



**25./2020. (05.06.) számú írásos szavazás előterjesztése**

**A Balatoni Hajózási Zrt. reorganizációs tervének  
elfogadása és Közgyűlés elé terjesztése elfogadásra**

**Közgyűlés írásos szavazás**

**2020. április 21.**



***Tisztelt Részvényes!***

Kérem, hogy az alábbi előterjesztésről, az előterjesztéshez csatolt szavazólapon legyen kedves szavazatát leadni legkésőbb **2020. május 6. 14:00 óráig** e-mailben a [toth.rita@bahart.hu](mailto:toth.rita@bahart.hu) e-mail címen.

*Siófok, 2020. április 21.*

*Üdvözlettel:*

*Szabadics Zoltán  
Igazgatóság elnöke*



**Balatoni Hajózási Zrt.**

# **REORGANIZÁCIÓS TERV**

**2020.**

**2020. április 3.**



## TARTALOM

<b>1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	3
<b>2. STRATÉGIAI KERETRENDSZER</b> .....	5
<b>3. JÖVŐBENI TEVÉKENYSÉGEK</b> .....	7
3.1. Menetrendi hajózás .....	7
3.2. Séta-, program- és rendezvényhajózás .....	8
3.3. Révközlekedés .....	8
3.4. Ipari - fenntartási, vízépítési - célú hajózási tevékenység .....	9
3.5. Kikötő üzemeltetés .....	10
<b>4. JÖVŐBEN NEM VÉGZENDŐ TEVÉKENYSÉGEK</b> .....	11
4.1. Szálloda üzemeltetés.....	11
4.2. Kemping üzemeltetés .....	11
4.3. Vitorlás kikötő üzemeltetés .....	12
<b>5. INGATLAN ÉS ESZKÖZ ÉRTÉKESÍTÉS</b> .....	13
5.1. Ingatlanértékesítés .....	13
5.2. Eszköz értékesítés.....	14
<b>6. HUMÁN ERŐFORRÁS OPTIMALIZÁLÁS</b> .....	15
6.1. Megszüntetett tevékenységek szervezeti hatásai .....	15
6.2. Alaptevékenység optimalizálásának szervezeti hatásai.....	15
6.3. Központi támogató területek optimalizálásának szervezeti hatásai .....	15
<b>7. FEJLESZTÉSEK</b> .....	16
7.1. Alaptőkeemelésből megvalósítandó fejlesztések .....	16
7.2. Ingatlan- és eszközértékesítési forrásból megvalósítandó fejlesztések .....	17
7.3. Forrással nem rendelkező további szükséges fejlesztések .....	17
<b>8. GAZDASÁGI HATÁSOK</b> .....	19
8.1. Járványügyi helyzet gazdasági hatása .....	19
8.2. Reorganizáció hatásai .....	19
8.3. Menetrendi hajózás közszolgáltatási támogatása .....	20
8.4. Ingatlan- és eszközértékesítés.....	21
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	23



## 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

---

A Balatoni Hajózási Zrt. 2016-2020 közötti stratégiájának végrehajtása tervezetten megvalósult, a kapcsolódó cselekvési program visszalévő feladatai rövidesen lezárulnak. A Társaság tulajdonosi struktúrája jelentősen átalakult, ami szintén szükségessé tette a **cég tevékenységének, működésének felülvizsgálatát**, jövőbeni alapcéljainak meghatározását, amelyet a kialakult járványügyi helyzet még inkább indokolt.

Fentiek érdekében a Főtulajdonos rendelkezése alapján – az Igazgatóság áttekintette a cég működését, szolgáltatási portfólióját és a jelen anyagban részletezett **reorganizációs terv** végrehajtására tesz javaslatot. A terv célja, hogy a BAHART – alapvetően közfeladatot ellátó, nemzeti tulajdonú hajózási társaságként – megújuljon, működési hatékonysága pedig a profiltisztítás és szervezet optimalizálás eredményeként érdemben növekedjen.

A reorganizáció keretében tervezetten lezajlik az alaptevékenységek – személyhajózás, révközlekedés, ipari célú hajózás, közforgalmú kikötő üzemeltetés – **optimalizálása**, az egyéb tevékenységek – szálloda-, kemping- és vitorlásokikötő üzemeltetés – pedig **megszüntetésre kerülnek**.

A **személyhajózási** tevékenység felülvizsgálatát követően 6 menetrendi, valamint 4 sétahajó járat megszűnik, 3 járat pedig módosul. Mindez lehetővé teszi 5 hajó kivonását a forgalomból, valamint 4 pénztár bezárását.

A **révközlekedés** esetében a következő években kiemelten hangsúlyos lesz a zavartalan működéshez szükséges eszközök és kikötői infrastruktúra fejlesztése, tekintettel az ágazat eredménytermelő képességére.

Az **ipari flotta** üzemeltetése fenntartandó, tekintettel a BAHART saját karbantartási, felújítási, vízepítési feladataira, valamint a Balaton egyéb műszaki feladatainak ellátására, partvédművek építése, karbantartása stb.

A **közforgalmú kikötők** esetében javasolt a járatmegszüntetésekkel érintett 4 közforgalmú kikötő üzemeltetésének megszüntetése, majd az ingatlanok értékesítése.

A **szálloda- és kemping üzemeltetési**, ill. bérbeadási tevékenység egyfelől idegen a BAHART alaptevékenységétől, továbbá az üzemeltetés, ill. bérbeadás sem növeli érdemben a Cég eredményességét, ezért javasolt a Hotel Móló és a két kemping értékesítése.

A fejlesztési lehetőségek korlátaira, a vis maiorból, vagy egyéb tényezőkből fakadó piaci kockázatokra, valamint kiemelten arra való tekintettel, hogy tulajdonosi szándék alapján a BAHART a jövőben letisztult profilú hajózási társaság lesz, az Igazgatóság javasolja továbbá a **vitorlásokikötő** üzemeltetési tevékenység megszüntetését és az érintett vagyon bérleti konstrukcióban való jövőbeni hasznosítását.

Javasolt az alapcélokon kívüli tevékenységek megszüntetéséből, valamint a megmaradó tevékenységek racionalizálásából adódóan **felszabaduló ingatlanok és eszközök értékesítése**, ez mintegy 2,2 - 2,8 mrd Ft-al bővítené a Társaság beruházási forrásait.

A reorganizáció **humán hatásai** érintik a megszűnő tevékenységek munkaköreit, az alaptevékenységek racionalizálása pedig további létszámcsökkenést eredményez. A vitorlás



ágazat és kemping üzemeltetés megszüntése 35 fő, az alaptevékenységek racionalizálása 12 fő, a központi állomány csökkentése pedig 18 fő létszámcsökkenést eredményez, a Társaság létszáma összesen tehát 65 fővel csökken, mindez együttesen mintegy 300 M Ft személyi jellegű költségcsökkenést jelent.

Alapvető cél a Társaság **műszaki modernizációja**, amelynek alapja az eszközpark és a kiszolgáló infrastruktúra egyszeri, nagyobb mértékű fejlesztése, felzárkóztatása a korszerű működés során elvárható műszaki színvonalra. Ennek jelenleg látható, biztos forrása a Magyar Állam által végrehajtott 6,6 mrd Ft-os tőkeemelés, valamint az értékesített ingatlanok, eszközök ellenértékéből várhatóan beruházásra fordítható összeg. Az ismertetett források fedezetet nyújtanak a hajóflotta modernizációjának megkezdésére, a kompok és révkikötők felújítására, valamint a közforgalmú kikötőkben szükséges legfontosabb műszaki beavatkozásokra. Ezek mellett számos egyéb fejlesztési igény merül fel, amelyek a Társaság jövője szempontjából kiemelt fontosságúak, de jelenleg nem látható a forrásuk.

A reorganizáció gazdasági modellje a kiinduló 2020-as év esetében figyelembe veszi a kialakult járványügyi helyzetet, amelynek negatív hatásait az Üzleti Tervben részletesen bemutatott intézkedés-csomag ellensúlyozza. Ez alapvetően az induló évet érinti, a reorganizáció éven túli **gazdasági hatásait** vizsgálva megállapítható, hogy a nem közcélú tevékenységek kiszervezése és a megmaradó alaptevékenységek racionalizálása nyomán a BAHART működési hatékonysága összességében javul.

A reorganizáció 70 M Ft-ra becsült egyszeri költségeihez képest az alaptevékenységek hatékonyságnövekedése 2021-től mintegy **évi 200 M Ft-os pozitív hatást** jelent, amely alapvetően a bér-, üzemeltetési-, ill. fenntartási költségek csökkenéséből adódik. Ezáltal a működés a közcélú menetrendi hajózás optimalizált szinten való fenntartása mellett sem válik veszteségessé.

