GEMENC Zrt.

a természet szolgálatában

Stratégiai terv 2019-2021

Vezetői összefoglaló 3
I. A Gemenc Zrt. bemutatása 4
1. Főbb cégadatok 4
2. Adottságok (terület, természetvédelem) 4
3. Szervezeti adatok 6
II. Stratégiai célok 7
III. A társaság helyzetének elemzése, sajátosságok, SWOT-elemzés 8
1. Erősségek 8
2. Gyengeségek 8
3. Lehetőségek 9
4. Veszélyek 9
IV. A stratégia terv időszakának főbb gazdasági jellemzői 10
V. Stratégiai elemek bemutatása 12
1. Az ágazatok bemutatása szövegesen és számszakilag 12
1.1 Erdőfelújítás 12
1.2 Fahasználat 13
1.3 Vadgazdálkodás 14
1.4 Közcélú, közjóléti tevékenység 14
1.5 Fafeldolgozás 15
2. Humánpolitika 16
3. Beruházások 17
VI. Szükséges eszközök a stratégiai célok megvalósítása érdekében 18
1. Tevékenység fejlesztési irányai 18
Gemenci Erdei Vasút 18
Turisztikai attrakciók létrehozása, bővítése 18
2. Marketingkommunikáció, PR 19
3. Humánpolitika 19
4. Beruházások 19
VII. Fontosabb stratégiai döntések 20
1. Szükséges külső (tulajdonosi, kormányzati) döntések 20
2. Szükséges belső döntések 20
3. A stratégiai terv megvalósításához szükséges szervezeti keretek 20

Mellékletek:

1.) Mérleg és eredménykimutatás 2017. tény, 2018. terv, 2019. terv, 2020. terv, 2021. terv
2.) Gazdálkodási adatok, főbb sorok 2017. tény, 2018. terv, 2019. terv, 2020. terv, 2021. terv
3.) Cash-flow kimutatás 2017. tény, 2018. terv, 2019. terv, 2020. terv, 2021. terv

Vezetői összefoglaló

A Gemenc Zrt., mint **100 %-ban állami tulajdonú**, **nyereségérdekelt** gazdasági társaság, állami tulajdonú területeket, meghatározóan **erdőterületeket kezel 38 ezer hektáron** három, változatos és jellegében eltérő erdészeti tájon, tájegységen az erdők hármas funkciójának (gazdasági, védelmi, közjóléti) maximálisan megfelelve.

A társaság területén az **erdész elődök munkájának köszönhetően, a többségében mesterségesen létrehozott erdőterületeken egyedülálló élővilág** alakult ki. A területen található fafajok genetikai állománya egyedi, ennek megőrzése érdekében a társaság jelentős erőfeszítéseket tesz (pl. különleges rendeltetésű vadászterületeken a hungaricumok közé sorolt gemenci gímállomány, valamint a csemetekertekben az ártéri lágylombos fafajok génállománya).

A tájegységek sajátos, az erdő- és vadgazdálkodással is szorosan összefüggő kultúrájának megőrzését is felvállalta a társaság annak érdekében, hogy a jövő nemzedékei is megismerhessék a történelmi értékeket.

A vagyonkezelt területeken a **természetvédelmi védettség érintettsége igen magas**, 62 % körüli. A **természetvédelmi kezelést** teljes egészében **a társaság valósítja meg**, kizárólagosan **saját forrásokat felhasználva**, a megtermelt bevételekből az eredmény terhére. A természetvédelmi kezelési tervnek minősülő erdőtervekben foglalt előírások sok esetben indokolatlanul, az évszázados tapasztalatok eredményeit figyelmen kívül hagyva, a társadalmi elvárásokkal nem minden esetben azonos, az erdők értékét csökkentő szabályozást takarnak természetvédelmi köntösbe bújtatva.

A Gemenc Zrt. szintén **saját forrásból végzi** az Alsó-Duna-völgyének egyes szakaszain **az árvízvédelmi feladatokat**, városokat, épített és természeti értékeket, emberéleteket óvva. Ezt a tevékenységet **költségvetési forrásból nem támogatják.**

Mindezek mellett a Gemenc Zrt. felelős gazdálkodással nyereségesen őrzi meg és emeli az állami tulajdonú területek értékét. A vagyonkezeléshez szükséges infrastruktúra, a társasági vagyon értéke is folyamatosan emelkedik, sajnos a rendelkezésre álló források szűkössége miatt korlátozott mértékben.

A Gemenc Zrt. tevékenységén belül **kiemelkedő jelentőségű a közcélú-közjóléti feladatvállalás**. A társaság területén található természeti látnivalók, az egyedi növény- és állatvilág, a különleges adottságok megismerése iránt egyre magasabb az érdeklődés, az aktív rekreáció magas színvonalú megvalósulása érdekében a társaság **komoly áldozatokat vállal fel** szintén **saját forrásból**. A színvonal fenntartása, a fejlesztések érdekében elengedhetetlen külső források igénybevétele.

A társaság **fő stratégiai célja** a kezelésében lévő állami erdővagyon szakmailag megfelelő kezelése az eredményes gazdálkodás mellett, a vagyon értékének gyarapítása, a természeti és kulturális értékek megőrzése, az erdők hármas funkciójának érvényesítése, továbbá a társadalmi felelősségvállalás kiemelkedő érvényesítése a gazdálkodási tevékenység végzése során.

A társaság kiemelt tevékenységként kezeli a **közjóléti, közcélú feladatellátást**. A társaság saját forrásból, erőn felül végzi a tevékenységet (az elmúlt években külső segítséggel az infrastruktúra jelentős mértékben fejlesztésre került), külső támogatások szükségesek az üzemeltetéshez, az évről-évre erősödő, ilyen irányú társadalmi elvárásoknak való megfeleléshez.

A **közfoglalkoztatási program az elmúlt években** nagyban hozzájárult a vagyonkezelt erdőkben keletkező természeti károk felszámolásához, a közcélú, közjóléti feladatellátáshoz. A jelenlegi, **negatív munkaerő-piaci tendenciák hatásai a közfoglalkoztatási programban már évekkel ezelőtt érzékelhetőek voltak**. A 3-4 évvel ezelőtti, átlaglétszám tekintetében csúcsnak minősíthető volumenről a közfoglalkoztatottak átlaglétszáma 2018-ra a harmadára esett vissza és az előrejelzések alapján a közfoglalkoztatási program további csökkenése fog a 2019. évtől bekövetkezni a bevonható munkaerő, a közfoglalkoztatottak „eltűnése", elsődleges munkaerő-piacra történő visszatérése miatt. Az országosan tapasztalható munkaerő-hiány az állami erdőgazdálkodási ágazatot, így a Gemenc Zrt-t is jelentős mértékben sújtja. A **munkaerő megtartása komoly nehézségek elé állítja a társaságot az elkövetkezendő években**, és ha hozzávesszük a vállalkozói réteg munkaerő-hiány miatti vékonyodását is, akkor nem túlzás azt állítani, hogy **ilyen mértékű nehézséggel még nem nézett szembe a Gemenc Zrt.**

A társaságnak a sokrétű, a tulajdonos és a társadalom részéről elvárt feladatellátásához elengedhetetlen a **műszaki infrastruktúra fejlesztése**, melyet a **saját források szűkössége** miatt évről-évre görget előre, úgy, hogy az adott évben a legfontosabb, szinten tartó fejlesztéseket végrehajtotta. Az **erdészeti feltáró úthálózat** nem a megfelelő állapotú; az **árvízvédelmi műszaki eszközök** megerősítése, fejlesztése a

biztos védekezési feladatok miatt elengedhetetlen; a szakmai feladatokat ellátó **vállalkozói kör** nagy értékű, **speciális gépparkja** elöregedett, a finanszírozás nem megoldott saját forrásból. A Gemenc Zrt-nek kellene segítséget nyújtania (kölcsön, támogatás, egyéb működtetési forma) a vállalkozók gépfejlesztéseihez annak érdekében, hogy az erdőgazdálkodási feladatok határidőben, a megfelelő minőségben, az elvártak szerint elvégzésre kerülhessenek. Ezen tényezők mind hátráltatják, megnehezítik a társaság feladatellátását, a rábízott állami tulajdonú erdővel való gazdálkodást. A **közjóléti tevékenység** kitörési pontként való kezelése az ágazatban **a fejlesztések elvégzése mellett az üzemeltetés részbeni külső finanszírozását követeli meg**.
A stratégiai tervben megfogalmazottak realizálásához **jelentős külső, tulajdonosi döntésekre** van szükség: a vállalkozói géppark fejlesztéséhez történő támogatási rendszer kialakítása, a közcélú tevékenységek külső forrásból történő támogatása; az árvízvédelmi tevékenység állami feladatként történő elismerése; az állami tulajdonú területek egységes vagyonkezelésének megteremtése; a munkaerőhiánnyal sújtott ágazatok a támogatási rendszerének átalakítása.

I. A Gemenc Zrt. bemutatása

1. Főbb cégadatok

A Társaság cégneve:	Gemenci Erdő- és Vadgazdaság Zártkörűen Működő Részvénytársaság	
Rövidített neve:	Gemenc Zrt.	
Székhelye:	6500., Baja, Szent Imre tér 2.	
Telephelyei:	Pandúri Erdészet	6500, Baja, Szent Imre tér 2.
	Rakodó és Hajózási Erdészet	6500, Baja, IV. Károly rkp.
Fióktelepei:	Bátaszéki Erdészet	7140, Bátaszék, Szabadság u. 2.
	Hajósi Erdészet	6346, Sükösd, Dózsa György u.108.
	Szekszárdi Erdészet	7100, Szekszárd-Keselyűs
	Rakodó és Fafeldolgozó Erdészet	7142, Pörböly, Bajai u. 100.
	Vasúti Erdészet	7142, Pörböly, Bajai u. 100.
	Bátaszéki Erdészet, fűrésztelep	7140, Bátaszék, Bonyhádi u. 7.
	Dávodi fűrészüzem	6524, Dávod, Rákóczi u. 37.
Alapítás időpontja:	1993. július 1.	

Cégbírósági bej. szám: Cégbíróság Kecskemét 03-10-100118/94.
A bejegyzés időpontja: 1994. február 11.

2. Adottságok (terület, természetvédelem)

A Gemenc Zrt. által vagyonkezelt állami tulajdonú területek három erdészeti tájba tartoznak.
A **Közép- és Alsó-Duna ártér** ligeterdőkkel borított területe hazánk legszebb természeti tájai közé tartozik. Különleges természeti adottságai miatt a Sió torkolatától délre mintegy 30 kilométer hosszúságban, és 5-8 kilométer szélességben húzódó terület legismertebb része Gemenc. A tájon meleg, mérsékelten száraz erdősztyepp klíma a jellemző, az évi középhőmérséklet 10,8 c^0, az éves átlagos csapadékösszeg 580 mm. A táj talajának túlnyomó része vályog, illetve homok. A Duna meszes öntésén réti és öntéstalajok különböző típusai találhatóak, elsősorban időszakos és állandó vízhatású körülmények között. A folyótól távolodva, a kissé magasabban fekvő, szárazabb területeken megjelennek a humuszos homok, illetve a csernozjom talajok. Az erdőállomány legnagyobb részét nemesnyárasok és hazai nyárasok, kisebb részét füzesek, kőrisek, feketediósok és kocsányos tölgyesek alkotják.
A **Duna-Tisza közi hátság** hazánk egyik legnagyobb területű erdészeti tája, melyet az Ős-Duna nagy, homokos hordalékkúpja alkot. Az erdészeti táj délnyugati részén található erdők kezelését végzi a társaság. A terület meghatározóan homokhátság, mely felszíni vizekben szegény. Az erdők között túlnyomó az egykori homokmegkötés céljából telepített erdőállományok, akácosok, fenyvesek részaránya. Ezek állománycseréje hazai nyárral, illetve akáccal történik. Az átlagos éves csapadékmennyiség 520 mm, az átlagos éves középhőmérséklet 10,8 c^0.
A **Tolnai-hegyhát** délkeleti részén és a Szekszárdi és Geresdi dombok teljes egészén a társaság végzi az állami tulajdonú erdőterületeken az erdőgazdálkodási tevékenységet. A terület meghatározó növénytársulásai a cseres-tölgyesek, délen mészkedvelő erdők találhatóak. A táj klímája mérsékelten

meleg, mérsékelten száraz. Az átlagos éves csapadékmennyiség 610 mm, az átlagos éves középhőmérséklet 10,5 c^0. A táj lösz alapkőzetű termőhelyein jellemzően vályogos szövetű, jórészt barna erdőtalajok találhatóak. A völgyekben, ahol a talajvíz a felszín közelében van, réti, lejtőhordalék, illetve öntéstalajokkal is találkozhatunk.

