	-165 056
Járulékok 2012 december	-219 874
<b>Nettó cash-flow</b>	<b>-5 085 632</b>
<b>Nyitó pénzállomány 2013.01.01</b>	<b>5 996 533</b>
<b>Záró pénzállomány 2013.12.31</b>	<b>910 901</b>

## 4. táblázat

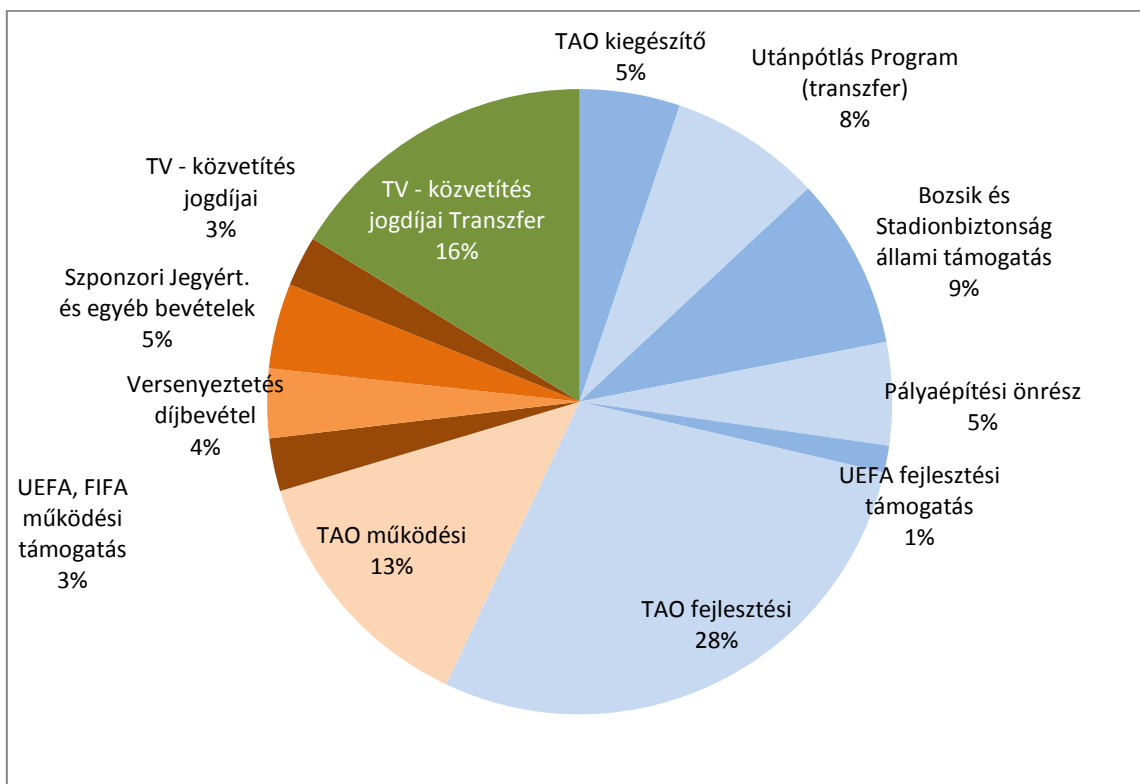
Megyék költségvetése 2013  
(adatok ezer Forintban)

Amatőr labdarúgás	Bevételek	Kiadások	MLSZ Központtal történő elszámolások egyenlege	Korrigált pénzforgalmi eredmény
BÁCS-KISKUN	104 480	94 786	-9 139	555
BARANYA	118 723	98 186	-13 445	7 092
BORSOD-ABAÚJ-ZEMPLÉN	141 057	128 766	-6 534	5 756
BÉKÉS	89 177	79 759	-8 939	479
BUDAPEST	172 018	184 834	21 734	8 918
CSONGRÁD	87 143	91 758	4 720	105
FEJÉR	146 859	130 690	9 854	26 023
GYŐR-MOSON-SOPRON	181 901	137 584	-17 565	26 752
HAJDÚ-BIHAR	92 515	98 092	6 090	513
HEVES	57 212	51 633	-504	5 075
JÁSZ-NAGYKUN-SZOLNOK	75 737	67 205	-3 217	5 315
KOMÁROM-ESZTERGOM	82 829	70 830	-6 298	5 701
NÓGRÁD	71 084	65 142	-4 702	1 240
PEST	196 550	174 750	-16 143	5 657
SOMOGY	121 772	95 121	-24 473	2 178
SZABOLCS-SZATMÁR- BEREG	202 164	141 446	-14 225	46 493
TOLNA	78 013	71 117	-7 896	-1 000
VAS	132 266	120 190	-13 795	-1 720
VESZPRÉM	136 956	97 545	-4 175	35 236
ZALA	140 980	108 701	-27 856	4 423
NBIII	52 314	58 094		-5 780
<b>Összesen</b>	<b>2 481 750</b>	<b>2 166 230</b>	<b>-136 508</b>	<b>179 011</b>

5. táblázat

Az MLSZ bevételeinek megoszlása 2013  
(adatok ezer Forintban)