**A reorganizáció lényegesebb hatásai az alábbi táblázatban láthatók:**

Főbb elemek, hatások	2020	2021	2022	2023
Ingtalan apport feltételeinek megteremtése	-20			
Kiszervezés humán költsége	-40			
Vitorlás működtető eszközök értékesítése	60			
Racionalizálás miatti árbevétel kiesés	-13	-28	-126	-126
Racionalizálás humán költsége	-10			
Bérmegtakarítás	70	143	147	152
Fenntartási-üzemeltetési költség csökkenés	20	60	62	64
Ingtalanértékesítés eredménye	50			
Eszközértékesítés eredménye	25			
<b>Reorganizáció összegzett hatása</b>	<b>142</b>	<b>175</b>	<b>83</b>	<b>89</b>
<b>Vállalati eredmény, közszolgáltatás nélkül</b>	<b>4</b>	<b>82</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

Bár a BAHART a reorganizáció nyomán megőrzi működőképességét, javasolt, hogy a magasabb szintű működés érdekében a Társaság a jövőben **közszolgáltatási szerződés** keretében biztosítsa a menetrendi hajózási szolgáltatásokat. Mindez lehetővé tenné a megmaradó, képzett munkavállalói állomány stabilizálását, valamint a műszaki színvonal további javítását, összességében az utaskiszolgálás színvonalának emelését. Ez 2021-ben várhatóan **200 M Ft** körüli a közszolgáltatási kompenzációs igényt jelentene.



## 2. STRATÉGIAI KERETRENDSZER

---

A Balatoni Hajózási Zrt. egyike a Balaton tradicionális vállalatainak, tevékenysége alapvető a tó turisztikai életében és közlekedésében. A társaság személyhajói és kompjai éves szinten mintegy 2 millió utast szállítanak, amellyel a BAHART a legnagyobb szereplő a magyar vízi személyszállításban.

A Cég a 2016-2020 közötti időszakra írásos stratégiával rendelkezik, amelynek végrehajtása ütemezetten megvalósult. Lezajlott a vállalati struktúra és a működési folyamatok alapvető korszerűsítése, valamint – a rendelkezésre álló források mértékében – történtek erőfeszítések a műszaki háttér korszerűsítésére is, utóbbiak azonban szükségszerűen korlátozott mértékűek voltak.

Hajózási szolgáltatásai révén a vállalat részben közcélú feladatokat is ellát, külső támogatás nélkül, amely alapvető nehézséget jelent a fenntartható gazdálkodás szempontjából. A cégben jelentős mértékű keresztfinanszírozás alakult ki, a személyhajózási tevékenységből fakadó – éves szinten 4-500 M Ft között alakuló – veszteséget jelenleg az egyéb ágazatok nyeresége kompenzálja.

A fentiekben ismertetett helyzet – bár biztosította a veszteséges működés elkerülését – nem tette lehetővé az eszközállomány folyamatos, megfelelő szintű karbantartását, megújítását, gyakorlatilag tartósan forrásokat vont ki a vállalatból, amely komoly szerepet játszott a cég műszaki háttérének jelentős elavulásában.

A tevékenység közszolgáltatási jellegéből adódóan a menetrendi hajózás bevételei prognosztizálhatóan a jövőben sem lesznek képesek teljeskörűen finanszírozni a tevékenységhez kapcsolódó költségeket, így minden tényezőt figyelembe véve (forgalom, díjak, bérpiaci viszonyok, fenntartási igények) egyértelműen kijelenthető, hogy mára szükségessé vált a jelenlegi működési pálya módosítása.

Mindezt még indokoltabbá teszi a kialakult járványügyi helyzet, amely várhatóan erőteljes hatással lesz a turizmusra, azon keresztül pedig a Társaság piaci környezetére.

Cél a BAHART műszaki háttérének érdemi javítása, az utaskiszolgálás színvonalának emelése, összességében a Társaság hatékonyabb működése. Ennek érdekében – a Főtulajdonos rendelkezése alapján – az Igazgatóság felülvizsgálta a cég működését, szolgáltatási portfólióját és a jelen anyagban részletezett reorganizációs terv végrehajtására tesz javaslatot. A terv célja, hogy a BAHART – alapvetően közfeladatot ellátó, nemzeti tulajdonú hajózási társaságként – megújuljon, működési hatékonysága pedig a profiltisztítás és szervezet optimalizálás eredményeként érdemben növekedjen.

**Tulajdonosi döntés alapján a BAHART elsődleges feladata a továbbiakban a közcélú víziközlekedési szolgáltatások – személyhajózás, ill. révközlekedés – biztosítása a Balatonon, valamint az ehhez szükséges ipari flotta és háttértevékenységek üzemeltetése**

Alapvető cél a hatékonyság növelése és a műszaki modernizáció elindítása, ezért a fentiekben kívüli tevékenységek megszüntetésre kerülnek, az érintett tevékenységekhez kapcsolódó vagyonelemek részben értékesítésre kerülnek, részben pedig – az alaptevékenységtől való elkülönítést garantáló – egyéb formában kerülnek hasznosításra.



***Megmaradó tevékenységek:***

- Menetrendi hajózás
- Séta-, program- és rendezvényhajózás
- Révközlekedés
- Ipari -fenntartási, vízépítési- célú hajózási tevékenység
- Kikötő üzemeltetés

***Alaptevékenységhez nem kapcsolódó, a jövőben nem végzett tevékenységek:***

- Szálloda üzemeltetés
- Kemping üzemeltetés
- Vitorlaskikötő üzemeltetés





### 3. JÖVŐBENI TEVÉKENYSÉGEK

#### 3.1. Menetrendi hajózás

Az évi 500 ezer utast szállító menetrendi hajózás alapvető célja a balatoni közösségi víziközlekedés zavartalan biztosítása. A tevékenységnek a jelenleginél hatékonyabban, optimalizált útvonalakkal és járatszámmal, ugyanakkor magasabb színvonalon, egységesebb, korszerűbb hajóparkkal, az utazási és turisztikai igényeket megfelelően kiszolgálva kell működnie. Szükséges a menetrend optimalizálása, a versenyképes díjpolitika kialakítása, valamint a főszezonon kívüli kapacitások hasznosítása.

Ennek érdekében megtörtént a menetrend felülvizsgálata, elemzése (**1. sz. melléklet**), amelynek eredményeként a kifejezetten alacsony kihasználtságú járatok megszüntetésre kerültek, a megmaradó járatok esetében pedig – indokolt esetben – járatszám csökkentés, útvonalmódosítás történt, az alábbiak szerint. (Éves utasszámok: 2019. évi tény adatok alapján.)

#### **Megszüntetendő járatok:**

- „A”-járat: Siófok - Csopak - Alsóörs - Balatonalmádi – Siófok (1.775 fő)
- „T”-járat: Siófok - Balatonfüred - Siófok (2.475 fő)
- „W”-járat: Balatonszemes - Balatonakali - Balatonudvari - Tihany (727 fő)
- „CS”-járat: Balatonszemes - Balatonakali - Balatonszemes (300 fő)
- „GY”-járat: Siófok - Balatonfüred gyorshajó (5.971 fő)
- „VT”-járat: Fonyód - Badacsony gyorshajó (7.484 fő)

#### **Módosítandó járatok:**

- „J”-járat: Balatonkenese - Balatonalmádi - Alsóörs - Csopak - Balatonfüred - Tihany, Balatonkenese törlése (2.026 fő)
- „L”-járat: Balatonföldvár - Tihany tavaszi időszakban megszüntetve (375 fő)

#### **A járatszám optimalizálást követően az alábbi hajók kivonásra kerülnek a forgalomból:**

- Hunor gyorshajó
- Magor gyorshajó
- Akali vízibusz
- Arács vízibusz (hidegtartalék marad)
- Aqua Pannónia (hidegtartalék, vagy az ipari flotta tagja lesz)

A jelenlegi 21 személyhajóból a reorganizációt követően tehát a cég 16 hajót üzemeltet tovább, 3 hajót értékesít, 2 hajó pedig hidegtartalékként marad a flotta tagja. Az egyszeri bevételi hatás mellett ez hozzájárul mind a fenntartási, mind a személyi jellegű költségek hosszútávú csökkentéséhez.

#### **A járatmódosításokat követően az alábbi pénztárak megszűnnek:**

- Balatonkenesei pénztár
- Csopaki pénztár
- Balatonszemesi pénztár
- Szigligeti pénztár

#### ***Az intézkedések szervezeti hatása:***

- 6 fő hajós
- 4 fő pénztáros, kikötőőr
- 1 fő állomásfőnök

A menetrendi hajózással, valamint a további tevékenységekkel kapcsolatos intézkedések gazdasági hatásai egységesen a **8. fejezetben** kerülnek kifejtésre.

### **3.2. Séta-, program- és rendezvényhajózás**

A 200 ezer utast érintő tevékenység célja, hogy a Társaság rendelkezésére álló hajópark, személyzet és kiszolgáló infrastruktúra – elsősorban főszezonon kívüli – kihasználtságának javításával, a tevékenységek közötti szinergiák kiaknázásával javítsa a vállalat eredményességét, támogatva az alaptevékenységet, ill. a gazdasági célok elérését.