Fafajok területaránya (%):

Fafaj	Területarány
Akác	21,3 %
Egyéb keménylombos	12,7 %
Fenyő	8,6 %
Nemesnyár	10,4 %
Tölgy és cser	15,2 %
Hazai nyár	15,0 %
Kőris	9,7 %
Fűz	4,3 %
Egyéb lágy lombos	2,8 %

A Gemenc Zrt. területén jellemzően mesterségesen létrehozott erdőállományok vannak, ezek kialakításában a legfontosabb szerepe a Duna szabályozását követő erdőtelepítéseknek volt. Az erdőterület fafaj-összetételére az ártéri területeken meghatározó nyár-fűz állományok jellemzőek. A bátaszéki dombvidéken tölgy, cser, bükk, gyertyán, hárs elegyes erdők találhatóak. Az alföldi részen a gyenge termőhelyekre jellemző akác, fehér- és szürkenyár, fekete fenyő és erdei fenyő az állományalkotók.
Az erdőállományok élőfa-készlete 6,84 millió bruttó köbméter.

A természetvédelmi védettség mértéke:

Megnevezés	Összesen (ha)	Arány az összes gazdálkodási területből
Összes gazdálkodási terület	**37 980**	**100 %**
Nemzeti Park	19 320	51 %
Tájvédelmi körzet		
Önkormányzati természetvédelmi terület	742	2 %
Egyéb védett terület	76	
Védett terület összesen	**20 138**	**53 %**
Nem védett terület	17 842	47 %
Védett területen kijelölt NATURA 2000	20 041	53 %
Nem védett területen kijelölt NATURA 2000	3 586	10 %
Összes kijelölt NATURA 2000	**23 627**	**62 %**
Összes, korlátozással érintett terület	**23 724**	**62 %**

Az 1996. évtől léptek életbe azon természetvédelmi jogszabályok, amelyek a vagyonkezelt területeken folytatható erdőgazdálkodást döntően korlátozzák (természetvédelmi törvény, érzékeny természetvédelmi területekkel, valamint 2004-től a Natura 2000-es területekkel foglalkozó rendeletek). A társaság érvényben lévő erdőtervei a természetvédelmi kezelési tervek is egyben. Minden erdőterv tartalmazza a készítés során egyeztetésekkel beépített természetvédelmi kezelést, ami gyakorlatilag korlátozást jelent. A természetvédelmi kezeléssel járó tényleges feladatokat a Gemenc Zrt. látja el, a természetvédelmi hatóság határozataival az erdészeti hatóságon keresztül korlátoz és előír. A tízéves körzeti erdőtervekhez kapcsolódó éves tervekhez kiadott természetvédelmi szakhatósági állásfoglalás további tiltásokat vagy korlátozásokat tartalmaznak. Az utóbbi időszak legindokolatlanabb előírása a nem őshonos fafajú erdőállományok (nemesnyár, fekete dió) lecserélésének üteme, valamint a vágáséretté váló fafaj-összetétel alapján jótermészetességűnek ítélt erdők tarvágásának tilalma. További, szakmailag és üzemi szinten megvalósíthatatlan előírás az ártéri kőrises erdőkben a fokozatos felújító vágás természetes erdősítéssel, mely fizikailag kivitelezhetetlen a természetes kőris újulat hiánya miatt (több tudományos kutatás is bizonyítja).

A 2009. évi, az erdőről, az erdő védelméről és az erdőgazdálkodásról szóló XXXVII. törvény **2017. szeptember 1-től életbe lépő, időszaki – vegetációs idő - korlátozásra vonatkozó változásait a természetvédelmi kezelést végző nemzeti park és természetvédelmi hatóság nem kívánja tudomásul venni**.
A Gemenc Zrt. kompenzáció nélkül viseli a fakitermelések tér- és időbeli korlátozását és a faállomány túltartásából eredő hozamkiesést.
A társaság éves szinten 200-210 ezer bruttó m^3 fát termel ki az üzemtervekben megfogalmazott előírásoknak megfelelően. Az erdőtervekben megfogalmazott kitermelési, tartamos erdőgazdálkodás érdekeit nem sértő lehetőség éves szinten 215-225 ezer bruttó m^3, mely mennyiséget a társaság teljes mértékben az indokolatlan és eltúlzott természetvédelmi korlátozások következtében nem tud kitermelni. Folyamatosan nő a természetvédelmi érdekből a hozamszabályozás alól kivont erdők területe (faanyagtermelést nem szolgáló erdő, ahol fakitermelést nem lehet végezni, a természetvédelmi hatóság véleménye szerint majd őserdő alakul ki). Jelenleg ez a terület 564 hektár.

3. Szervezeti adatok

A Gemenc Zrt. jogelődjeként működő Gemenci Állami Erdő- és Vadgazdaságot a Földművelésügyi Minisztérium alapította 1968-ban. A Gemenc Zrt., **mint gazdasági társaság költségvetési támogatás nélkül**, az elődeihez méltó módon folytatja az állami tulajdonú területeken az erdő- és vadgazdálkodási tevékenységet. A **térségben található természeti értékek megóvásával**, azoknak a társadalom számára mind szélesebb körű megismertetésével kíván a tartamos (a jövő nemzedékeinek számára is elérhető, **fenntartható) erdőgazdálkodás** feltételeinek eleget tenni.
A **részvénytársaság által vagyonkezelt terület** Bács-Kiskun, Tolna és Baranya megyékben helyezkedik el a Duna két partján és annak környezetében. A társaság vagyonkezelésében lévő állami tulajdonú erdőterület 33,4 ezer hektár (az összes vagyonkezelt állami terület **38 ezer hektár**), melyet a Kincstári Vagyoni Igazgatósággal 1996. október 21-én megkötött Ideiglenes Vagyonkezelési Szerződés, valamint a Nemzeti Földalapkezelő Szervezettel 2016. február 15-én megkötött Végleges Vagyonkezelési Szerződés alapján kezel.
A Gemenc Zrt. területén **mesterségesen létrehozott erdőállományok** vannak, ezek kialakításában a legfontosabb szerepe a Duna szabályozását követő erdőtelepítéseknek volt. Az erdőterület fafaj-összetételére az ártéri területeken (Gemenc, Béda-Karapancsa) meghatározóan a lágylombos nyár-fűz, illetve a keménylombos tölgy-kőris erdőállományok jellemzőek. A Szekszárd-Geresdi dombvidéken tölgy, cser, bükk, gyertyán, hárs elegyes erdők találhatóak. Az alföldi részen (Hajós-Bajai Homokhátság) a gyenge termőhelyekre jellemző akác, fekete fenyő, erdei fenyő az állományalkotók.
A hat szervezeti egységből négy (Bátaszéki, Szekszárdi, Hajósi, Pandúri Erdészet) a hagyományos erdőgazdálkodási feladatok (erdőfelújítás, fahasználat, vadgazdálkodás) mellett közjóléti, turisztikai szolgáltatásokat is nyújt. Fafeldolgozással, logisztikai tevékenységekkel segíti a hagyományos, biológiai erdészetek munkáját, valamint jelentős közjóléti feladatokat is ellát a Rakodó ás Fafeldolgozó, valamint a Rakodó, Hajózási és Vasúti Erdészet. Irányítási, koordinációs, elszámoltatási, ellenőrzési feladatokat lát el az erdőgazdaság Központja.
A Gemenc Zrt. speciális földrajzi helyzetéből fakadóan a természeti tényezőknek az ágazatban megszokottaktól jóval magasabb szinten van kitéve. Az Alsó-Duna völgyében folyó gazdálkodást a Duna vízjárása jelentős mértékben meg tudja nehezíteni. Az ártér élővilága, az itt található erdőtársulások életében a víz igen fontos szerepet játszik, éltető elemként van jelen. A tavaszi zöldár szükségessége vitathatatlan ezen szempontból addig, míg a Duna vízszintje egy megszokott, normális szint alatt marad. Ezen árhullámokkal a társaság szakembergárdája megtanult együtt élni. Sajnos az elmúlt 20 évben igen gyakran kellett megbirkózni évszázados árvizekkel.
A társaság tevékenysége során évről-éve csökkenő mértékben támaszkodik az országos közfoglalkoztatási programok által nyújtott segítségre, sajnálatos módon a program olyannyira beszűkülni látszik a bevonható munkaerő vonatkozásában, hogy a társaság annak 2019-es megszűnésével számol.
A Gemenc Zrt. tevékenységén belül kiemelkedő jelentőségű a közcélú-közjóléti feladatvállalás. A társaság területén található természeti látnivalók, az egyedi növény- és állatvilág, a különleges adottságok megismerése iránt igen magas az érdeklődés, az aktív rekreáció magas színvonalú megvalósulása érdekében a társaság komoly áldozatokat vállal fel.

A Gemenci Erdei Vasút mintegy 30 kilométer hosszan mutatja be Gemenc különleges ártéri világát, a Pörbölyi Ökoturisztikai Központ tavasztól őszig tízezreket vonz tematikus programjaival, ismeretterjesztő kiállításaival és foglalkozásaival. A Pörbölyi Erdészeti Erdei Iskola a felnövő nemzedékekkel ismerteti meg a természettel való együttélést, a természetben folyó felelős gazdálkodást. A kapcsolódó parkerdők és tanösvények alapkövetelményei a feladatvégzésnek, a kenutúrák, a 100 fő befogadására képes Gemenc sétahajó pedig karnyújtásnyira hozza a Dunát és holtágait.
A Gemenc Zrt. pihenőházai tavasztól nyár végéig fogadják a vadászok mellett a természetjárókat, a Karapancsai Kastély és Major pedig „főúri" körülmények között biztosít feledhetetlen élményeket a kikapcsolódni vágyóknak.
Kiemelt stratégiai cél az ökoturizmus további fejlesztése, a szolgáltatási skála szélesítése.

II. Stratégiai célok

A részvénytársaság tevékenységet átható fő stratégiai, üzleti célok, melyek meghatározóan az erdőről szóló 2009. évi XXXVII. törvény előírásain nyugszanak.

- tartamos (a jövő nemzedékei számára fenntartható) erdőgazdálkodás, a nemzeti erdővagyon minőségi és mennyiségi gyarapítása; a fenntartható fejlődés biztosítása és a védett természeti területeken lévő erdőkkel kapcsolatos kezelési feladatok ellátása, valamint a vadállomány és az erdő biológiai egyensúlyának fenntartása (biodiverzitás); a működési területen található természeti értékek megőrzése és minél szélesebb körű bemutatása,
- aktív szerepvállalás a táj- és vidékfejlesztés folyamatában; környezettudatos gondolkodás; a természet- és környezetvédelem fontosságának kihangsúlyozása a társadalmi környezet, kiemelten a felnövő nemzedékek számára,
- magas fokú társadalmi felelősségvállalás érvényesítése az előző alapelvekkel összhangban: a magyar társadalom életszínvonalát növelő, kulturális fejlődését elősegítő, szellemi állapotát fejlesztő tevékenységek érvényesítése,
- jövedelmező, nyereséges, a társasági vagyont gyarapító, kiegyensúlyozott likviditású gazdálkodás.

A Gemenc Zrt. alapszabályában megfogalmazottaknak megfelelően a tartamos erdőgazdálkodás, az egyéb szakmai törvények előírásainak betartása mellett stratégiai alapelvként került megfogalmazásra:

- a vagyonkezelésben lévő állami tulajdonú vagyon értékének megőrzése, gyarapítása
- a társaság vagyonának gyarapítása,
- a társaság kiegyensúlyozott likviditási helyzetének megtartása, pénzügyi tartalékok felhalmozása,
- a hatékonyság javítása,
- az elmúlt időszakban mind gyakrabban fellépő árvizek infrastruktúrális kárainak saját erőből és tulajdonosi, illetve egyéb külső segítséggel történő helyreállítása,
- árvízvédelmi feladatok az Alsó-Duna-völgyében, az itt élő lakosság és az állami-önkormányzati-magánvagyon védelme,
- a közjóléti tevékenység színvonalának folyamatos emelése a társadalmi elvárások maradéktalan kielégítése céljából,
- a dolgozók reálkeresetének emeléséhez a tulajdonos által engedélyezett keresetfejlesztési lehetőségek maximális kihasználása, ezen keresztül mind a szakképzett, mind a szakképzetlen munkaerő megtartása, megfelelő motiválása,
- a vállalkozói réteg megtartása folyamatos, szükséges mértékű vállalkozói díjemelésekkel,
- a vállalkozók munkaeszközeinek, gépeinek felújításához, megújításához segítség nyújtása,
- a hiányzó vállalkozói kapacitások kiváltása korszerű fakitermelő gépek beszerzésével.