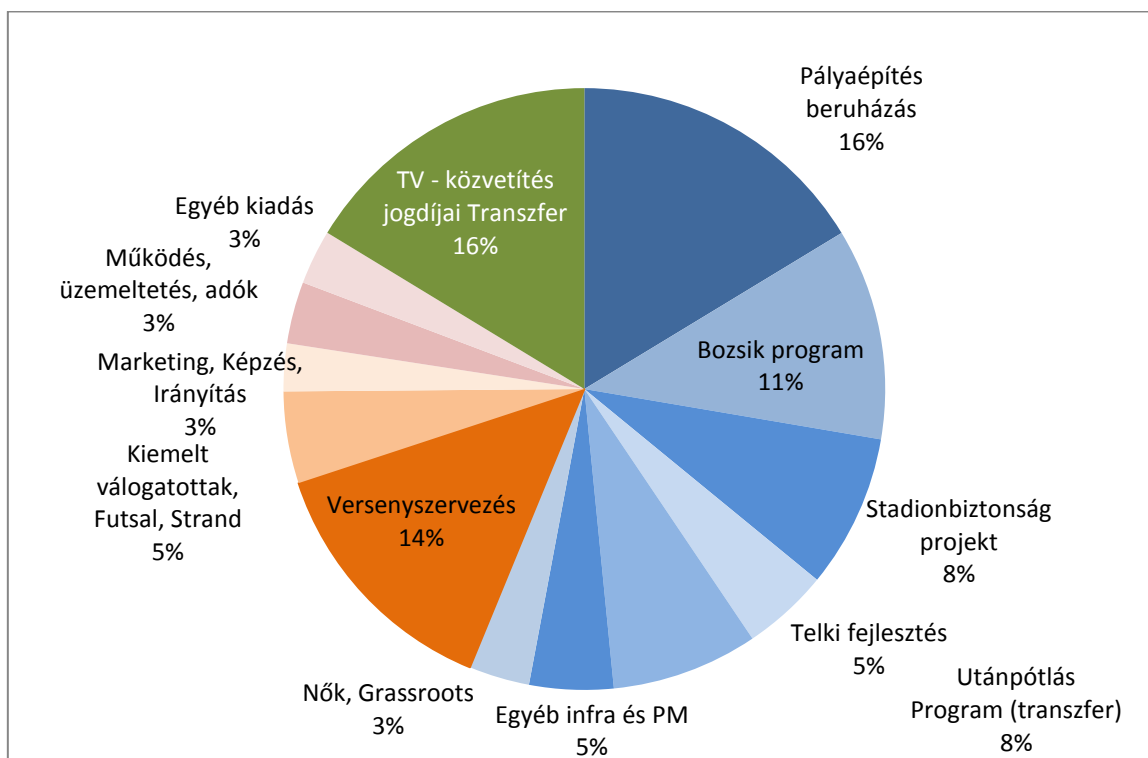
Bevételek	ezer Forint	megoszlás
TAO fejlesztési támogatás	6 284 762	28,38%
TAO kiegészítő támogatás	1 148 831	5,19%
Utánpótlás Program (transzfer)	1 740 000	7,89%
Stadionbiztonság (állami tám.)	1 824 000	8,24%
UEFA fejlesztési támogatás	307 320	1,39%
Bozsik program állami támogatás	144 000	0,65%
Pályaépítési önrész	1 177 335	5,32%
TAO működési támogatás	2 959 185	13,36%
Versenyeztetés díjbevétel	793 676	3,58%
UEFA, FIFA működési támogatás	605 600	2,74%
Szponzori bevétel	534 225	2,41%
TV - közvetítés jogdíjai	576 800	2,60%
Egyéb	223 412	1,01%
Jegyértékesítés	218 951	0,99%
TV - közvetítés jogdíjai Transzfer	3 604 400	16,28%
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>22 142 498</b>	<b>100%</b>





6. táblázat  
Az MLSZ kiadásainak megoszlása 2013  
(adatok ezer Forintban)

Kiadások	ezer Forint	megoszlás
Pályaépítés beruházás	3 607 782	16,32%
Bozsik program	2 510 248	11,36%
Stadionbiztonság projekt	1 824 000	8,25%
Utánpótlás Program (transzfer)	1 740 000	7,87%
Telki fejlesztés	1 024 402	4,63%
Egyéb létesítményfejlesztés és projektmenedzsment	998 189	4,52%
Női fejlesztési program	489 391	2,21%
Grassroots	230 732	1,04%
Versenyszervezés	3 034 821	13,73%
Működés, üzemeltetés, adók	735 170	3,33%
Kiemelt válogatottak	923 913	4,18%
Futsal, strand válogatottak	167 013	0,76%
Marketing, kommunikáció	201 180	0,91%
Irányítás, ellenőrzés	217 767	0,99%
Egyéb kiadás	648 904	2,94%
TV - közvetítés jogdíjai Transzfer	3 604 400	16,31%
<b>Összesen</b>	<b>22 104 565</b>	<b>100,00%</b>



7. táblázat

Az MLSZ bevételeinek és kiadásainak megoszlása 2013  
(adatok ezer Forintban)

KATEGÓRIA	BEVÉTELEK	KIADÁSOK
Saját bevételek	5 586 150	6 125 304
TAO	12 951 948	12 374 861
Transzferek (TV díjak)	3 604 400	3 604 400
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>22 142 498</b>	<b>22 104 565</b>