A nem menetrendi szolgáltatásokkal kapcsolatban alapelvárás, hogy a tevékenység közvetlen költség szinten nyereséges legyen, megfelelve a GVH vonatkozó előírásainak. A Társaság a szabad kapacitások, ill. piaci igények, új szolgáltatási lehetőségek folyamatos vizsgálatával a lehetőségek szerint törekszik arra, hogy tovább javítsa a tevékenység eredményességét.

A fenti szempontok szerint elvégzett felülvizsgálat (**2. sz. melléklet**) alapján a reorganizációval érintett szolgáltatások az alábbiak. (Éves utasszámok: 2019. évi tény adatok alapján.)

#### ***Megszüntetendő nem menetrendi hajózási szolgáltatások:***

- Csopak sétahajó (593 fő)
- Alsóörs sétahajó (391 fő)
- Balatonkenese sétahajó (1.956 fő)
- Balatonszemes sétahajó (3.698 fő)

#### ***Új szolgáltatás:***

- Balatonalmádi sétahajó: fődényben, este, a menetrendi hajók szabad időszakaiban

A sétahajózási szolgáltatások optimalizálását követően a Tünde nosztalgiahajó a forgalomból kivont Aqua Pannónia motorost pótolja a továbbiakban.

### **3.3. Révközlekedés**

Az évi 1,2-1,3 millió utast szállító révközlekedés jól tervezhető, stabil árbevételű ágazat, amelyet a Társaság alapvetően az eddigieknek megfelelő keretrendszerben működtet tovább, a források függvényében megvalósítható hatékonyságjavítási lehetőségeket kihasználva.

A szolgáltatás kritikus elemének tekintendő a 4 komp, amelyek közül egyedül a Kossuth komp esett át átfogó felújításon az elmúlt években. A Széchenyi és Baross kompok felújítása szintén elkerülhetetlen, a Kisfaludy komp állapota pedig kritikus, felújítása sürgető.

A megvalósítandó fejlesztések közül elsődleges prioritást élvez egy új komp építése, amelynek közbeszerzési kiírása 2020 első felében várható.

Tekintettel arra, hogy szezonban egy komp műszaki problémája akár néhány nap alatt is jelentős ügyfélpanaszokhoz és jelentékeny gazdasági károkhoz vezethet, az új komp üzembe állása és a

másik két komp felújítása után is indokolt a Kisfaludy komp biztonsági tartalékként való megtartása.

A révkikötők az 1900-as évek elején létesültek, az utolsó jelentősebb felújításuk az 1960-as évek elején történt meg, mára korszerűtlennek tekinthetők. A kiemelkedő utasforgalom kiszolgálására hivatott kikötői infrastruktúra elavult, a vízi- és szárazföldi létesítmények, az utaskiszolgálás, közlekedés és egyéb tényezők tekintetében egyaránt.

Javasolt a révkikötők átfogó felújítása, addig minimális cél a működőképesség műszaki szempontú fenntartása.

A révközlekedési ágazatban a tevékenység hatékonyságát, eredményességét, ezáltal a reorganizáció végeredményét jelentősen befolyásoló beavatkozási lehetőség egyelőre nem látható.

### **3.4. Ipari - fenntartási, vízepítési - célú hajózási tevékenység**

A Társaság birtokában 23 db ipari célú hajó van: vontatóhajók, uszályok, önjáró szállítóhajók, úszó markolók, kis munkahajók, úszódaru, cölöpverő, hínárvágó, zagyelevátor.

Ez jelenleg a Balaton egyetlen komolyabb méretű ipari flottája, amelynek jelentős szerepe van egyfelől a BAHART saját karbantartási, felújítási, vízepítési feladatainak elvégzésében – kikötő fenntartás, cölöpözés, kotrás, hínárvágás, iszap- és kőszállítás –, másfelől a tó egyéb műszaki feladatainak ellátásában, mint például partvédművek építése, karbantartása, strandok homokozása, lágyiszap eltávolítás, vízkivételi művek karbantartása stb.

A fenti feladatok hosszú távon történő, megbízható színvonalú ellátásához továbbra is elengedhetetlen az ipari flotta üzemeltetése, amely garanciát jelent az említett – műszaki célú és közvetetten turisztikai kihatású – feladatok zavartalan ellátására.

A vízepítési munkák alapvetően a főszezonon kívüli időszakokra esnek, így ezek során alkalmazhatók a nyáron személyhajózásban is érintett hajós munkavállalók, javítva a munkaerő kihasználtságát.

A működés során – a saját feladatok ellátása mellett – a jövőben is törekedni kell az ipari flotta kihasználtságának növelésére, az időlegesen fennálló szabad kapacitások külső értékesítésére is, amelynek célja a tevékenység eredményességének javítása.

#### ***Az ipari flotta felülvizsgálata nyomán javasolt az alábbi eszközök értékesítése:***

- BH 465 uszály
- BH 443 uszály
- Flipper 510 kiscgéphajó
- MG 10072-20 lajstromszámú cölöpverő úszó-munkagép
- BERKY 6530 hínárvágó úszó-munkagép
- POCLEIN-45 TCS rakodógép

### 3.5. Kikötő üzemeltetés

A BAHART 22 személyhajó kikötőt üzemeltet, amelyek a balatonmáriai kikötő és a siófoki üzemi kikötő kivételével közforgalmúak. Ezek a létesítmények biztosítják a Társaság közcélú személyhajózási tevékenységének, valamint gyakorlatilag a Balaton teljes nagyhajós forgalmának a kikötői háttérét. Ezen körülményekből adódóan a versenytársakkal, hatóságokkal és önkormányzatokkal bonyolult kapcsolatrendszer áll fenn, amelynek kezelése fokozott figyelmet igényel a BAHART részéről.

A kikötők megjelenése, műszaki színvonala vegyes képet mutat, szinte mindegyik kikötő esetében megfogalmazódnak fejlesztési igények, mind a BAHART, mind a külső környezet részéről, hiszen ezek a területek frekvenciált turisztikai helyszínek. Ennek ellenére a jelenleg látható források ismeretében a kikötők esztétikai, kényelmi célú fejlesztéseire a közeljövőben valószínűsíthetően nem lesz lehetőség.

Elkerülhetetlen lesz viszont a legkritikusabb műszaki problémák elhárítása, amelyek jellemzően az érintett mólók víz alatti részeit érintő állékonysági, statikai problémák, amelyek beavatkozás nélkül már rövid távon is biztonsági kockázatot jelenthetnek. Ebben a bűvárok által elvégzett vizsgálatok alapján elsődlegesen a legforgalmasabb kikötők érintettek: kiemelten Badacsony, valamint Siófok és Fonyód. Ezen kikötők esetében javasolt a szükséges vízépítési feladatok mihamarabbi, ütemezett megkezdése.

A kikötőüzemeltetési tevékenység keretei adottak, jogszabályok, hatósági előírások alapján, optimalizált személyzettel történik, így magában az üzemeltetésben már nincsenek jelentősebb hatékonysági tartalékok. Beavatkozási pontot jelent viszont a reorganizáció során optimalizált menetrend, amely lehetővé teszi a továbbiakban nem használt kikötők bezárását, javítva a tevékenység eredményességét.

#### ***Megszüntetésre javasolt közforgalmú kikötők:***

- Balatonkenese közforgalmú kikötő
- Csopak közforgalmú kikötő
- Balatonakali közforgalmú kikötő
- Balatonudvari közforgalmú kikötő

Végleges döntést követően javasolt a kikötők, ill. kapcsolódó területek értékesítése.

## 4. JÖVŐBEN NEM VÉGZENDŐ TEVÉKENYSÉGEK

---

A letisztult, hatékony és alapvetően közfeladat orientált működés érdekében javasolt az egyéb – alapcélokat nem szolgáló – tevékenységek megszüntetése. Az érintett tevékenységekhez kapcsolódó vagyonelemek részben értékesítésre kerülnek és forrásként szolgálnak a szükséges beruházásokhoz, részben pedig – az alaptevékenységtől való elkülönítést garantáló – egyéb formában kerülnek hasznosításra.

### 4.1. Szálloda üzemeltetés

A BAHART tulajdonában lévő Hotel Móló 1971-ben, munkásszállásként épült, majd a Társaság erőfeszítéseket tett az ingatlan szállodaként történő üzemeltetésre, amely azonban nem bizonyult eredményesnek. A releváns évekre visszatekintve megállapítható, hogy a hotel – az eredményesség növelését célzó erőfeszítések ellenére – évi közel 20 millió Ft körüli veszteséggel működött.