A társaság cégfilozófiája, hogy a gemenci ártér jellegzetes arculatát, különleges ökoszisztémáját, erdőtársulásait, védett növényeit és állatfajait fenntartsa és megőrizze a következő generációk számára úgy, hogy mindez a nemzet javát szolgálja az eredményes gazdálkodás mellett.
Az ágazatoknál érvényesített célok:
Kiemelt, a társaság teljes szakmai tevékenységét lefedő cél a munkavégzést meghatározó szakmai törvények (erdőtörvény, vadgazdálkodási törvény, természetvédelmi törvény) módosítása, mellyel jelentős mértékben növelhetnénk a természeti erőforrásaink ésszerű és a fenntartható fejlődést elősegítő használatának fejlesztését.
Fel kell készülni a klímaváltozás hatásainak ellensúlyozására (ártéren gyakori magas árhullámok, az egyéb területeken szárazság). Az erdőtervezési feladatok önállóan történő végrehajtása, figyelemmel a

klímaváltozás, az árvizek elleni felkészülés, és a sajátos hullámtéri erdődinamika, vadgazdálkodási folyamatok és az ökoturizmus várható hatásaira.
Kiemelt stratégiai cél továbbá a kezelt terület értékes génállományainak a megőrzése (fafajok, vadállomány, élővilág).
A gazdálkodást meghatározó ágazatok stratégiai céljai a VI. fejezetben kerülnek részletesen kifejtésre.
Belső, szervezeti stratégiai célként került meghatározásra az elmúlt években, évtizedben kialakított gazdálkodási struktúra megváltozott körülményekhez (növekvő adminisztratív terhek, negatív munkaerőpiaci tendenciák) alkalmazkodó működtetése a munkaerő megtartásával, motiválásával, folyamatos képzésével, valamint új munkaerő beléptetésével.

III. A társaság helyzetének elemzése, sajátosságok, SWOT-elemzés

1. *Erősségek*

a.) Erősségek az erdő- és vadgazdálkodási tevékenység területén

- hosszú távú, eredményes tartamos erdőgazdálkodás
- stratégiai szemléletű vezetők
- fiatal, jól képzett szakember-gárda
- jó képességű, szakmájuk iránt elkötelezett szakemberek
- keresleti piac a fahasználati ágazat termékeinek a piacán

b.) Erősségek a közcélú, közjóléti, turisztikai tevékenység területén

- a vagyonkezelt tájegységek széleskörű ismertsége az országban és az országhatárokon kívül, illetve népszerűsége a helyben lakó polgárok körében
- a természeti és kulturális értékek, vonzerők együttes jelenléte a térségben
- a Gemenci Erdei Vasút egész évet átfogó működése (nyári, téli menetrend)
- a turisztikai attrakciók magas színvonala, a nagy vadsűrűség, különleges és ritka élővilág
- a kínált szolgáltatások, programok széles választéka
- turisztikai szempontból jelentős nagyvárosok (Baja, Szekszárd, Kalocsa, Mohács) közelsége
- a felépített együttműködési keretek a helyi szervezetekkel (tourinform irodák, önkormányzatok, civil szervezetek)

c.) Erősségek a gazdasági tevékenység területén

- átlátható, hatékony irányítási szervezet
- jó kapcsolat a társerdőgazdaságokkal
- rugalmas piacpolitika, a változásokra gyorsan reagáló szervezet
- jó áruminőség
- bevált partnerkapcsolatok (törzsvevőkör)
- tudatos gazdálkodás és pénzpolitika
- megbízható likviditási helyzet
- a kommunikációs és PR tevékenység tudatossága és stratégiai tervezése, annak körülményekhez igazodó megvalósítása

2. *Gyengeségek*

a.) Gyengeségek az erdő- és vadgazdálkodási tevékenység területén

- a Duna vízjárása miatti bizonytalanságok, károk
- a nagy távolságokhoz, változó körülményekhez nehezebben alkalmazkodó vállalkozói kör
- a vállalkozók speciális technológiai eszközeinek műszaki avulása
- a természetvédelmi korlátozások növekedése, az ebből fakadó magas termelési költségek
- meghatározó mértékű lágy lombos fafaj-összetétel, mely a természetvédelmi előírások miatt (csere őshonos fafajokra) alacsonyabb értékűvé konvertálódik
- szintén a természetvédelmi előírások miatt a gazdaságilag értékes faállományok lecserélése értéktelenebb állományokra

- a természetvédelem által a vágásérettségi kor emelése miatt elöregedő, értéktelenedő állományok
- nagymértékű függés a szakmai munkák, az erdőgazdálkodási tevékenység végzése során a humán-erőforrástól, általános munkaerő-hiány
- a fűrészüzemi technológia és gépesítettség állapotának elhasználódása
- az ártéri területek gyenge útellátottsága

b.) Gyengeségek a közcélú, közjóléti, turisztikai tevékenység területén

- az időjárásnak, természeti feltételeknek kitettség (árvíz, szúnyoginvázió, stb.)
- erős szezonalitás
- a természetvédelmi védettség miatt a terület használatának korlátozottsága
- az erdő- és vadgazdálkodási üzemi tevékenységtől függő, ahhoz alkalmazkodó közjóléti, közcélú tevékenység (erdősítést védő kerítések, szállítási útvonalak állapota, időszakos látogathatósági korlátozások)

c.) Gyengeségek a gazdasági tevékenység területén

- alacsony tőkeellátottság
- a természetvédelmi korlátozások, természeti károkozások miatt kieső fedezet, a források hiánya megnehezíti a finanszírozást
- a saját forrásból végzett közcélú, közérdekű tevékenységek (közjólét, árvízvédelem)

3. *Lehetőségek*

a.) Lehetőségek az erdő- és vadgazdálkodási tevékenység területén

- kölcsönös kompromisszum a természetvédelmi szervezetekkel a tulajdonos és az erdészeti hatóság segítségével
- szakmai törvények módosításával kapcsolatos lobby-tevékenység
- fűrészipari kapacitás részbeni átalakítása rövidáru feldolgozásra
- a vadászat vonzerejének növelése a hazai és külföldi vadászvendégek körében
- hagyományaink, kapcsolataink jobb kihasználása a vadászat és vadgazdálkodás területén
- a szakmai, kézimunka-igényes tevékenységek – legfőképp a fahasználati ágazatban – részleges kiváltása, gépesítése

b.) Lehetőségek a közcélú, közjóléti, turisztikai tevékenység területén

- együttműködés szélesítése és bővítése, közös projektek megvalósítása az ágazatban tevékenykedő szolgáltatókkal, civil szervezetekkel, önkormányzatokkal
- határon túli kapcsolatok bővítése
- új programok tervezése a kerékpáros, gyalogos és vízi turizmus területén
- ajándékbolt, büfék kínálatának bővítése
- szálláshely-bővítés, vendégszobák számának növelése, sátorozási helyek kialakítása
- tartózkodási idő növelése, többnapos állandó komplex termékcsomagok kialakítása
- az erdei iskola szakmai színvonalának és a szolgáltatások minőségének a javítása az oktatási szakterület javaslatait, gyakorlati tapasztalatait figyelembe véve

c.) Lehetőségek a gazdasági tevékenység területén

- a környező országok kedvező politikai, gazdasági változásaival új piacok megnyílása
- fogyasztók igényeinek eltolódása a természetes anyagok irányába (fából készített termékek, vadhús)
- folyamatos piaci analízis új termékek előállítására, értékesítésére

4. *Veszélyek*

a.) Veszélyek az erdő- és vadgazdálkodási tevékenység területén

- A vállalkozók eszközellátottságának romlása

- A negatív munkaerő-piaci tendenciák következtében a munkaerő elvándorlása, drasztikus hiánya mind vállalkozói, mind saját dolgozói oldalról veszélyezteti a munkavégzéshez szükséges kapacitás rendelkezésre állását
- A fakitermelési lehetőségek jogi korlátozásainak erősödése
- a rohamosan terjedő afrikai sertéspestis (ASP) a teljes vadgazdálkodási ágazat gazdálkodását fenyegetheti
- az erőteljesen jelentkező klímaváltozás, a szélsőséges időjárás következtében a természeti károk mind nagyobb volumenben és gyakrabban jelentkeznek, a vagyonkezelésbe kapott állami tulajdonú vagyon és a működést biztosító társasági vagyon, infrastruktúra fenntartása mind nehezebb feladat elé állítja a társaságot
- a vadgazdálkodásban a vendégkör teljesen átalakult az elmúlt időszakban, egyre kevesebb időt tudnak szánni a területre érkező, a Gemenc Zrt. szolgáltatásait igénybe vevő vadászvendégek, mely tényezők a sikeresség mértékét rontják

b.) Veszélyek a közcélú, közjóléti, turisztikai tevékenység területén

- természeti károkozások (árvíz, belvíz)
- a természeti feltételekkel kapcsolatos szúnyoginvázió
- a látogatói szám visszaesése szezonálisan, illetve a gazdasági környezet következtében
- az infrastruktúra fenntartásának nehézségei a rendelkezésre álló források szűkössége következtében: a külső források az elmúlt években eltűntek, a saját források előteremtése mind nagyobb nehézségekbe ütközik az egyéb, gazdálkodást korlátozó körülmények miatt
- versenyképesebb piaci szereplők vonzóbb ajánlatai

c.) Veszélyek a gazdasági tevékenység területén

- A piaci konkurencia erősödése (új Kelet-európai konkurencia megjelenése)
- egyes termékek vonatkozásában monopóliumok kialakulása (pl. rostfa)
- az erdőfelújítás, erdőtelepítés természetvédelmi korlátozásainak erősödése
- fűrészüzemi saját alapanyag csökkenése az erőltetett fafajcsere miatt
- Euró árfolyam hektikussága

IV. A stratégia terv időszakának főbb gazdasági jellemzői

A Gemenci Erdő- és Vadgazdaság Zrt-nek az elkövetkezendő években igen komoly, talán eddig még sohasem látott nehézségekkel kell megküzdenie annak érdekében, hogy a vagyonkezelésére bízott állami tulajdonú vagyonnal fenntartható, nyereséges, az állami tulajdon piaci és eszmei értékét növelő gazdálkodást tudjon folytatni. A társaság történetében a gazdálkodást nehezítő körülmények között a stratégiai tervvel érintett időszakra előre jelzett negatív tendenciák a jelenlegi álláspont, meglátás szerint a legnehezebbek lesznek, a Gemenc Zrt. előtt álló középtávú időintervallumban a legnagyobb fegyelemre és szervezettségre lesz szükség, még pontosabb és több munkával lehet majd talpon maradni, és természetesen elkerülhetetlen lesz tulajdonosi segítség bevonása, mind pénzügyi, mind erkölcsi vonatkozásban.