Bár az ingatlan jó fekvésű, azonban a szobakapacitása alacsony, a konyha felszereltsége rendkívül gyenge, az épület gépészeti rendszere teljesen elavult, nincs légkondicionálás, a homlokzat és egyéb építészeti elemek is erősen felújításra szorulnak. A szállodát a több tekintetben is kritikus műszaki állapotából adódóan csak rendkívül magas beruházási ráfordításokkal lehetett volna az elvárt színvonalra fejleszteni, ezért a cég 2016-ban, pályázati eljárást követően tartósan - 2025-ig - bérbe adta.

A bérleti díj 20 M Ft, amely 2021-től a mindenkori jegybanki alapkamat mértékével emelkedik és amelynek maximum 50%-a – a BAHART kontrollja és jóváhagyása alapján – felújításokra fordítható. Az évi 10 M Ft-os beruházási keret azonban egyfelől nem teszi lehetővé a szálloda további műszaki leromlásának megakadályozását, másfelől az ingatlan becsült értékének figyelembevételével megállapítható, hogy az eredménytermelő képessége rendkívül alacsony.

Tekintettel arra, hogy a szállodaüzemeltetési tevékenység idegen a BAHART alaptevékenységétől, továbbá arra, hogy a bérbeadásból realizálható bevétel sem növeli érdemben a Cég eredményességét, valamint arra, hogy nem biztosítható az ingatlan további állagromlásának és értékcsökkenésének megakadályozása, javasolt a Hotel Móló értékesítése és a befolyó árbevétel beruházási forrásként való felhasználása.

### 4.2. Kemping üzemeltetés

A BAHART tulajdonában két kemping áll: a balatonszemesi *Hattyú kemping* (14.614 m<sup>2</sup>, 300 férőhely) és a balatonboglári *Sellő kemping* (16.285 m<sup>2</sup>, 350 férőhely), mindkét ingatlan közvetlen vízparti terület.

A balatonszemesi egység mintegy 20 M Ft-os árbevétel mellett nulla körüli eredménnyel üzemelt, ezért a Társaság 2017-ben bérbe adta. Az éves bérleti díj jelenleg 10 M Ft, a bérleti szerződés záró hatálya 2021.12.31, amely 2020.11.01-edikei határidővel felmondható.

A balatonboglári kempinget a BAHART saját üzemeltetésben tartotta, 2019-ben 66 M Ft-os árbevétel mellett 22 M Ft eredményt termelt. Bár a kemping működése pozitív eredményt mutat, a tevékenység egyfelől idegen a cég alaptevékenységétől és erőforrásokat köt le, másfelől a vagyonelemhez képest realizált eredmény nem jelentős.

Fentiek alapján javasolt a kemping üzemeltetési tevékenység megszüntetése, a két ingatlan értékesítése és a befolyó árbevétel beruházási forrásként való felhasználása.

### 4.3. Vitorlás kikötő üzemeltetés

A BAHART 11 vitorlaskikötőt üzemeltet a Balaton körül, összesen mintegy 1.800 férőhellyel. A kikötőkben biztosított alap- és kiegészítő szolgáltatások minősége rendkívül heterogén képet mutat. Az elmúlt években a Társaság az ágazatok közötti keresztfinanszírozásból adódóan a bevételek viszonylag alacsony hányadát fordította a vitorlaskikötők állagmegóvására és a szolgáltatási színvonal javítására, az elmaradt karbantartási munkák következtében szinte minden kikötő felújításra, fejlesztésre szorul. Az infrastruktúra esetében több helyen is kapacitáshiány jellemző, például a zuhanyzók, WC-k, parkolóhelyek, zárt hajótároló helyek vonatkozásában. Kiemelt probléma többek között az elektromos hálózatok állapota, kapacitáshiánya.

Versenytársaival ellentétben a BAHART – vállalati jellemzőiből adódóan: közösségi tulajdon stb. – az esetek többségében pályázati forrásokat sem kaphat, így ez sem teszi lehetővé a szükséges fejlesztések finanszírozását. A folyamatos színvonalcsökkenés eredményeként a versenytársakhoz képest a lehetséges díjmelés mértéke korlátozott, mindezek együtt a jövőben a versenyképesség csökkenéséhez vezetnek.

A fejlesztési lehetőségek korlátaira, a piaci kockázatokra, valamint kiemelten arra való tekintettel, hogy tulajdonosi szándék alapján a BAHART a jövőben letisztult profilú hajózási társaság lesz, amely az alapfeladataira koncentrál, az Igazgatóság javasolja a vitorlaskikötő üzemeltetési tevékenység megszüntetését.

Az Igazgatóság javaslatot tesz az érintett ingó és ingatlan vagyon más módon történő hasznosítására, a tulajdonjog megtartása mellett, az alábbi főbb pontok szerint.

- A BAHART nyilvános pályázatot ír ki a vitorlaskikötők bérleti szerződés keretében történő üzemeltetésére, amelynek nyomán szerződést köt a leendő üzemeltetővel.
- A szerződés birtokában a BAHART 100%-os tulajdonú Kft-t alapít, amelynek feladata a reorganizáció során felszabaduló, de nem értékesítendő vagyonelemek hasznosítása. A vitorlaskikötőket, ill. kapcsolódó egyéb ingatlanokat a BAHART apportálja a Kft-be.
- A kikötők üzemeltetéséhez szükséges működtető vagyont a BAHART tervezetten értékesíti a leendő bérlő részére.
- A Kft. az előzetes szerződésben meghatározott feltételek alapján bérbe adja az érintett vagyonelemeket, legkorábban 2021. január 1-jei kezdettel.
- A bérleti díjnak fedezetet kell nyújtania a keletkező ÉCS-re is, amely a Kft. és a bérlő megállapodása alapján a kikötők fejlesztési szükségleteire fordítandó.
- A menedzsment javaslata alapján az érintett munkavállalók átvétele tervezetten munkáltatói jogutódlással történik a BAHART és a leendő üzemeltető megállapodása alapján.

A vitorlaskikötő üzemeltetés kiszervezésének főbb operatív feladatait az **3. sz. melléklet** tartalmazza.

***Fontos megjegyezni, hogy az egyébként is feszített ütemezést a kialakult járványügyi helyzet jelentősen befolyásolhatja, részben az előkészítésben, lebonyolításban résztvevő munkatársak, partnerek, részben pedig a különféle hivatalok, hatóságok rendelkezésre állása miatt!***

## 5. INGATLAN ÉS ESZKÖZ ÉRTÉKESÍTÉS

---

A reorganizáció keretében megszüntetésre kerülnek az alapcélokon kívüli tevékenységek, így javasolt az ebből, valamint a megmaradó tevékenységek racionalizálásából adódóan felszabaduló ingatlanok és eszközök értékesítése. Cél a beruházási források bővítése és az eredmény javítása az alacsony eredménytermelő ingatlanok, ill. feleslegessé vált eszközök ütemezett értékesítésével.

Az ingatlanok értékesítése során figyelembe kell venni a műszaki állapotot, az élő – elsősorban bérleti – szerződéseket, elővásárlási jogokat, hitelfedezeti állapotot, valamint az eredménytermelő képességet.

A hitelfedezet alóli mentesítés mellett esetenként szükséges lesz a közművek és közüzemi mérők szétválasztása, a bérleti és egyéb szerződések felmondása, helyenként a telekhatárok módosítása. Ezen feladatok időigénye az egyszerűbb esetekben cca. 1-2 hónap, a bonyolultabb esetekben 6-9 hónap. Az érintett ingatlanok részletes adatait, hitelfedezeti helyzetét a **4. sz. melléklet** mutatja be részletesen.

Az ingatlanok meghirdetése az MNV Zrt. Elektronikus Aukciós Rendszerén keresztül történik, a korábbi vagyoneértékelések által megállapított legmagasabb áron. Az értékbecslések alapján az értékesítésekből 2023-ig várhatóan összesen 2,2 - 2,8 mrd Ft egyszeri forrás keletkezik.

Az ingatlanok értékesítésével összefüggésben fontos kiemelni, hogy azok alacsony könyv szerinti értéke miatt az értékesítés évében a társasági eredmény jelentős növekedése várható, amelynek adóvonzata lesz, csökkentve a realizált pénzügyi és cash eredményt!

### 5.1. Ingatlanértékesítés

#### *Profiltisztítás nyomán felszabaduló ingatlanok:*

<b>Ingatlan</b>	<b>Értékesítés indítása</b>
Hotel Móló, Siófok	2021
Hattyú kemping, Balatonszemes	2020
Sellő kemping, Balatonboglár	2021

#### *Racionalizálás következtében felszabaduló ingatlanok:*

<b>Ingatlan</b>	<b>Értékesítés indítása</b>
Balatonkenese közforgalmú kikötő	2020
Csopak közforgalmú kikötő	2020
Balatonakali közforgalmú kikötő	2020
Balatonudvari közforgalmú kikötő	2020

#### *Egyéb ingatlanok:*

<b>Ingatlan</b>	<b>Értékesítés indítása</b>
Tihany Piac, Tihany	2020
Iparterületi telek, Siófok	2020
Szolgálati lakások, Siófok	2020
Dísz-tér, Siófok	2020

## 5.2. Eszköz értékesítés

A Társaság profiltisztításának, valamint az alaptevékenységek racionalizálásának eredményeként számos jármű, gép, egyéb működtető eszköz szabadul fel, amelyek értékesíthetők. Ez részben a vételáron keresztül, részben pedig a fenntartási költségek későbbi csökkenésén keresztül szintén hozzájárul a reorganizáció eredményeihez.

Az alábbiakban felsorolt eszközök értékesítésekből 2024-ig várhatóan összesen 100-150 M Ft egyszeri bevétel keletkezik. Az eszközértékesítésből várható bevételek a reorganizáció egyszeri költségeire fordítandók.

### *Profiltisztítás nyomán felszabaduló eszközök:*

<b>Eszköz</b>	<b>Értékesítés indítása</b>
Traktorok	2020
Motorcsónakok	
Szerszámok, kisgépek	
Biztonsági eszközök	
Kamerák, vagyonvédelmi eszközök	
Bútorok	
Számítógépek, szoftverek	

### *Racionalizálás következtében felszabaduló eszközök:*

<b>Eszköz</b>	<b>Értékesítés indítása</b>
Hunor gyorshajó	2020
Magor gyorshajó	2020
Akali vízibusz	2020
Arács vízibusz	2023

### *Egyéb eszközök:*

<b>Eszköz</b>	<b>Értékesítés indítása</b>
BH 465 uszály	2020
BH 443 uszály	
Flipper 510 kishajó	
MG 10072-20 lajstromszámú cölöpverő	
BERKY 6530 hínárvágó úszó-munkagép	
POCLEIN-45 TCS rakodógép	
Ganz élhajlító	
Ganz lemezolló	
Voith-Schneider hajtómű	
Faipari szalagfűrész	



## 6. HUMÁN ERŐFORRÁS OPTIMALIZÁLÁS

A portfólió tisztítás és hatékonyságnövelés egyik lényeges összetevője a humán erőforrás jövőbeni tevékenységekhez igazodó optimalizálása. Ez jelenti egyfelől a profiltisztítással közvetlenül érintett munkakörök megszűnését, másfelől az alaptevékenységek racionalizálásából fakadó létszámcsökkenést, vezetői pozíciók megszüntetését, összevonását.

A beavatkozások érintik az ágazatokban közvetlenül dolgozókat, illetve a központi állományt egyaránt. A vitorlás ágazat és kemping üzemeltetés megszűnése 35 fő, az alaptevékenységek racionalizálása 12 fő, a központi állomány csökkentése pedig 18 fő létszámcsökkenést eredményez, a Társaság létszáma összesen tehát 65 fővel csökken.

A reorganizáció nyomán bekövetkező létszámcsökkenés a vitorlás ágazat esetében 160 M Ft, az alaptevékenységi, ill. központi állományok esetében további összesen mintegy 140 M Ft éves személyi jellegű költségmegtakarítást eredményez. Az érintett munkakörök, létszámok részletesen az alábbiak szerint alakulnak.

### 6.1. Megszüntetett tevékenységek szervezeti hatásai

Terület	Munkakör	Létszám
Vitorlás ágazat	Kikötőmesterek	-31 fő
	Üzemeltetési vezető	-1 fő
Kemping	Üzemeltető állomány	-2 fő
	Kemping vezető	-1 fő
<b>ÖSSZESEN:</b>		<b>-35 fő</b>

### 6.2. Alaptevékenység optimalizálásának szervezeti hatásai

Terület	Érintett csoport, munkakör	Létszám
Hajózás	Hajós	-6 fő
Értékesítés	Pénztáros, kikötőőr	-4 fő
	Állomásfőnök	-1 fő
	Értékesítési-, ill. forgalmi vezető összevonása	-1 fő
<b>ÖSSZESEN:</b>		<b>-12 fő</b>

### 6.3. Központi támogató területek optimalizálásának szervezeti hatásai

Terület	Munkakör	Létszám
Műszaki terület	Fizikai állomány	-5 fő
	Művezető	-1 fő
	Kikötő felügyelő	-1 fő
	Projekt menedzser	-1 fő
Gazdasági, funkcionális területek	Pénzügy-számvitel	-2 fő
	Beszerezés	-1 fő
	Minőségirányítás	-1 fő
Értékesítés	Ügyfélszolgálat, adminisztrátor	-5 fő
	Marketing	-1 fő
<b>ÖSSZESEN:</b>		<b>-18 fő</b>

## 7. FEJLESZTÉSEK

A jelenlegi eszközpark és háttérinfrastruktúra nem képes a korszerű utas-igényeknek megfelelő, egységes színvonalú víziközlekedési szolgáltatások biztosítására. Alapvető cél a Társaság műszaki modernizációja, amelynek alapja az eszközpark és a kiszolgáló infrastruktúra egyszeri, nagyobb mértékű fejlesztése, felzárkóztatása a korszerű működés során elvárható műszaki színvonalra.

Ennek jelenleg látható, biztos forrása a Magyar Állam által végrehajtott 6,6 mrd Ft-os tőkeemelés, valamint az értékesített ingatlanok, eszközök ellenértékéből várhatóan beruházásra fordítható összesen 2,2 - 2,8 mrd Ft.

A főtulajdonos által kezdeményezett fejlesztések egy része – pl. informatikai projektek, arculatcsere – rendelkezésre álló források hiányában egyelőre nem megvalósítható.

Ezzel együtt tulajdonosi jelzés alapján feltüntetjük azokat a további fejlesztési igényeket is, amelyek a Társaság jövője szempontjából kiemelt fontosságúak, de jelenleg nem látható a forrásuk. A fejlesztési javaslatokat az alábbiakban források szerinti bontásban ismertetjük.

### 7.1. Alaptőkeemelésből megvalósítandó fejlesztések

Tulajdonosi döntés alapján elsődleges prioritás a hajóflotta megújítása, amelynek keretében megépül egy új komp, majd pedig – a bekerülési költségek függvényében – 3-4 különböző méretű személyhajó. A komp, ill. személyhajók koncepciótervezése folyamatban van, a kész koncepciótervek alapján várhatóan 2020 első felében indulhat a hajók közbeszerzése. Az új hajók belépése lehetővé teszi néhány elavult hajó – elsődlegesen a vízibuszok – forgalomból történő kivonását.

A hajóépítések sikeres lebonyolításának alapfeltétele a megfelelő szerelőtér biztosítása, amelynek jelenlegi ismereteink alapján leggyorsabb, leghatékonyabb módja a Társaság meglévő sólyaterének kibővítése, a várható daruzási szükségleteknek megfelelő teherbírású felület létrehozásával, illetve a sólyapályák meghosszabbításával.

A fejlesztési igények prioritizálása alapján szintén az alaptőkeemelésből javasolt megvalósítani a Szántód - Tihany révkikötők teljes körű felújítását. A korszerűtlen révkikötők hazánk legforgalmasabb kikötőinek tekinthetők: évi 1,3 millió utas, 400 ezer gépkocsi és 85 ezer kerékpár átkelését biztosítják. A kiemelkedő forgalom kiszolgálására hivatott kikötői infrastruktúra rendkívül elavult, így fejlesztése érdemben befolyásolja a Társaság ügyfélkontaktjainak jelentős részét. A fejlesztés tervezetten érinti az utakat, a közlekedésszervezést, építészeti és tájépítészeti elemeket, a közüzemi infrastruktúrát, a vízi létesítményeket, valamint az utastájékoztatót.

#### *Alaptőkeemelésből megvalósítandó fejlesztések összegzése:*

Fejlesztési cél	Becsült összeg	Határidő
Sólyater bővítés	100 M Ft	2021
Új komp	1.200 M Ft	2023
Új személyhajók (3, vagy 4)	3.100 M Ft	2023
Révkikötők felújítása	2.200 M Ft	2023
<b>ÖSSZESEN:</b>	<b>6.600 M Ft</b>	

## 7.2. Ingatlan- és eszközértékesítési forrásból megvalósítandó fejlesztések

A profiltisztítást követően felszabaduló ingatlanok, ill. az eszközök egy részének értékesítéséből befolyt árbevételből – a jövőbeni likviditási helyzet függvényében – csökkenthetők a Társaság rövid lejáratú hitelkeretei, a fennmaradó forrás pedig a további két kiemelt feladatra fordítandó.

A BAHART által üzemeltetett közforgalmú kikötők biztosítják a Társaság közcélú személyhajózási tevékenységének, valamint gyakorlatilag a Balaton teljes nagyhajós forgalmának a kikötői háttérét, ezért elkerülhetetlen a legkritikusabb műszaki problémák elhárítása, amelyek jellemzően az érintett mólók víz alatti részeit érintő állékonysági, statikai problémák. Az érintett kikötők: Badacsony, Siófok és Fonyód.