A társaság a 2000-es évek végére mind gazdasági, mind szakmai szempontokat tekintve nagyon mélyről kapaszkodott fel, került kiegyensúlyozott helyzetbe. Ezt követően a Gemenc Zrt. az elmúlt, közel két évtizedben folyamatosan eredményes tevékenységet végzett évről-évre mind szakmai, mind pénzügyi-gazdasági szempontból annak ellenére, hogy viszonylag gyakorta jelentős horderejű tényező lépett fel, mely a gazdálkodást közvetlenül, vagy közvetve akadályozta. A mind gyakrabban jelentkező és külső forrásból csak részben ellentételezett természeti károkozások (árhullámok, aszály, vihar) és azok szükséges helyreállítását, valamint a 2008-as évben kezdődő és hatását hosszú évekig érzékeltető gazdasági világválság negatív hatásait a társaság állhatatos munkával, hatékony szervezeti felépítéssel és annak működtetésével, költségtakarékos tevékenységvégzéssel ellensúlyozni tudta annak érdekében, hogy a feladatait meghatározó szabályozásokban (alapító okirat/alapszabály, tulajdonosi határozatok és utasítások, jogszabályok) előírt elvek ne sérülhessenek, a rá bízott állami tulajdonú vagyon értékét megőrizze, növelje, a társadalom számára elvárt szinten működtethesse. Mindezek mellett további jelentős veszteségeket kellett, kell elviselnie a Gemenc Zrt-nek a természetvédelmi előírásoknak megfelelő erdőkezelés, valamint a társadalom és a tulajdonos Magyar Állam részéről elvárt közcélú-közjóléti szerepvállalás érdekében. Ezek a „terhek" éves szinten több százmillió forintot vettek el a

gazdálkodástól, a további fejlődési lehetőségeket jelentősen visszavetették, a tartalékképzést, a rendelkezésre álló vagyon magas szintű, nyereséges üzemeltetését minimális szintre kényszerítették.
A fent részletezett körülmények ellenére a Gemenc Zrt. tevékenysége sikeresnek minősíthető, mind a belső, mind a külső elemzéseket, ellenőrzéseket tekintve. A társaság jelen pillanatban – az elmúlt évekhez hasonlóan - pénzügyileg kiegyensúlyozott, a tevékenységét biztonságosan finanszírozni tudja saját források felhasználásával, fizetési kötelezettségeinek rendre, határidőre eleget tesz. A szakmai tevékenységvégzés sem sérül, a tartamos erdőgazdálkodás, az állami erdőkkel való gazdálkodás minden követelményét kielégíti a Gemenc Zrt. az állami vagyon hasznosítása során. Ebben a stabil és biztonságosnak mondható helyzetben a jelenleg akkumulálódó tendenciák, negatív gazdasági tényezők az ezidáig is fennálló nehézségekkel együtt, egymást erősítve nem kilátástalan, de nagyon küzdelmes, nehéz és veszélyes időszakot vetítenek előre a stratégiai terv időszakára.
Az egyik legnehezebb, a teljes tevékenységet átható probléma a rendelkezésre álló humán-erőforrás, annak megléte (vagy meg nem léte). A társaság tevékenységét igen megnehezítő, a szakmai és pénzügyi szempontból eredményes gazdálkodást veszélyeztető negatív munkaerő-piaci tendenciák következtében az elvégzendő szakmai, legfőképpen erdő- és vadgazdálkodási feladatok kézimunka igényes tevékenységeinek elvégzéséhez szükséges munkaerő mindinkább fogy a munkaerő-piacról. A szakmai munkák jelentős részét elvégző vállalkozók nem találnak munkavállalót, a „versenyképes" jövedelmek elérése jelentős többletköltségeket igényel, melyekre a vállalkozói díjak jelenlegi nagyságrendje nem igazán nyújt fedezetet.
A társaság fizikai állományú munkavállalóinak a megtartása szintén nagyon nehéz feladat a jelenben és várhatóan a jövőben is az lesz, jelentős többlet-költségeket kell majd ennek érdekében felvállalni. A fizikai dolgozók, a legalacsonyabb jövedelmű munkavállalók béremelései ezek után természetesen a társaság szinte valamennyi munkavállalójának a bérének az emelését maguk után vonják majd.
A közfoglalkoztatási program az elmúlt években jelentős mértékben segítette a társaság tevékenységét, az állami vagyonnal való gazdálkodás színvonalát még magasabb szintre emelte, a köztulajdonban álló erdők ápoltságához, a közjóléti-ökoturisztikai tevékenység piaci versenyképességéhez jelentős mértékben hozzájárult. Már az elmúlt években is erősen érzékelhető volt a közfoglalkoztatottaknak az elsődleges munkaerő-piacra történő visszatérése, a társaság közfoglalkoztatási programokban való részvétele mind alacsonyabb szinten realizálódott. A 2018-2019. évi közfoglalkoztatási program átlaglétszáma 100 fő alatti lesz várhatóan és a társaság a tendenciák előrevetítésének eredményeképpen 2019. márciusától még alacsonyabb volument tervez a társaság, 2020-tól pedig már egyáltalán nem számol a közfoglalkoztatási programmal, legfőképpen úgy, hogy a kormányzati szándék is közfoglalkoztatottaknak a munka világába, az elsődleges munkaerő-piacra történő visszavezetése.
A stratégia terv időszakában további negatív tényezőként vázolható fel a klimatikus viszonyok elmúlt időszakban történő drasztikus megváltozása, a szélsőséges időjárási körülmények fennállása és erősödése. Ezen hatásokból fakadóan az aszály, a gyakori árvizek és özönvízszerű esőzések objektív, elháríthatatlan nehézségeket okoznak, az évszakok eltolódása (decemberben enyhe, késő őszi időjárás, tavasszal fagy és hóborítás), esetleges elmaradása (tavasz után azonnal meleg nyár) a tevékenységek összehangolásának bonyolultságát okozzák, az egyes erdőgazdasági munkákra fordítható időket drasztikusan lerövidítik.
A társaság vadászterületeit igen komoly veszély fenyegeti, melynek hatásai a stratégiai terv időszakában jelentős nagyságrendűek lehetnek. Az afrikai sertéspestis, a ASP már Magyarország keleti részén megjelent és a legkedvezőtlenebb esetben a vadgazdálkodási ágazatot meg is rendítheti ez a vírus.
A közcélú, közjóléti feladatellátás érdekében felhasznált források volumene igen magas, a tevékenységgel kapcsolatosan képződő bevételek (jellemzően árbevétel) szinte a felmerült ráfordítások harmadára sem nyújtanak fedezetet. Az ágazattal, a Gemenc Zrt. ilyen irányú társadalmi szerepvállalásával kapcsolatos elvárások folyamatosan emelkednek, a költségek és a veszteség időről-időre magasabb szinten realizálódnak. Az eszközállomány fenntartása, működtetése szintén igen nagy terhet ró a társaságra az eddigieknek megfelelően a stratégiai terv időszakában is.
A jövedelmezőség, a pozitív üzemi és adózás előtti, adózott eredmény fenntartása, az évről-évre történő nagy mértékű költségemelkedés ellensúlyázása érdekében az árbevétel folyamatos, nagy volumenű emelésére van szükség a stratégiai terv időszakában. Mivel a társaság árbevételének jelentős részét, mintegy ¾-ét a fahasználati ágazat adja, ezért ebben a nehéz helyzetben az elkövetkezendő évek sikere még hatványozottabban a működéshez szükséges árbevétel érdekében kitermelendő és értékesítendő faanyagtól függ. A társaság vagyonkezelésében lévő erdőterületek adta kitermelési lehetőségek a

mennyiség oldaláról - a tartamos erdőgazdálkodási alapelveket maximálisan figyelembe véve – elegendőnek bizonyulnak a finanszírozás megteremtéséhez, remélhetőleg a makrogazdasági környezet, a faipari termékek piaca is a jelenlegi keresleti szintnek megfelelő lesz, esetlegesen meghaladja azt. A társaság többi, árbevétel-realizáló ágazatában további jelentős értékesítési lehetőségek nincsenek, optimistán minimális emelkedéssel számolhat a társaság.

Az egyéb bevételek nagyságrendje jelentősen visszazuhan a stratégiai terv időszakában. 2019-ben már csak minimális közfoglalkoztatási támogatás áll a társaság rendelkezésére az előrejelzések alapján, az utána következő években pedig nem számol ezzel a Gemenc Zrt. A szakmai támogatások kiutalása nem tervezhető „menetrendszerűen", továbbá kérdéses a 2020-as év utáni szakmai támogatások igénybevehetősége (SAPS-egységes területalapú támogatás, zöldítés, génmegőrzés, erdészeti potenciál helyreállítása). Az egyéb bevételek fogyatkozó szintje is szükségessé teszi az árbevétel megemelését azok pótlásának érdekében.

A költségek nagymértékű, a társaság életében soha nem látott nagyságrendű emelkedését lehet prognosztizálni az elkövetkezendő években. Az anyagjellegű ráfordítások között az anyagköltségek inflációs hatásokat követő emelkedése még a normális szintnek minősíthető, viszont az igénybevett anyagjellegű szolgáltatások elkerülhetetlen növekedése fog minden bizonnyal bekövetkezni. A szükséges vállalkozói kapacitások zavartalan rendelkezésre állása legfőképpen az erdőfelújítási és fahasználati ágazatban a vállalkozói díjak jelentős emelését teszik szükségessé. Ezeket a nagymértékű emeléseket a társaság évről-évre, részletekben hajtja végre a vállalkozói réteg részéről fennálló elvárásokhoz igazítva, a piaci környezet adta lehetőségek függvényében. Ezeken felül jelentős költségemelkedést okoznak az árbevétel-emeléshez szükséges többlettermelések többlet ráfordításai, valamint a megszűnő közfoglalkoztatási program miatt kieső teljesítmények pótlásához kapcsolódó költségek. Mindezeken kívül a Gemenc Zrt. a stratégiai terv időszakában az előrejelzett inflációs mértékkel számol az anyagjellegű ráfordítások tekintetében.

A személyi jellegű ráfordítások szintén jelentős volumenben emelkednek meg az elkövetkezendő években a közfoglalkoztatotti bérek teljes mértékű „eltűnésének" ellenére. A tulajdonos által engedélyezett, a saját dolgozók bértömegének tekintetében igénybe vehető emelést a Gemenc Zrt. kihasználja a stratégiai terv időszakában, mely bértömeg-többletnek elengedhetetlen szerepe lesz a szakképzett (és sajnos mindinkább világossá válik, hogy a szakképzetlen munkaerő vonatkozásában is) munkaerő megtartásának és motiválásának érdekében. A személyi jellegű egyéb kifizetések vonatkozásában minimális emelkedéssel számol a Gemenc Zrt. a vizsgált időszakban, a személyi jellegű kifizetésekhez kapcsolódó járulékok természetesen szintén dinamikusan emelkednek a bérköltség nagyarányú emelkedésének következtében. A Gemenc Zrt-nek pontos információi a kormányzat minimálbérrel kapcsolatos politikájáról, valamint a bérek munkáltatót terhelő járulékainak mértékéről nincsenek, ezért a jelenlegi szintnek megfelelően tervezte azokat.

Az értékcsökkenés volumenében, valamint az egyéb ráfordítások nagyságrendjében az eddig megszokott szinttől jelentős eltéréssel nem számol a Gemenc Zrt. a stratégiai terv időszakában.

V. Stratégiai elemek bemutatása

1. Az ágazatok bemutatása szövegesen és számszakilag

1.1 Erdőfelújítás

Megnevezés	2017. tény	2018 terv	2019. stratégiai terv	2020. stratégiai terv	2021. stratégiai terv
Elszámolt telj. érték(eFt)	227 315	102 000	86 000	52 000	52 000
Ráfordítás (eFt)	698 623	686 500	678 000	703 000	746 000
Eredmény (eFt)	**-471 309**	**-584 500**	**-592 000**	**-651 000**	**-694 000**

Erdőfelújítási teljesítmények:

Talajelőkészítés (ha)	**564**	**560**	**600**	**600**	**600**
I. kivitel	**582**	**535**	**580**	**590**	**600**
-mesterséges	385	400	460	470	480
-természetes	197	135	120	120	120
Pótlás (ha)	**158**	**140**	**150**	**150**	**150**
Ápolás (ha)	**8 136**	**8 300**	**6 500**	**6 500**	**6 500**
Tuskózás (ha)	**107**	**130**	**130**	**130**	**130**

A Gemenc Zrt. erdőművelési ágazatának tekintetében a stratégiai terv időszakában jelentős volumen-változással nem lehet a jelenlegi információk alapján számolni. Fő stratégiai cél a szakmai alaptörvényekben megfogalmazott elvárásoknak való maximális megfelelés, az állami vagyon értékének megőrzése, gyarapítása.
Ez az ágazat a fahasználati ágazat után az a legnagyobb ágazat, amelyikben a negatív munkaerőpiaci tendenciák a legerőteljesebben kifejtik a hatásukat. A közfoglalkoztatási program megszűnése miatt jelentős volumenű munkákat kell vállalkozói teljesítményekkel pótolni, továbbá elengedhetetlen az ágazatban az évről-évre történő, jelentős mértékű, az inflációs szintet jóval meghaladó vállalkozói díjemelés a vállalkozók megtartása, a szükséges vállalkozói kapacitás biztosítása érdekében.
Mindezeken túl kiemelt stratégiai cél, hogy az eddigieknek megfelelően az ágazat a szakmai alaptörvényekben megfogalmazott elvárásoknak megfeleljen.

1.2 Fahasználat

Megnevezés	2017. tény	2018 terv	2019 stratégiai terv	2020. stratégiai terv	2021. stratégiai terv
Árbevétel (eFt)	2 992 369	3 258 000	3 532 000	3 768 000	4 008 000
Termelési érték (eFt)	3 085 722	3 323 000	3 619 000	3 855 000	4 105 000
Ráfordítás (eFt)	1 159 784	1 199 000	1 468 000	1 544 000	1 646 000
Készletváltozás (eFt)	-16 246	-30 000	-10 000	-10 000	0
Eredmény (eFt)	**1 925 939**	**2 124 000**	**2 151 000**	**2 311 000**	**2 459 000**

Fahasználati teljesítmények (vastagfa):

Kitermelés (m^3)	182 699	185 000	195 000	198 000	208 000
Értékesítés (m^3)	171 410	178 000	178 000	183 000	188 000

A fahasználati ágazat jelentősége kiemelkedő a társaság tevékenységének, a vagyonkezelési feladatok finanszírozásában. Az ágazat által megtermelt jövedelem, a kitermelt faanyag értékesítéséből befolyó pénzeszközök teremtik meg az alapját a működésnek, a bevétellel nem ellentételezett tevékenységek, a közcélú-közjóléti ágazat, az erdőkezelés és a szakmai irányítás fedezetét. Ennek megfelelően az ágazat sikerétől függ a Gemenc Zrt. alapszabályban, szakmai és egyéb törvényekben megfogalmazott feladatainak teljesítése. Az évről-évre belépő, veszteséges többletfeladatok, a társaság hatáskörén kívül eső költségemelkedések hatására mind nagyobb volumenben kell éves szinten faanyagot letermelni és értékesíteni, az értékesítésből mind nagyobb árbevételt realizálni, természetesen a szakmai előírások, a tartamos erdőgazdálkodási alapelvek maximális betartásával. Ezen nagy volumenű faanyag letermelése az időbeli és térbeli természetvédelmi korlátozások hatására igen nagy nehézségeket jelent a társaság számára, hiszen a kitermelésre rendelkezésre álló időszakok igen beszűkültek.
Az ágazat tevékenységét megnehezíti a fakitermelést végző vállalkozók elvándorlása, a megtartásuk érdekében eszközölt jelentős volumenű egységáremelések, mely az elkövetkezendő évek kiemelt stratégiai veszélyforrása.
Az országos munkaerő-hiány az erdőfelújítási ágazat mellett legfőképp a fahasználati ágazatot sújtja a vállalkozói munkavégzésen keresztül. Az erdőtervi lehetőségekhez igazított fakitermelési tevékenységet és az emiatt megnövekedett erdősítési tevékenységet is nehezen tudja kiszolgálni a jelenlegi vállalkozói struktúra. A közfoglalkoztatotti létszám csökkenése is azirányba mutat, hogy új humánerőforrás bevonásának hiányában fejlettebb gépesítési technológiák szélesebb körben történő alkalmazására van szükség a jövőben a társaság gazdálkodása során.
A társaság kiemelt stratégiai céljának tekinti a lakossági tűzifa-igények folyamatos, zökkenőmentes kiszolgálását, továbbá a szociális tűzifaprogramban való részvételt, az önkormányzatok által megrendelt mennyiségek rendelkezésre bocsátását.
Az ágazat termékeinek piacán az előző időszakokhoz hasonlóan változatlanul fizetőképes, megbízható vevőkörrel rendelkezik a Gemenc Zrt. A jogszabályi változásokból (EKÁER, EUTR), a szigorú ellenőrzésekből fakadóan a legális forrásból származó faanyag iránti élénk keresleti piaccal lehet számolni. Az elmúlt időszakban a tömegárukat (rostfa, papírfa, erőművi tűzifa) felvevő vásárlók közül többen jelentős volumenű kapacitást növelő beruházásokat hajtottak végre, ez folyamatos értékesítési piacot jelez előre. Mindezek mellett a fűrészipari, bútoripari alapanyagok várhatóan továbbra is élénk kereslettel fognak bírni. Az értékesítésekhez köthető faanyag-fuvarozási tevékenység kapcsán a közúti

fuvarozás költségeinek folyamatos drágulásával lehet számolni. Ugyanígy folyamatos költségszint emelkedésre lehet számítani a vasúti fuvarozás tekintetében, de itt a szolgáltatás színvonalának további csökkenése fog várhatóan bekövetkezni.

1.3 Vadgazdálkodás

Megnevezés	2017. tény	2018 terv	2019. stratégiai terv	2020. stratégiai terv	2021. stratégiai terv
Árbevétel (eFt)	386 191	450 000	430 000	450 000	460 000
Termelési ért. (eFt)	499 822	555 000	542 000	558 000	568 000
Ráfordítás (eFt)	499 617	517 750	504 000	519 000	536 000
Készletváltozás (eFt)	-1 041		0	0	0
Eredmény (eFt)	**205**	**37 250**	**38 000**	**39 000**	**32 000**

Vadgazdálkodási teljesítmények:

Összes bérvadászat (db)	**2 965**	**3 270**	**3 050**	**3 050**	**3 050**
- szarvas	608	700	610	610	610
- őz	39	70	40	40	40
- vaddisznó	2 318	2 500	2 400	2 400	2 400

Összes lelövés (db)	**3 675**	**3 900**	**3 750**	**3 750**	**3 750**
- szarvas	973	1 000	950	950	950
- őz	94	100	100	100	100
- vaddisznó	2 608	2 800	2 700	2 700	2 700

Az ágazat vonatkozásában kiemelt stratégiai cél a különleges rendeltetésű vadászterületek vadállományának minőségi fejlesztése, továbbá a tartamos, fenntartható vadállomány-gazdálkodás és állományszabályozás – összhangban a terület természetvédelmi és környezetvédelmi célkitűzéseivel, az erdőgazdálkodási ágazat tevékenységével, valamint a vadászterületen magántulajdonban lévő, elsősorban mezőgazdasági hasznosítású területek érdekeivel.
Az ágazat tevékenységét veszélyeztető potenciális tényező az afrikai sertéspestis. A vírus földrajzilag már közel jelen van a társaság vadászterületeihez, szinte bármikor várható a területen való megjelenés, melynek hatására a vadászatok teljes leállítása is várható. Ez pedig a legrosszabb esetben, a legkedvezőtlenebb forgatókönyvet felvázolva az ágazat teljes összeomlását is hozhatja.

1.4 Közcélú, közjóléti tevékenység

Megnevezés	2017. tény	2018 terv	2019. stratégiai terv	2020. stratégiai terv	2021. stratégiai terv
Termelési érték (eFt)	**182 539**	**135 500**	**138 000**	**135 000**	**140 000**
- melyből árbevétel (eFt)	116 532	115 000	130 000	135 000	140 000
Kiadás (eFt)	**379 246**	**412 000**	**373 000**	**389 000**	**405 000**
Eredmény (eFt)	**-196 707**	**-276 500**	**-235 000**	**-254 000**	**-265 000**

A Gemenc Zrt. az állami, köztulajdonban álló vagyonnal való gazdálkodás során kiemelt figyelmet fordít a társadalom részéről fennálló igények kielégítésére, mely a közjóléti szolgáltatások terén jelentkezik a legmeghatározóbban, a legintenzívebben. A társaság az elmúlt több, mint másfél évtizedben – adottságaihoz igazítottan – jelentős közcélú, közjóléti infrastruktúrát épített ki, példamutatóan bővítette ezen a téren szolgáltatásait. A közcélú, közjóléti feladatellátás ilyen színvonalon történő megvalósítása jelentős áldozatvállalással jár, a társaságnak jelentős volumenű veszteséget kell viselnie a gazdálkodás során évről-évre, hiszen a bevételek (melyek meghatározóan árbevételek) közel harmadát fedik le a ráfordításoknak.
A Gemenc Zrt. állami tulajdonú részesedése felett tulajdonosi jogokat gyakorló szervezetek az elmúlt években felismerték azt, hogy a társaság beruházási forrásai nem elegendőek az infrastruktúra elvárt szinten történő ütemes fejlesztésére, bővítésére, ezért külső forrásokkal segítették a célok megvalósítását ezen a területen. Ennek köszönhetően az elmúlt években a társaság közjóléti tevékenységének

szempontjából kiemelt területek fejlesztésre kerülhettek, a szolgáltatások köre bővülhetett. Megújult az épített kulturális örökség szempontjából kiemelt jelentőségű Karapancsai Kastély és Major, a Pörbölyi Ökoturisztikai Központ kialakításra és bővítésre került, a Gemenci Állami Erdei Vasút infrastruktúrája felújításra került és kapcsolódó létesítmények kerültek létrehozásra, hogy csak a legnagyobbakat említsük. Mindezen tulajdonosi források és az európai uniós támogatások mellett a társaság is jelentős pénzösszegeket áldozott a megfelelő tevékenység-végzés érdekében: a pihenőházak megújultak, a parkerdők és a tanösvények megfelelő színvonalon várják az aktív szabadidő-eltöltést választó gyermekeket, fiatalokat és felnőtteket.
Mindezek mellett fontos kiemelni, hogy a fejlesztések és az új létesítmények létrehozása mellett nem szabad megfeledkezni ezen eszközök fenntartásáról, karbantartásáról sem, mely a társaság gazdálkodásához mérten jelentős pénzeszközöket emészt fel. Ezen állagmegóvásokra pedig külső forrás nem vehető igénybe jelenleg, az üzemeltetésről nem is beszélve.
A 2019-2021-es stratégiai terv időszakában a Gemenc Zrt. a nyújtott szolgáltatások eddig is tapasztalt magas szinten tartásával, emelésével számol. A Sötétvölgyi horgásztó környezetének fejlesztése várhatóan már a 2018-as év végére befejeződik, a 2019-es évben pedig a Veránka-szigeti vízi bázis, valamint az Illancs Erdei iskola és Turistaszálló beruházási munkálatai is teljességgel elvégzésre kerülnek, így a társaság ökoturisztikai, közjóléti tevékenysége tovább színesedik.
A stratégiai időszak egyik kiemelt beruházási projektje a 2021-es hazai vadászati világkiállításra átadásra kerülő főhercegi pavilon áthelyezése, és felújítása. A projekt keretei között az állami tulajdonban lévő ingatlant, felépítményt a Gemenc Zrt. megvásárolta, az elkövetkezendő időszakban jelentős munkával kerül majd kialakításra a vadászati kiállításként működő épület. A tulajdonos 123 MFt összegű jegyzett tőkeemelést juttatott a társaság számára a projekt megvalósítása érdekében, de az elkészített tervezői költségbecslés alapján a megvalósítás ennél jóval nagyobb forrást fog igényelni (előreláthatólag mindösszesen 410 MFt). A Gemenc Zrt. ilyen volumenű saját forrással nem rendelkezik, ezért további külső forrás (tulajdonosi támogatás, jegyzett tőkeemelés) bevonása szükséges a megvalósítás érdekében.

A stratégiai terv időszakának fő irányvonalai az ágazat tekintetében:

- a meglévő nagy volumenű infrastruktúra működtetése, a színvonal fenntartása és esetleges emelése a társadalom igényeinek megfelelően,
- sokrétű, érdeklődésre számot tartó programok szervezése és azok megvalósítása,
- magas szintű marketingkommunikációs tevékenység a társaság hírnevének ápolása, a szolgáltatások megismertetése, a látogatóközönség volumenének növelése, az erdészek- és vadászok által elvégzett értékes, természeti értékeket létrehozó munkájának elismertetése érdekében,
- a rendelkezésre álló beruházási források felhasználása további szükséges fejlesztések megvalósítása érdekében,
- a működtetéshez felhasználható külső források felkutatása, azok bevonása a gazdálkodásba.

1.5 Fafeldolgozás

Megnevezés	2017. tény	2018 terv	2019. stratégiai terv	2020. stratégiai terv	2021. stratégiai terv
Árbevétel (eFt)	345 637	364 500	420 000	430 000	440 000
Termelési érték (eFt)	350 832	367 500	421 000	431 000	441 000
Ráfordítás (eFt)	236 933	228 250	277 000	286 000	295 000
Készletváltozás (eFt)	1 305	0	0	0	0
Eredmény (eFt)	**113 899**	**139 250**	**144 000**	**145 000**	**146 000**

Fafeldolgozási teljesítmények:

Fafeldog. alapa. (m^3)	17 343	18 000	18 500	19 000	19 000
Készárú (m^3)	7 553	8 100	8 200	8 455	8 455
Kihozatali %	44%	45%	44%	45%	45%

A Pörbölyi Fűrészüzem éves szinten 17-19 ezer m^3 saját termelésű faanyag feldolgozásával, 8-8,5 ezer m^3 készáru termelésével folyamatos és biztos árbevétel-realizálással, nyereségtermeléssel támogatja, finanszírozza a Gemenc Zrt. tevékenységét, mindezek mellett munkalehetőséget biztosít egy nehéz

gazdasági helyzetben lévő térségben. A saját termelésű fa alapanyag feldolgozása továbbá növeli a belföldi hozzáadott értéket.
Az ágazat kapacitása által igényelt saját termelésű faanyag a stratégiai terv időszakában rendelkezésre áll, a készáru értékesítés biztosított a stabil vevőkörön, az évtizedes, kialakított üzleti kapcsolatokon keresztül.
A fűrészüzem halaszthatatlan korszerűsítésének első szakasza a 2017-es évben megtörtént a termelés folyamatosságának biztosítása érdekében. Az üzem teljeskörű korszerűsítését az elkövetkezendő tíz évben megvalósítani szükséges a még nagyobb üzembiztonság, a munkaerő csökkenésének ellensúlyozása érdekében az automatizáltsági fokot és a megnövekedett kereslethez igazítva a kapacitást emelni kell (a meglévő fűrészüzemi dolgozói létszámmal akár a 2 műszakos termelés is elérhetővé válhat). A korszerűsítés az alapanyag kezelés, fűrészcsarnoki technológia, készárukezelés ütemekre bontható és időbeli prioritással a fűrészcsarnoki technológia korszerűsítése bír.