A révközlekedés kritikus elemének tekintendő a 4 komp, amelyek közül egyedül a Kossuth komp esett át átfogó felújításon az elmúlt években. A szolgáltatás zavartalan biztosításához a továbbiakban szükséges lesz elsőként a Kisfaludy, majd pedig a Széchenyi és Baross kompok felújítása. Az új komp forgalomba állását követően a Kisfaludy komp biztonsági tartalékként a flottában marad.

### *Ingatlan- és eszközértékesítésből megvalósítandó fejlesztések összegzése:*

Fejlesztési cél	Becsült összeg	Határidő
Személyhajó kikötők műszaki felújítása	1.000 M Ft	2023-2025
Kompok felújítása	1.000 M Ft	2021-2023
<b>ÖSSZESEN:</b>	<b>2.000 M Ft</b>	

## 7.3. Forrással nem rendelkező további szükséges fejlesztések

A Társaság modernizációjához a jelenleg látható forrásokból megvalósítható, fentiekben ismertetett fejlesztéseken túlmenően számos egyéb beruházás lenne szükséges a továbbiakban. Ezeket tájékoztatásul az alábbiakban ismertetjük.

Kiemelt jelentőségű a BAHART tevékenységének műszaki, irányítási háttérét jelentő központi telephely kérdése. A telephely több, mint 50 éve alapvetően a jelenlegi formájában működik, 30 éve érdemi beavatkozás, jelentősebb felújítás nélkül és mára mind műszaki, mind építészeti szempontból jelentősen elavult, leromlott állapotú. Eszközparkja korszerűtlen, technológiai, energetikai, környezetvédelmi adottságai nem biztosítják a Társaság hatékony működéséhez, megfelelő színvonalú műszaki tevékenységéhez szükséges feltételeket. Áttekintve a rendelkezésre álló lehetőségeket, alapvetően két lehetőség kínálkozik: a jelenlegi telephely átfogó felújítása, vagy pedig új telephely létesítése a BAHART tulajdonában lévő, ú.n. „Halászi-telken”. Mindkét megoldásra vázlatos koncepció készült, amelyek nagyságrendileg hasonló beruházási forrást igényelnek (Főbb költségeitek a **5. sz. mellékletben.**) Új helyszínre való költözés esetén döntés szükséges arról, hogy a felszabaduló cca. 20.000 m<sup>2</sup>-es „Hajózási-szigetet” a BAHART saját hatáskörben hasznosítja, vagy értékesíti, a jelenlegi telephely felújítása esetén pedig a Halászi-telkek értékesítendő.

A megkezdett hajó beszerzési program mellett fontos lenne folytatni a hajóflotta megújítását, amely egyfelől további új hajók beszerzését, valamint a megmaradó flotta egyes tagjainak – elsődlegesen az orosz hajóknak, valamint a Füred és a Siófok katamaránoknak – a felújítását jelentené. Ezt követően további elavult hajók – pl. Badacsony katamarán – kicserélése válna lehetővé.

Rendelkezésre álló források esetén megnyílhat az út továbbá a balatoni személyhajó kikötők teljes körű, esztétikai és komfortnövelő felújítása felé: burkolatok, zöldterületek, köztéri bútorok stb.

Végül a jövőbeni modern működéshez fontos lenne a különféle informatikai rendszerek, alkalmazások, ill. utastájékoztatói rendszer összehangolt fejlesztése: online jegy, elektronikus beléptetés, flottakövetés, forgalomirányítás, valós idejű utasinformációk stb.

***Jelenleg forrással nem rendelkező fejlesztések összegzése:***

<b>Fejlesztési cél</b>	<b>Becsült összeg</b>	<b>Megvalósítható</b>
Telephely felújítás / új telephely	6.000 M Ft	5 év alatt
További új hajók	2.000 M Ft	2-3 év alatt
Hajófelújítások	1.400 M Ft	3 év alatt
Személyhajó kikötők teljes felújítása	5.000 M Ft	5 év alatt
IT és utastájékoztatói rendszerek	500 M Ft	2-3 év alatt
<b>ÖSSZESEN:</b>	<b>14.900 M Ft</b>	

Megemlítendő, hogy a 1861/2016. (XII. 27.) Korm.határozat (A Balaton kiemelt turisztikai fejlesztési térség meghatározásáról és a térségben megvalósítandó egyes fejlesztések megvalósításához szükséges források biztosításáról) mellékletében felsorolt fejlesztési célok között összesen 12,6 mrd Ft hazai forrás került nevesítésre a BAHART-ot érintően, az alábbiak szerint:

- Balatoni Hajózási Zártkörűen működő Részvénytársaság kikötő fejlesztések: 2,1 Mrd Ft
- Balatoni Hajózási Zártkörűen működő Részvénytársaság hajópark fejlesztések: 4,9 Mrd Ft
- Badacsony és Fonyód közötti kompjárat: 5,6 Mrd Ft



## 8. GAZDASÁGI HATÁSOK

---

### 8.1. Járványügyi helyzet gazdasági hatása

A kialakult járványügyi helyzet szükségessé tette az Igazgatóság által már elfogadott 2020. évi Üzleti terv teljes újragondolását, mind a forgalmak-bevételek újratervezése, mind a költségcsökkentési intézkedések meghatározása céljából, annak érdekében, hogy az év a legkisebb veszteségekkel kezelhető legyen.

A felülvizsgálat alapján a szükségszerűen bevezetett korlátozások és a forgalomkiesés becsülhetően mintegy 801 M Ft-tal rontja a Társaság eredetileg tervezett árbevételét (személyhajózás: -308 M Ft, révközlekedés: -362 M Ft, egyéb tevékenységek összesen: -131 M Ft.)

A várható jelentős veszteség ellensúlyozására a menedzsment intézkedési tervet dolgozott ki, amelynek célja a Társaság működőképességének megőrzése, a létszámoptimalizálást követően fennmaradó munkahelyek megtartása, egyben a cég jövőbeni fejlődési képességének biztosítása.

Az intézkedési terv tartalmazza – esetenként korábbi ütemezéssel – a reorganizációs terv releváns feladatait is, így például a gazdaságtalan járatok törlését, a lehetséges létszámcsökkentést, eszköz értékesítést stb. A csomag tervezetten teljeskörűen képes ellensúlyozni a 2020. évi kieső árbevételek negatív hatását, továbbra is fenntartva a reorganizáció tervezett kiinduló feltételeit.

### 8.2. Reorganizáció hatásai

Megállapítható, hogy a nem közcélú tevékenységek kiszervezése és a megmaradó alaptevékenységek racionalizálása nyomán a BAHART működési hatékonysága összességében javul.

A vitorlaskikötő üzemeltetési tevékenység kiszervezésének és a kapcsolódó ingatlanok hasznosításának becsülhető egyszeri költsége cca. 60 M Ft, amely részben humán költségekből, részben pedig a kiszervezés feltételeinek – közművek, telekhatárok módosítása stb. – megteremtéséből adódó költség. Az egyszeri költségeket tervezetten a vitorlás kikötők működtető eszközeinek értékesítése ellensúlyozza.

A profiltisztítás miatt kieső eredményt a leányvállalat által fizetendő osztalékbevétel kompenzálja, e mellett megjelenik a központi költségek működési hatékonyság javulásából fakadó csökkenése is.

A megmaradó tevékenységek racionalizálása nyomán egyszeri, cca. 10 M Ft-ra becsülhető humán költség jelenik meg, azonban az alaptevékenységek hatékonyságnövekedése már 2020-ban 90 M Ft, a további években pedig mintegy évi 200 M Ft-os pozitív hatást jelent, amely alapvetően a bér-, ill. fenntartási költségek csökkenéséből adódik.

A modell egyelőre a személyi jellegű-, ill. fenntartási költségek minimális emelkedésével számol a következő években, így a működés – egy optimalizált közcélú menetrendi hajózás fenntartása mellett (!) – sem veszteséges.