2. Humánpolitika

A Gemenc Zrt. a humánpolitika, a rendelkezésére álló munkaerő terén jelentős változtatásokkal nem számol a stratégiai terv időszakában az eddig alkalmazott irányelvekhez képest. A társaság e tekintetben továbbra is fontosnak tartja a megfelelő motivációt (mind anyagi, mind erkölcsi téren), a munkavállalók folyamatos képzési lehetőségeinek rendelkezésre állását, a megfelelő munkakörnyezet kialakítását, a regenerálódás, rekreáció érdekében a pihenés biztosítását.
A tulajdonosi joggyakorló által a 2019-2021-es stratégiai terv időszakára engedélyezett bérfejlesztési lehetőség teljes mértékű kihasználásával számol a Gemenc Zrt. Az ilyen mértékű bértömeg-fejlesztés elengedhetetlen ahhoz, hogy a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben a társaság a munkavállalóit megtartsa, motiválja, az elmúlt évek adminisztrációs terheinek emelkedésével párhuzamosan a többlet-munkavégzést, a mind nagyobb gondosságot igénylő tevékenység-ellátást megfelelően honorálja.
A Gemenc Zrt. a stratégiai terv időszakában jelentős eltéréssel nem számol a fizikai és szellemi munkavállalók létszámának volumenében, sem szerkezetében. A szellemi besorolású dolgozók döntő többsége az erdészeteknél és a központban erdőmérnök, erdésztechnikus vagy közgazdasági végzettségű. A fizikai munkát végzők körében jellemző képzettségi szint a betanított munkás, a vasút- és a hajóüzemnél dolgozók pedig rendelkeznek a munkakör betöltéséhez szükséges (szak)vizsgákkal.
A Gemenc Zrt. munkaerő-állománya kimagasló szaktudással rendelkezik, mely a munkaerő-felvételnél alkalmazott kiválasztási technikán túl a folyamatos képzésekkel, belső oktatásokkal, külső továbbképzésekkel biztosított. A Gemenc Zrt. bizonyos esetekben ösztöndíjjal támogatja az arra rászolgáló, a tanulásban jó eredményeket elérő hallgatókat, illetve gyakornokként alkalmazza őket. Ezen gyakorlat fenntartása kiemelten fontos a stratégiai terv időszakában is, az anyagi hátterű motiváláson túl a megfelelő munkavégzési színvonal, a szellemi tőke megtartása és emelése miatt.
A kilépő szakemberek utánpótlásáról a Gemenc Zrt. gondoskodik, foglalkoztatáspolitikáját a megfelelő, szakmailag képzett utánpótlás érdekében valósítja meg. A szakmai felsőfokú képző Nyugat-Magyarországi Egyetem állásbörzéjén részt vesz, a működési területén található szakképző iskolákkal kapcsolatot tart fenn. A speciális végzettséget jelentő munkakörök megfelelő utánpótlása érdekében gyakornokokat és segéderdészeket alkalmaz a társaság.
A társaság munkavállalóinak összetétele optimális. A Gemenc Zrt. hosszú távon előre gondolkodik a munkaerő-utánpótláson, a szervezeti hierarchiában az alsóbb szinteken fiatal, tettre kész munkaerő-állomány tevékenykedik, a felsőbb szinteken széleskörű elméleti és gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező közép- és felsővezetők találhatóak.
A Gemenc Zrt. az elmúlt időszakban évről-évre alacsonyabb volumenben vett részt a közfoglalkoztatási programokban az elsődleges munkaerőpiac növekvő munkaerőigénye, annak közfoglalkoztatottakat „elszívó" hatása miatt. A Gemenc Zrt. történetében, 4-5 évvel ezelőtt a közfoglalkoztatási program a 350 fős átlaglétszámmal volt a csúcson, a jelenleg futó 2018-2019. évi közfoglalkoztatási program a tervek szerint a 100 fős átlaglétszámot sem fogja elérni. A munkaerőpiaci tendenciák ismeretében a Gemenc Zrt. 2019. márciusától jóval alacsonyabb volumennel számol a közfoglalkoztatási program vonatkozásában, 2020-től pedig már nem is tervez a programmal. A program elérte, eléri célját, a társaság elősegítette a közfoglalkoztatottak visszatérését a munka világába.

3. Beruházások

A Gemenc Zrt. beruházási tevékenységét, annak volumenét nagymértékben meghatározza, korlátozza a rendelkezésre álló, saját forrású beruházási keret szűkössége (alacsony jövedelmezőség, az ingatlanok nagy részaránya miatti alacsony amortizációs szint), valamint a megfelelő minőségű szakmai tevékenységvégzés érdekében kötelezően elvégzendő tárgyi eszköz létesítések (erdősítést védő kerítések, egyéb szakmai fejlesztések), melyek az egyébként is szűkös keret mértékét tovább csökkentik.
A saját beruházási forrásokon felüli külső források az elmúlt években szinte teljes egészében a tulajdonosi, közcélú-közjóléti forrásjuttatásokra korlátozódtak, egyéb külső forrásból történő beruházási lehetőségek sajnos nem létezik. A Gemenc Zrt., mint 100%-ban állami tulajdonú gazdasági társaság az európai uniós és a hazai, támogatási célú beruházási forrásokat igénybe venni nem tudja, hiszen a pályázók köréből kizárásra kerülnek az állami tulajdonú társaságok. Ez nagy nehézséget jelent a beruházások tervezése és végzése során, hiszen jelentős beruházások
A tulajdonosi joggyakorló felismerte a Gemenc Zrt. beruházási tevékenységének ilyetén korlátozottságát, ezért a társadalmi elvárásoknak megfelelő közcélú, közjóléti tevékenységvégzéshez szükséges beruházások megvalósítása érdekében évről-évre jelentős volumenű forrást juttatott a társaságnak. Ezen forrásoknak köszönhetően a Gemenc Zrt. tovább tudta fejleszteni ökoturisztikai tevékenységét, mind magasabb színvonalú és egyre szélesebb körű szolgáltatásokat tudott nyújtani.
A Gemenc Zrt. beruházási tevékenysége a stratégiai terv időszakában sem változik meg lényegesen az eddig megszokottaktól. A rendelkezésre álló saját források volumene éves szinten nem éri el a 400 MFt-os határt.
A beruházási tevékenységek éves szerkezetében (kerítések, szükséges infrastrukturális beruházások) jelentős eltérés nem tapasztalható az elmúlt évekhez képest a stratégiai terv időszakát tekintve, kizárólagosan egy esetben: a munkaerőhiányból fakadó vállalkozói kapacitáshiány leginkább a fahasználati ágazatot sújtja, ezért a társaság egy megoldást lát a probléma kiküszöbölésére, mely a fakitermelések minél nagyobb arányú gépesítésében rejlik. Jelentős nagyságrendű saját forrás felhasználást igényel a kézi fakitermelési munkálatok (tőelválasztás, gallyazás, választékolás, stb.) korszerű fakitermelő gépekkel történő kiváltása, a stratégiai terv időszakában évente 1 db. harvester és forvarder beszerzését tervezi a Gemenc Zrt. 100-100 MFt-os nagyságrendben.
A Gemenc Zrt. pörbölyi fűrészüzeme a saját termelésű, meghatározóan lágy fafajú (nemesnyár) alapanyag feldolgozásával jelentős árbevétel-, és nyereségtermelő ágazatnak számít a társaság gazdálkodásán belül. A fűrészüzem folyamatos termeléssel folyamatos árbevétel-realizálást, ezáltal kiegyensúlyozott likviditást biztosít a nyári, bevételszegényes időszakban is, mindezek mellett 30-40 fő számára nyújt munkát és megélhetést. A fűrészüzem gépparkja több évtizedes, az elmúlt időszakban folyamatos meghibásodásokra, kényszerű leállásokra kellett számítani az elöregedett eszközök miatt. A 2017-es évben a legszükségesebb fűrészüzemi korszerűsítés megtörtént, ennek hatása már a 2018-as évben érzékelhető volt a termelékenység nagymértékű javulásán, a jövedelmezőség emelkedésén keresztül. A fűrészüzem vonatkozásában további elengedhetetlen fejlesztéseket kell végrehajtani a stratégiai terv időszakában annak érdekében, hogy a termelés biztonsága fenntartható legyen.
A 2018-as évvel bezárólag a közcélú beruházások megvalósítása érdekében juttatott jegyzett tőkeemelések felhasználásra kerülnek a stratégiai terv időszakában. A Sötétvölgyi horgásztó környezetének fejlesztése a 2018-as évben befejeződik, a beruházás műszaki átadása megtörténik az év végéig. A Veránka-szigeti vízi bázissal és az Illancs erdei iskola és turistaszállóval kapcsolatosan a 2019-es évben fejeződnek be a munkálatok és kerül átadásra a két beruházás a tervek szerint, remélhetőleg a már sokat említett, legmarkánsabban az építőiparban jelentkező problémák (munkaerő- és kapacitáshiány) miatt nem fognak elhúzódni a kivitelezések.
A Gemenc Zrt. 2021-es vadászati világkiállítása méltó hazai megrendezése céljából a 2017-es évben tulajdonosi forrásjuttatással (jegyzett tőkeemelés, melynek összege 123 MFt) megkezdte a Gemenci Erdei Vasút Bárányfoki megállóhelyénél található millenniumi pavilon áthelyezésével és felújításával kapcsolatos előkészítő munkálatokat. Figyelembe véve az építőipari piacon tapasztalható kapacitáshiányt, valamint a felújítás speciális jellegét, az előzetesen becsült költségvetés felett fog várhatóan a tárgybani felújítás realizálódni, a jelenlegi kalkuláció alapján a 410 MFt-os nagyságrendet el fogja érni. A 123 MFt tulajdonosi forrásjuttatás felett szükséges további 280 MFt forrás vonatkozásában a Gemenc Zrt. sem fedezettel, sem pénzeszközzel nem rendelkezik. A fejlesztés időben, megfelelő

színvonalon történő megvalósítása érdekében szükséges a tulajdonos részéről további forrás juttatása ezen cél érdekében.

VI. Szükséges eszközök a stratégiai célok megvalósítása érdekében

1. Tevékenység fejlesztési irányai

a.) Szükséges fejlesztések az erdőgazdálkodásban

- a szükséges, **speciális erdőgazdasági gépek** támogatási rendszerében a társaság – mint állami tulajdonú társaság – nem tud pályázni, ezért szükséges a pályáztatási rendszer átgondolása,
- az erdőgazdálkodási tevékenység végzéséhez **nagy értékű, speciális géppark** szükséges. A társaság három, jellegében eltérő erdőgazdasági tájon végzi tevékenységét, a munkaműveletek sajátságosak, ezért a szükséges technológia igen változatos. A társaságnál ezeket a munkákat végző **vállalkozói kör gépparkja elöregedett**, nagyfokú a meghibásodás, a kiesés a termelés és munkavégzés jellegéből fakadóan (rövid időszakok a munkavégzésre a természetvédelmi korlátozások miatt, azonnali reagálás az esetleges árhullámok miatt) nem megengedett. Ezen tények ismeretében elengedhetetlen a társasággal hosszú idő óta kapcsolatban álló, megbízható, magas színvonalú munkát végző vállalkozók megerősítése, segítség nyújtása gépparkjuk megújításához.
- A negatív munkaerőpiaci tendenciák, a szükséges humánerőforrás, kézi munkaerő rendelkezésre állásának korlátozottsága miatt a szakmai feladatok ellátásának folyamatos biztosítása érdekében a gépesítés mind magasabb fokra történő emelése szükséges, melynek kiemelt területe a fahasználati munkákhoz, a fakitermeléshez szükséges korszerű fakitermelő gépek beszerzése, mely a társaság forráshiányos helyzetéből adódóan nem könnyű feladat a gépek értékét figyelembe véve. Természetesen a megfelelő volumenű szakképzett munkaerő is szükséges a gépek üzemeltetéséhez.
- a társaság **árvízvédelmi rendszerének felújítása, bővítése** elengedhetetlen a felvállalt árvízvédelmi feladatok érdekében. Az Alsó-Duna-völgy egyik kiemelkedő, eredményes árvízvédelmi feladatokat ellátó szervezeténél a védekezés magasabb fokon és biztosabban valósulhat meg a kezelésben lévő árvízvédelmi létesítmények megerősítésével, bővítésével (töltések, zsilipek, stb.). A társaság a védekezést meghatározóan saját forrásból látja el, az árvízvédelmi berendezések, eszközök fejlesztése saját forrásból nem megoldható.
- a megfelelő színvonalú erdőgazdálkodási tevékenység végzésének fenntartásához elengedhetetlen **az erdei infrastruktúra**, kiemelten az **erdőfeltáró úthálózat bővítése, fejlesztése**, időjárás-biztossá tétele,

b.) Szükséges fejlesztések a közcélú, közjóléti tevékenységek területén

A terület stratégiai jelentősége, kiemelt kitörési pontként való kezelése, a társadalmi érdeklődés középpontjában való elhelyezkedése miatt még hangsúlyosabb az a tény, hogy a legtöbb fejlesztés elengedhetetlen, de kizárólagosan saját forrásra támaszkodva megvalósíthatatlan.

Gemenci Erdei Vasút

- a vasúti vontatóállomány felújítása és bővítése
- nosztalgiavonat további üzemeltetése, a Rezét gőzös felújítása,
- vasúti pálya minőségének javítása, az eredetileg engedélyezett pályasebesség visszaállítása, árvízkárok enyhítése érdekében műtárgyak beépítése,
- a vasúti megállóhelyeknél korszerű vizesblokkok kiépítése

Turisztikai attrakciók létrehozása, bővítése

- trófeamúzeum létrehozása: a gemenci vadgazdálkodás eredményeinek bemutatása a szakembereknek, a laikusoknak
- Illancs erdészeti iskola és tanösvény létrehozása,
- Veránka-szigeti vízi turisztikai bázis létrehozása, a vízi turisztikai lehetőségek bővítése és fejlesztése
- a kerékpáros turizmus lehetőségeinek bővítése,
- horgászturizmus fejlesztése a társaság által kezelt természetes vízfelületeken,

- erdészházak, erdészlakok turisztikai célú felújítása: az erdészek természetközeli életének bemutatása, átélése

c.) Szükséges fejlesztések a fafeldolgozási ágazatban

- a fűrészüzemi technológia a társaságnál elavult. A versenyképes, a saját termelésű alapanyagra épülő készárutermeléshez, a jövőbeni változásokhoz igazodó termékgyártáshoz megkerülhetetlen a **technológiai fejlesztés**. A természetvédelmi előírások miatt kieső nemesnyár alapanyagot felváltó szürkenyár és egyéb fafajok feldolgozását, a rövidebb alapanyagot üzembiztosan feldolgozó, pontosabb munkavégzésre képes, a 21. század követelményeinek (piaci és munkavédelmi elvárások is) megfelelő technológiai géppark kialakítása saját forrásból lehetetlen, erőn felüli.

2. Marketingkommunikáció, PR

A Gemenc Zrt. kiemelten kezeli a lakosság, a közvélemény tájékoztatását, ezért komplex, integrált módon alkalmazza a public relations és a marketing kommunikáció eszközeit.

A társaság a stratégiai terv időszakában is folyamatos tájékoztatást ad az erdő- és vadgazdálkodásban, valamint az ökoturizmus területén elért eredményekről és bemutatja a közjóléti tevékenységet is.

3. Humánpolitika

A jelenleg folyamatban lévő, és az elkövetkezendő időszakban az előrejelzések szerint mindinkább erősödő munkaerőpiaci tendenciák következtében a Gemenc Zrt. által követett és megvalósított humánpolitikai irányelveket mindinkább erősebben, hangsúlyosabban kell a gazdálkodás során megvalósítani.

A tulajdonos által engedélyezett bérfejlesztés alapot nyújt a munkavállalók megfelelő anyagi motiválására, de mindezek mellett az erkölcsi motiválást is mindinkább erősíteni szükséges a munkaerő megtartása érdekében: az elvárt munkakörülmények kialakítása, a fejlődési lehetőségek biztosítása és a megfelelő munkahelyi légkör mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a társaság munkavállalóinak lojalitása tovább emelkedjen a társaság iránt, illetve a Gemenc Zrt-nél való munkavállalás vonzó legyen a munkaerőpiacon.

A stratégiai terv időszakában esetlegesen bekövetkező változások (adminisztrációs terhek további növekedése, közjóléti tevékenység színvonalának emelése és az infrastruktúra további bővítése), valamint a fahasználati munkák gépesítésének munkaerő-igénye a létszám bővítését vonhatják maguk után.

4. Beruházások

A Gemenc Zrt. beruházási, fejlesztési tevékenységét jelentős mértékben behatárolja a rendelkezésre álló saját források szűkössége. A tárgyi eszközök jelentős részét kitevő alacsony amortizációs kulcsú ingatlanok, valamint az objektív tényezők (természetvédelmi korlátozások, mind gyakoribb természeti károkozások) miatti szerény eredménytermelő képesség miatt a felhasználható saját források alacsony szintje nem teszi lehetővé a szükséges mértéknek megfelelő tárgyi eszköz létesítési tevékenységet. A saját források szintjét tovább szűkítik a szükséges, halaszthatatlan és a szakmai munkák magas szintű végzéséhez elengedhetetlen, a mindennapi működést megalapozó felújítások: a természeti károk infrastrukturális károkozásainak helyreállításai, az elöregedő, elhasználódó műszaki infrastruktúra megújítása, és legfőképpen az erdősítést védő kerítések építése, mely nélkül nem végezhető az elvárt erdőgazdálkodási tevékenység.

A külső források szintje jelentősen beszűkült az elmúlt években, a közelmúlt jelentős volumenű, támogatással megvalósuló közjóléti beruházásain felül a társaságnak nincs lehetősége a tárgyi eszközök megújítására, bővítésére.

Ezen tények ismeretében elengedhetetlen a külső források biztosítása, azok igénybevételi lehetőségének megteremtése a társaság számára (tulajdonosi támogatás, európai uniós támogatások) a stratégiai célok megvalósítása érdekében szükséges, elengedhetetlen fejlesztések miatt.

VII. Fontosabb stratégiai döntések

1. Szükséges külső (tulajdonosi, kormányzati) döntések

- a **<u>közcélú, közjóléti tevékenységek végzésének támogatása</u>**, a társaság ilyen irányú terheinek enyhítése a külső pénzügyi források bővítésével,
- a társaság **<u>árvízvédelmi tevékenységének állami feladatként</u>** történő elismerése, a védekezéshez külső pénzügyi forrás nyújtása, a belső védművek rekonstrukciójához forrás biztosítása,
- **<u>végleges vagyonkezelési szerződések</u>** véglegesítése, az MNV Zrt-vel való szerződés megkötése,
- **<u>az állami tulajdonú földterületek egységes vagyonkezelésének</u>** a megteremtése: az azonos jellegű, földrajzilag szorosan összefüggő földterületek egy, szakmailag kompetens kézben összpontosítása a jelenlegi helyzettel ellentétben. Ezen területek több, a magas fokú gazdálkodást az elméleti ismeretek és a gyakorlati tapasztalatok hiánya miatt megvalósítani nem mindig tudó állami szervnél vannak, úgymond szétaprózódva.
- a társaság tevékenységéhez és területéhez szorosan kapcsolódó, **<u>állami tulajdonú, használó nélküli</u>** vagy rendezetlen használói joggal bíró **<u>területek vagyonkezelésbe adása</u>** a Gemenc Zrt-nek,
- **<u>a támogatási rendszer átalakítása</u>** annak érdekében, hogy az állami tulajdonú erdőgazdasági társaságok szűk lehetőségei megnyíljanak a területen (gépvásárlási támogatások, stb.),

2. Szükséges belső döntések

- Az adott kormányzati döntéseknek megfelelő alkalmazkodás.

3. A stratégiai terv megvalósításához szükséges szervezeti keretek

A társaság szervezeti felépítésének reformja az elmúlt, közel két évtizedben megtörtént, a környezeti változásokkal összhangban. A gyakori magas dunai vízállások miatti fenyegetettség miatt az azonnali reagálásra képes, rugalmas, a lehető legkevesebb irányítási szintből felépülő szervezet jött létre, melynek megtartása fontos a továbbiakban is.
A stratégiai terv időszakában esetlegesen bekövetkező hatások, erősödő közgazdasági, piaci változások, a tulajdonos jövőbeli elvárásainak megfelelő tevékenységvégzés a szervezet némi átalakítását követelhetik meg a megváltozott körülményekhez igazodva.

Baja, 2018. október 8.

Gemenci Erdő- és Vadgazdaság Zrt.
6500 Baja, Szent Imre tér 2.
Adószám: 11034138-2-03
OTP: 11732033-20060635

Csonka Tibor
vezérigazgató

MÉRLEG - ESZKÖZÖK

	A tétel megnevezése	2017 tény	2018 terv	2019 stratégiai terv	2020 stratégiai terv	2021 stratégiai terv
A.	***Befektetett eszközök (A/I + A/II + A/III)***	**3 190 481**	**3 456 000**	**3 736 000**	**3 926 000**	**3 991 000**
I	**IMMATERIÁLIS JAVAK (A/I/1. ~ A/I/7. sorok)**	5 566	4 000	6 000	4 000	2 000
1.	Alapítás-átszervezés aktivált értéke					
2.	Kísérleti fejlesztés aktivált értéke					
3.	Vagyoni értékű jogok	5 566	4 000	6 000	4 000	2 000
4.	Szellemi termékek					
5.	Üzleti vagy cégérték					
6.	Immateriális javakra adott előlegek					
7.	Immateriális javak értékhelyesbítése					
II	**TÁRGYI ESZKÖZÖK (A/II/1 ~ A/II/7 sorok)**	3 137 357	3 401 000	3 700 000	3 892 000	3 959 000
1.	Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok	2 871 450	3 111 000	3 150 000	3 179 000	3 584 000
2.	Műszaki berendezések, gépek, járművek	134 757	95 000	210 000	200 000	200 000
3.	Egyéb berendezések, felsz.,járművek	115 392	140 000	140 000	145 000	150 000
4.	Tenyészállatok	0				
5.	Beruházások, felújítások	15 443	50 000	200 000	368 000	25 000
6.	Beruházásokra adott előlegek	315	5 000			
7.	Tárgyi eszközök értékhelyesbítése					
III	**BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK (A/III/1 ~ A/III/10 sorok)**	47 558	51 000	30 000	30 000	30 000
1.	Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban					
2.	Tartósan adott kölcsön kapcsolt vállalkozásban					
3.	Tartós jelentős tulajdoni részesedés					
4.	Tartósan adott kölcsön jelentős tulajdoni részesedési visz. álló váll.ban					
5.	Egyéb tartós részesedés	31 218	31 000	10 000	10 000	10 000
6.	Tartósan adott kölcsön egyéb részesedési viszonyban álló váll.-ban					
7.	Egyéb tartósan adott kölcsön	16 340	20 000	20 000	20 000	20 000
8.	Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapír					
9.	Befektetett pénzügyi eszközök értékhelyesbítése					
10.	Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete					
B.	***Forgóeszközök (B/I + B/II + B/III + B/IV)***	***1 276 909***	***795 000***	***774 000***	***707 000***	***681 000***
I.	**KÉSZLETEK (B/I/1 ~ B/I/6 sorok)**	282 959	247 000	249 000	239 000	239 000
1.	Anyagok	62 387	55 000	50 000	50 000	50 000
2.	Befejezetlen termelés és félkész termékek	34 042	24 000	34 000	34 000	34 000
3.	Növendék-, hízó és egyéb állatok					
4.	Késztermékek	179 981	163 000	160 000	150 000	150 000
5.	Áruk	6 549	5 000	5 000	5 000	5 000
6.	Készletekre adott előlegek					
II	**KÖVETELÉSEK (B/II/1 ~ B/II/8 sorok)**	348 294	420 000	325 000	310 000	310 000
1.	Követelések áruszállításból és szolgáltatásból--vevők	235 042	280 000	260 000	250 000	250 000
2.	Követelések kapcsolt vállalkozással szemben					
3.	Követelések jelentős rész. Viszonyban lévő vállalkozással szemben					
4.	Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő váll.szemben					
5.	Váltókövetelések					
6.	Egyéb követelések	113 252	140 000	65 000	60 000	60 000
7.	Követelések értékelési különbözete					
8.	Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete					
III.	**ÉRTÉKPAPÍROK (B/III/1 ~ B/III/6 sorok)**	0	0	0	0	0
1.	Részesedés kapcsolt vállalkozásban					
2.	Jelentős tulajdoni részesedés					
3.	Egyéb részesedés					
4.	Saját részvények, saját üzletrészek					
5.	Forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok					
6.	Értékpapírok értékelési különbözete					
IV.	**PÉNZESZKÖZÖK (B/IV/1 ~ B/IV/2 sorok)**	645 656	128 000	200 000	158 000	132 000
1.	Pénztár, csekkek	0				
2.	Bankbetétek	645 656	128 000	200 000	158 000	132 000
C.	***Aktív időbeli elhatárolások (C/1 ~ C/3 sorok)***	***2 858***	***2 000***	***2 000***	***2 000***	***2 000***
1.	Bevételek aktív időbeli elhatárolása	0				
2.	Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	2 858	2 000	2 000	2 000	2 000
3.	Halasztott ráfordítások	0				
	ESZKÖZÖK (AKTÍVAK) ÖSSZESEN (A + B + C)	**4 470 248**	**4 253 000**	**4 512 000**	**4 635 000**	**4 674 000**