*A reorganizáció gazdasági hatásainak összegzett, egyszerűsített modellje:*

*(millió Ft)*

Főbb elemek, hatások	2020	2021	2022	2023
<b>VITORLÁS ÁGAZAT</b>				
Bevételek	967			
Amortizáció	-88			
Közvetlen költség (amortizáción kívüli)	-385			
Központi költség	-205			
<i>Ingatlan apport feltételeinek megteremtése</i>	-20			
<i>Kiszervezés humán költsége</i>	-40			
<i>Vitorlás működtető eszközök értékesítése</i>	60			
<b>EGYÉB TEVÉKENYSÉG ÖSSZESEN</b>				
Bevételek	2 112	2 704	2 812	2 953
<i>Racionalizálás miatti árbevétel kiesés</i>	-13	-28	-126	-126
Amortizáció	-314	-320	-341	-399
Közvetlen költség (amortizáción kívüli)	-1 558	-1 884	-1 941	-1 999
Központi költség	-668	-981	-1 010	-1 041
<i>Racionalizálás humán költsége</i>	-10			
<i>Bérmegtakarítás</i>	70	143	147	152
<i>Fenntartási-üzemeltetési költség csökkenés</i>	20	60	62	64
<b>RACIONALIZÁLÁSBÓL FAKADÓ INGATLAN- ÉS ESZKÖZ ÉRTÉKESÍTÉS</b>				
<i>Ingatlanértékesítés eredménye</i>	50			
<i>Eszközértékesítés eredménye</i>	25			
<b>VÁLLALATI TELJES</b>				
Bevételek	3 079	2 704	2 812	2 953
Kft. osztalék / osztalékjelölés		388	399	411
Amortizáció	-402	-320	-341	-399
Közvetlen költség (amortizáción kívüli)	-1 943	-1 884	-1 941	-1 999
Központi költség	-873	-981	-1 010	-1 041
<b>Reorganizáció összegzett hatása</b>	<b>142</b>	<b>175</b>	<b>83</b>	<b>89</b>
<b>Eredmény, közszolgáltatás nélkül</b>	<b>4</b>	<b>82</b>	<b>2</b>	<b>15</b>

### 8.3. Menetrendi hajózás közszolgáltatási támogatása

Tekintettel a tevékenység közszolgáltatási jellegére, a menetrendi hajózás bevételei prognosztizálhatóan a jövőben sem lesznek képesek teljeskörűen finanszírozni a tevékenységhez kapcsolódó költségeket. A 8.2. pontban vázolt modell ennek megfelelően azzal számol, hogy a Társaság tevékenységei összességében bizonyulnak eredményesnek, ez azonban nyilván csökkenti a cég mozgásterét a bérek és indokolt fenntartási feladatok vonatkozásában.

Fentiek alapján javasolt, hogy a magasabb szintű működés érdekében a Társaság a jövőben közszolgáltatási szerződés keretében biztosítsa a menetrendi hajózási szolgáltatásokat. Mindez lehetővé tenné a megmaradó, képzett munkavállalói állomány stabilizálását, valamint a műszaki színvonal további javítását, összességében az utaskiszolgálás színvonalának emelését.

A fentiek érdekében az alapmodellhez képest megnövelt személyi jellegű, ill. fenntartási költségek növekménye az alábbi táblázatban látható. Ennek alapján például 2021-ben a közszolgáltatási kompenzációs igény várhatóan 200 M Ft körül alakulna.

**Kalkulált közszolgáltatási kompenzációs igény:** **(millió Ft)**

	2021	2022	2023
Eredmény közszolgáltatási kompenzáció nélkül	82	3	15
Indokolt plusz fenntartási költség <i>(közszolgáltatás esetén!)</i>	-100	-60	-50
Maradó állomány indokolt bérfejlesztési többlete <i>(közszolgáltatás esetén!)</i>	-190	-341	-389
<b>Kalkulált közszolgáltatási kompenzációs igény</b>	<b>208</b>	<b>398</b>	<b>424</b>

Fontos hangsúlyozni, hogy a kalkulált támogatás csak a közcélú tevékenység negatív eredményének azon részét kompenzálná, amelyre az egyéb tevékenységek – révközlekedés stb. – eredménye nem nyújt fedezetet!

Tulajdonosi döntés esetén javasolt a közszolgáltatási szerződés előkészítésének megkezdése, a teljes folyamat időszükséglete becsülhetően 4-6 hónap.

#### 8.4. Ingatlan- és eszközértékesítés

Az ingatlan értékesítések feltételeinek megteremtése (közművek szétválasztása, telekhatárok módosítása stb.) egyszeri cca. 30 M Ft-os költséget jelent, a várható egyszeri bevétel – az ingatlanpiac várható negatív tendenciáit figyelembe véve – maximum 2,8 mrd Ft-ra becsülhető.

**Az ingatlan- és eszközértékesítésekből befolyó bevételek várható alakulása:** **(millió Ft)**

	2020	2021	2022
Ingatlanértékesítés árbevétele	725	1 404	600
Eszközértékesítés árbevétele	40	45	10
<b>ÖSSZESEN:</b>	<b>765</b>	<b>1 449</b>	<b>610</b>

Az ingatlan- és eszközértékesítéséből befolyt árbevételből – a jövőbeni likviditási helyzet függvényében – csökkenthetők a Társaság rövid lejáratú hitelkeretei, a fennmaradó összeg pedig a beruházási források bővítésére fordítandó, a **7.2. pontban** foglaltak szerint.

**Határozati javaslat:**

**A Közgyűlés a Balatoni Hajózási Zrt. Reorganizációs tervét az előterjesztés szerint elfogadja.**

## SZAVAZÓLAP

Határozatszám: 25./2020. (05.06.) sz. Balatoni Hajózási Zrt. Közgyűlésének határozata

Szavazatot leadó Részvényes: .....  
(tulajdonos megnevezése és képviselőjében szavazó személy <sup>1</sup>neve)

**Döntése (értelemszerűen aláhúzással szíveskedjék jelölni):**

**IGEN, EGYETÉRTEK**

**NEM**

**TARTÓZKODOM**

....., 2020. ....  
szavazó személy aláírása

*Előttünk, mint tanúk előtt:*

1.) .....

2.) .....

---

<sup>1</sup> Amennyiben nem rendelkezik képviselői joggal, kérem a meghatalmazás csatolását



## 9. MELLÉKLETEK

### 1. sz. melléklet: Menetrendi hajózás érintett járatainak adatai

A Balaton keleti medencéjében üzemeltetett, reorganizációban érintett menetrendi járatok:

- „A” járat: Siófok – Csopak – Alsóörs – Balatonalmádi – Siófok

„A” járat utasforgalma	2019. előidény	2019. főidény
Idény összes utasforgalma a járaton/útvonalon:	113 fő	1 662 fő
Idény átlagos utasszáma a járaton/útvonalon:	28,3 fő	46 fő
Idény hajókihasználtsága a járaton/útvonalon:	4,4 %	12,98%

- „J” járat: Balatonkenese – Balatonalmádi – Alsóörs – Csopak – Balatonfüred – Tihany

„J” járat utasforgalma	2019. előidény	2019. főidény	Utasszám Balatonkeneséről
Idény összes utasforgalma a járaton/útvonalon:	3 212 fő	10 626 fő	2.026 fő
Idény átlagos utasszáma a járaton/útvonalon:	45 fő	91,6 fő	-
Idény hajókihasználtsága a járaton/útvonalon:	33,32 %	33,2 %	-

- „T” járat: Siófok – Balatonfüred – Siófok

„T” járat utasforgalma	2019. főidény
Idény összes utasforgalma a járaton/útvonalon:	2 475 fő
Idény átlagos utasszáma a járaton/útvonalon:	21,3 fő
Idény hajókihasználtsága a járaton/útvonalon:	12,62 %

- „GY” járat: Siófok – Balatonfüred – Tihany gyorshajó

„GY” járat utasforgalma	2019. tavasz	2019. előidény	2019. főidény	2019. utóidény
Idény összes utasforgalma a járaton/útvonalon:	491	633	5454	208
Idény átlagos utasszáma a járaton/útvonalon:	4,5	4,1	6,4	3,4
Idény hajókihasználtsága a járaton/útvonalon:	23%	16,6%	25,8%	13,8%

A Balaton nyugati medencéjében üzemeltetett, reorganizációban érintett menetrendi járatok:

➤ „L” járat: Balatonföldvár – Tihany

„L” járat utasforgalma	2019. tavaszi idény
Idény összes utasforgalma a járaton/útvonalon:	375 fő
Idény átlagos utasszáma a járaton/útvonalon:	7 fő
Idény hajókihasználtsága a járaton/útvonalon:	5,6 %

➤ „W” járat: Balatonszemes – Balatonakali – Balatonudvari – Tihany

„W” járat utasforgalma	2019. főidény
Idény összes utasforgalma a járaton/útvonalon:	727 fő
Idény átlagos utasszáma a járaton/útvonalon:	52 fő
Idény hajókihasználtsága a járaton/útvonalon:	45,75 %

➤ „Cs” járat: Balatonszemes – Balatonakali – Balatonszemes

„CS” járat utasforgalma	2019. főidény
Idény összes utasforgalma a járaton/útvonalon:	300 fő
Idény átlagos utasszáma a járaton/útvonalon:	9,5 fő
Idény hajókihasználtsága a járaton/útvonalon:	11,22 %

➤ „VT” járat: Fonyód – Badacsony gyorshajó

„VT” járat utasforgalma	2019. tavasz	2019. előidény	2019. főidény	2019. utóidény
Idény összes utasforgalma a járaton/útvonalon:	134	1630	5631	89
Idény átlagos utasszáma a járaton/útvonalon:	9,5	4,7	6,9	3,1
Idény hajókihasználtsága a járaton/útvonalon:	38%	19%	27,6%	12,7%

## 2. sz. melléklet: Séta-, program- és rendezvényhajózás érintett útvonalainak adatai

Az északkeleti medencében Balatonalmádi, Alsóörs és Csopak településeken jelenleg 1 hajó (2020-ban a Csongor m.s.) végez sétahajó szolgáltatásokat, alapvetően csak a főidényben, részben előidényben és utóidényben (Balatonalmádi).

Balatonkenesén a menetrendi hajóval biztosítottunk sétahajózási lehetőséget is. 2020. évben ez a Fonyód ms. illetve a Szántód ms. hajó lesz, váltva.

Előidény (2019.06.01. – 2019.07.05.)

Indulási kikötő	utasszámok (fő)	járat- kihasználtság	átlagos utasszám
	2019 előidény	2019	2019
Balatonalmádi	523	*	12
Balatonkenese	189	45%	32

\* = több hajóval zajlott

Főidény (2019.07.06. – 2019.09.01.)

Indulási kikötő	utasszámok (fő)	járat- kihasználtság	átlagos utasszám
	2019 főidény	2019	2019
Alsóörs	391	34%	30
Balatonalmádi	2 757	38%	19
Balatonkenese	1 767	39%	54
Csopak	593	45%	31

A Balaton nyugati medencéjében felülvizsgálattal érintett sétahajó szolgáltatás Balatonszemesen (csak főidényben, a hét minden napján 4 indulás, pénteken 1 indulás):

Indulási kikötő	utasszámok (fő)	járat- kihasználtság	átlagos utasszám
	2019 főidény	2019	2019
Balatonszemes	3 698	25%	23

3. sz. melléklet: Vitorlaskikötő üzemeltetés kiszervezésének főbb operatív feladatai

FELADATOK, RÉSZFELADATOK	2020												2021			
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3				
<b>Közyűlési döntés</b>																
<b>Felmérés, átvizsgálás, célállapotok rögzítése <b>VÍRUSHELYZET MIATT KRITIKUS!</b></b>																
Ingatlanok kijelölése, felmérése, területhatárok meghatározása, feladatok rögzítése																
Vízfelületek, kikötőrendek felmérése, jövőbeni állapotok meghatározása																
Közművek, informatikai, vagyónvédelmi eszközök, rendszerek felmérése, jövőbeni állapotok rögzítése																
Egyéb tárgyi eszköz kör felmérése, kijelölése (gépek, berendezések, bútorok stb.)																
Vitorlás bérlőkkel megkötött éven túli és egyéb szerződések vizsgálata, kezelése																
Vitorlaskikötőkben lévő bérbeadott ingatlanok bérleti szerződéseinek vizsgálata, kezelése																
Vitorlás kikötőket érintő szolgáltatási szerződések vizsgálata, kezelése																
<b>Előkészítés, pályáztatás</b>																
Kft. létrehozása																
Vállalatirányítási rendszer felkészítése																
Tulajdonhatárok, helyrajzi számok, fedezetek, szolgalmak, kapcsolódó szerződések rendezése. <b>KRITIKUS!</b>																
Pályáztatás előkészítése (konstrukció, szerződések stb.), pályáztatás, szerződéskötés																
<b>Apport</b>																
Ingatlanok, eszközök apportja (jogi, könyvvizsgálói, számviteli). <b>KRITIKUS!</b>																
BAHART kikötők engedélyeztetése, módosítása (kikötői engedélyek, mederbérlet, kikötőrend stb.)																
<b>Bérlők</b>																
Bérlőkkel kapcsolatos további feladatok (pl. téli tárolás, adatátadás stb.)																
Szolgáltatási szerződések módosítása új állapotnak megfelelően																
<b>Humán állomány kezelése</b>																
Egyéni felmondások kezelése, pótlása																
Személyügyi feladatok kezelése																
<b>Fizikai átadás-átvétel</b>																
Kikötői tárgyi eszközök értékesítése bérlő felé																
Közművesítés, mérősítés stb.																
Eszközök leszerelése, kezelése, átadása																
Bérlemények átadás-átvétele																
Élő egyéb szerződések kezelése (közmű, IT, vagyónvédelem, marketing stb.)																
Élő kikötőhely bérleti szerződések kezelése (többéves kedvezményes, közös költséges, tartós bérlet, stb.)																
Bérlői adatok átadása, bérlők tájékoztatása																
Téli tárolás kezelése mivel évek között áthúzódó szolgáltatás																

4. sz. melléklet: Értékesítendő ingatlanok adatai

Település	Ingatlan megnevezése	Jelenlegi hasznosítás	Ingatlan adatok	Bérlői információk	Egyéb információ
Balatonszemes	<b>Hattyú kemping</b>	kemping, bérbé adva	190/1 közvetlen 14.614 m <sup>2</sup> ért. felépítmény: 367 m <sup>2</sup>	HRSZ vízpart m <sup>2</sup> Bérlési szerződés 2021.12.31-ig szól, 3 hónapra felmondható bérlő: Gelencsér Csaba EV, 10 M Ft/év	Elővásárlási jog Balatonszemes Község Önkormányzata javára. Strandi partszakasz lekeríthetőségéről vita az Önkormányzattal.
Balatonboglár	<b>Sellő kemping</b>	kemping, saját üzemeltetésben	1736/2,3,4,5 közvetlen 16.698 m <sup>2</sup> ért. felépítmény: 217 m <sup>2</sup>	HRSZ vízpart m <sup>2</sup> -	550.000.000,- Ft egyetemleges keretbiztosítéki jelzálogjog az Erste Bank javára Villamos hálózatleválasztása, fejlesztése szükséges. BAHART alkalmazottak kezelése szükséges.
Siófok	<b>Hotel Móló</b>	szálloda, bérbé adva	6777, 6778 közvetlen 4.522 m <sup>2</sup> (megosztása szükséges a vitorlásokikötővel) ill. 1.106 m <sup>2</sup> 6786/B/2 konferenciaterem	HRSZ vízpart m <sup>2</sup> 2025.12.31-ig bérlési szerződés bérlő: SH-Üzemeltető Kft., 20 M Ft/év	A szomszéd szállodával több kölcsönös használati szerződés került megkötésre. (strandhasználat – wellness használat) 550.000.000,- Ft egyetemleges keretbiztosítéki jelzálogjog az Erste Bank javára Közművek rendezése szükséges. Vitorlásokikötő miatt telekmegosztás szükséges.
Tihany-rév	<b>Tihany Piac területe</b>	piacterület, bérbé adva	1861 10.076 m <sup>2</sup>	HRSZ 2024.08.15-ig bérlési szerződés (10 év további opcióval) bérlő: Tihany-Piac Kft., 2 M Ft/év	Területrendezés szükséges, átnyúló ingatlanok Az Önkormányzatnak bejegyzett elővásárlási joga van. Közművek minimális rendezése szükséges.
Siófok	<b>Iparterület</b>	üres, nem használt	3356/5, 3356/6 7.369 m <sup>2</sup> ill. 5.843 m <sup>2</sup>	HRSZ -	Részben bekerített. EON részre szolgáljak, magasfeszültségű vezeték. Nincs közmű.
Siófok	<b>Dísz-tér</b>	közterület, városi rendezvények, kitelepülők	6760 2.309 osztatlan közös tulajdon, BAHART: 1606/2309	HRSZ m <sup>2</sup> -	Osztatlan közös tulajdon. Védett terület, 22/2005 (IV.29.) számú Önkormányzati rendelet alapján. Az Önkormányzatnak bejegyzett elővásárlási joga van.
Siófok	<b>Szolgálati lakások</b>	szolgálati lakások, saját üzemeltetés	6815/15 1.381 m <sup>2</sup>	HRSZ Korábban kötött szerződés alapján két bérlő, holtig tartó használati joggal.	Az Önkormányzatnak bejegyzett elővásárlási joga van, illetve kisajátítási joga kártérítés nélkül. Fentiek és a bérlői jogok vizsgálandóak. Rossz műszaki, esztétikai állapot

**5. sz. melléklet:** Telephely koncepciók költségbeceklése

*Jelenlegi telephely teljes körű felújítása*

<b>Munkafeladat</b>	<b>Becsült nettó költség</b>
Bontás, szállítás, hulladék lerakás	270 000 000 Ft
Tereprendezés	50 000 000 Ft
Közmű és mélyépítés	1 230 000 000 Ft
Magasépítés	4 060 000 000 Ft
Organizáció	80 000 000 Ft
<b>Összesen:</b>	<b>5 690 000 000 Ft</b>

*Új telephely létrehozása a Halászáti-telken*

<b>Munkafeladat</b>	<b>Becsült nettó költség</b>
Terület szerzés többlet költségei	290 000 000 Ft
Bontás, szállítás, hulladék lerakás	90 000 000 Ft
Tereprendezés	40 000 000 Ft
Közmű és mélyépítés	1 700 000 000 Ft
Magasépítés	3 980 000 000 Ft
<b>Összesen:</b>	<b>6 100 000 000 Ft</b>