MÉRLEG - FORRÁSOK

	A tétel megnevezése	2017 tény	2018 terv	2019 stratégiai terv	2020 stratégiai terv	2021 stratégiai terv
D.	***Saját tőke (D/I ~ D/VII sorok)***	***3 115 636***	***3 153 060***	***3 366 560***	***3 409 560***	***3 453 560***
I.	JEGYZETT TŐKE	1 640 060	1 640 060	1 808 060	1 808 060	1 808 060
	Ebből: visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéke					
II.	JEGYZETT, DE MEG BE NEM FIZETETT					
III.	TŐKETARTALÉK	783 675	784 000	784 000	784 000	784 000
IV.	EREDMÉNYTARTALÉK	626 886	689 000	732 500	774 500	817 500
V.	LEKÖTÖTT TARTALÉK	0				
VI.	ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK (VI/1 ~ VI/2 sorok)					
1.	Értékhelyesbítés értékelési tartalékba					
2.	Valós értékelés értékelési tartalékba					
VII.	Adózott eredmény	65 015	40 000	42 000	43 000	44 000
E.	***Céltartalékok (E/1 ~ E/3 sorok)***	***52 518***	***0***	***0***	***0***	***0***
1.	Céltartalék a várható kötelezettségekre					
2.	Céltartalék a jövőbeni költségekre	52 518				
3.	Egyéb céltartalék					
F.	***Kötelezettségek (F/I ~ F/III sorok)***	***591 094***	***422 940***	***495 440***	***585 440***	***590 440***
I.	HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK (F/I/1 ~ F/I/4 sorok)	0	0	0	0	0
1.	Hátrasorolt kötelezettségek kapcsolt vállalk. szemben					
2.	Hátrasorolt köt. Jelentős tulajdoni visz. Lévő váll. Szemben					
3.	Hátrasorolt kötelezettségek egyéb rész. Viszonyban lévő váll. Szemben					
4.	Hátrasorolt kötelezettségek egyéb gazdálkodóval szemben					
II.	HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK (F/II/1 ~ F/II/9 sorok)	0	0	0	0	0
1.	Hosszú lejáratra kapott kölcsönök					
2.	Átváltoztatható és átváltozó kötvényekkötvények					
3.	Tartozások kötvénykibocsátásból					
4.	Beruházási és fejlesztési hitelek					
5.	Egyéb hosszú lejáratú hitelek					
6.	Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben					
7.	Tartós köt. egyéb jelentős tulajdoni rész.i visz. lévő vállalk. szemben					
8.	Tartós kötelezettségek egyéb rész. Visz. Lévő váll. Szemben					
9.	Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek					
III.	RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZ. (F/III/1 ~ F/III/11 sorok)	591 094	422 940	495 440	585 440	590 440
1.	Rövid lejáratú kölcsönök					
	- ebből : az átváltoztatható kötvények					
2.	Rövid lejáratú hitelek	0				
3.	Vevőktől kapott előlegek	61 796				
4.	Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)	290 293	292 940	285 000	345 000	340 000
5.	Váltótartozások					
6.	Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalk. szemben	0				
7.	Rövid lej. köt. Jelentős tulajdoni viszonyban lévő vállalk. szemben					
8.	Rövidlejáratú köt. Egyéb részesedési visz. Lévő vállalkozással szemben					
9.	Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	239 005	130 000	210 440	240 440	250 440
10.	Kötelezettségek értékelési különbözete					
11.	Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete					
G.	***Passzív időbeli elhatárolások (G/1 ~ G3 sorok)***	***711 000***	***677 000***	***650 000***	***640 000***	***630 000***
1.	Bevételek passzív időbeli elhatárolása	7 571	15 000	10 000	10 000	10 000
2.	Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása	34 873	20 000	20 000	20 000	20 000
3.	Halasztott bevételek	668 556	642 000	620 000	610 000	600 000
	FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZ.(D + E + F + G)	4 470 248	4 253 000	4 512 000	4 635 000	4 674 000

"A" Eredménykimutatás (összköltség eljárással)

	A tétel megnevezése	2017 terv	2018 terv	2019 stratégiai terv	2020 stratégiai terv	2021 stratégiai terv
01.	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	3 240 243	4 342 500	4 690 000	4 962 000	5 228 000
02.	Export értékesítés nettó árbevétele	774 385		0	0	0
I.	**Értékesítés nettó árbevétele (01+02)**	**4 014 628**	**4 342 500**	**4 690 000**	**4 962 000**	**5 228 000**
03.	Saját termelésű készletek állományváltozása	-2 586	-30 000	-10 000	-10 000	0
04.	Saját előállítású eszközök aktivált értéke	117 438	130 000	130 000	130 000	130 000
II.	**Aktivált saját teljesítmények értéke (±03+04)**	**114 852**	**100 000**	**120 000**	**120 000**	**130 000**
III.	**Egyéb bevételek**	**579 711**	**309 500**	**309 000**	**219 000**	**219 000**
	Ebből: visszaírt értékvesztés	29 561		0	0	0
05.	Anyagköltség	374 386	379 000	400 000	410 000	420 000
06.	Igénybe vett szolgáltatások értéke	1 909 322	2 020 000	2 306 000	2 408 000	2 533 000
07.	Egyéb szolgáltatások értéke	37 999	34 000	38 000	31 000	31 000
08.	Eladott áruk beszerzési értéke	14 198		18 000	18 000	18 000
09.	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	7 983		7 000	7 000	7 000
IV.	**Anyagjellegű ráfordítások (05+06+07+08+09)**	**2 343 888**	**2 433 000**	**2 769 000**	**2 874 000**	**3 009 000**
10.	Bérköltség	1 263 025	1 262 000	1 313 000	1 371 000	1 488 000
11.	Személyi jellegű egyéb kifizetések	269 237	290 000	283 000	280 000	280 000
12.	Bérjárulékok	296 311	300 000	282 000	297 000	318 000
V.	**Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12)**	**1 828 573**	**1 852 000**	**1 878 000**	**1 948 000**	**2 086 000**
VI.	**Értékcsökkenési leírás**	**271 838**	**285 000**	**275 000**	**280 000**	**280 000**
VII.	**Egyéb ráfordítások**	**211 782**	**151 000**	**167 000**	**168 000**	**170 000**
	Ebből: értékvesztés	4 282		0	0	0
A.	**ÜZEMI(ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I±II+III-IV-V-VI-VII)**	**53 110**	**31 000**	**30 000**	**31 000**	**32 000**
13.	Kapott (járó) osztalék és részesedés	2 954	3 000			
	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott					
14.	Részesedések ből származó bevételek árfolyamnyereségek	0				
	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott					
15.	Befektetett pénzügyi eszközökből (értékp.,kölcsönök) származó bev., árf.nyer.	0				
	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott					
16.	Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek	13 619	7 000	12 000	12 000	12 000
	Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott					
17.	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	12 342	9 000	10 000	10 000	10 000
	Ebből: értékelési különbözet					
VIII.	**Pénzügyi műveletek bevételei (13+14+15+16+17)**	**28 915**	**19 000**	**22 000**	**22 000**	**22 000**
18.	Részesedésekből származó ráfordítások, árfolyamveszteségek					
	Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott					
19.	Befektetett pénzügyi eszk.-ből(ért.p.,kölcsön) szárm. Ráf.árf.					
	Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott					
20.	Fizetendő(fizetett)kamatok és kamatjellegű ráfordítások	111				
	Ebből: kapcsolt váll.-nak adott					
21.	Részesedések ,értékpapírok,bankbetétek értékvesztése					
22.	Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	11 265	10 000	10 000	10 000	10 000
	Ebből: értékelési különbözet					
IX.	**Pénzügyi műveletek ráfordításai(18+19±20+21)**	**11 376**	**10 000**	**10 000**	**10 000**	**10 000**
B.	**PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDM. (VIII-IX)**	**17 539**	**9 000**	**12 000**	**12 000**	**12 000**
C.	**Adózás előtti eredmény (A + B)**	**70 649**	**40 000**	**42 000**	**43 000**	**44 000**
X.	Adófizetési kötelezettség	5 634				
D.	**ADÓZOTT EREDMÉNY (C-X)**	**65 015**	**40 000**	**42 000**	**43 000**	**44 000**

Társaság neve: Gemenc Zrt.

Sor-szám	Megnevezés	Mérték-egység	Tizedes mérték	2017. év tény	2018. év terv	2019. év terv	2020. év terv	2021. év terv
1	Mérlegfőösszeg	ezer Ft	0	4 470 248	4 253 000	4 512 000	4 635 000	4 674 000
2	Saját tőke	ezer Ft	0	3 115 636	3 153 060	3 366 560	3 409 560	3 453 560
3	Jegyzett tőke	ezer Ft	0	1 640 060	1 640 060	1 808 060	1 808 060	1 808 060
4	Értékesítés nettó árbevétele	ezer Ft	0	4 014 628	4 342 500	4 690 000	4 962 000	5 228 000
5	Üzemi tevékenység eredménye	ezer Ft	0	53 110	31 000	30 000	31 000	32 000
6	Adózás előtti eredmény	ezer Ft	0	70 649	40 000	42 000	43 000	44 000
7	Adózott eredmény	ezer Ft	0	65 015	40 000	42 000	43 000	44 000
8	Foglalkoztatott átlaglétszám (közfoglalkoztatott nélkül)	fő	1	257	260,0	260,0	260,0	260,0
9	Keresettömeg mértéke (közfoglalkoztatott nélkül)	ezer Ft	0	1 003 785	1 140 000	1 257 000	1 371 000	1 488 000
10	Keresettömeg-fejlesztés mértéke (közfoglalkoztatott nélkül)	%	2	4,50	8,41	10,26	9,07	8,53
11	Közfoglalkoztatott átlaglétszám	fő	1	233,7	110,0	46,0	0,0	0,0
12	Beruházás összesen	ezer Ft	0	363 008	562 000	767 000	527 000	402 000
13	- ebből saját forrás	ezer Ft	0	347 440	335 000	451 000	527 000	402 000
14	Közjóléti tevékenység összes ráfordítása	ezer Ft	0	379 248	412 000	373 000	389 000	405 000
15	Közjóléti tevékenység üzemi eredménye	ezer Ft	0	-196 709	-276 500	-235 000	-254 000	-265 000
16	Gazdálkodási terület összesen	hektár	0	37 905	37 905	37 980	37 980	37 980
17	- ebből erdőművelési ágú terület	hektár	0	34 396	34 396	34 650	34 650	34 650
18	Összes, korlátozással érintett (Védett és NATURA 2000) terület aránya	%	1	62,6	62,6	62,5	62,5	62,5
19	Erdőfelújítási kötelezettség alá vont terület	hektár	0	3 142	3 250	3 250	3 250	3 250
20	Folyamatban lévő erdőfelújítás területe	hektár	0	3 142	3 250	3 250	3 250	3 250
21	Befejezett erdőfelújítás területe	hektár	0	621	570	600	610	620
22	Erdőtelepítés területe (ha)	hektár	0	0	0	0	0	0
23	Fakitermelés nettó mennyisége	ezer m^3	1	200 444,0	205 483,0	215 000,0	218 000,0	225 000,0
24	Vadászterület (társaság vadászatra jogosult) összesen	hektár	0	52 678	52 678	52 678	52 678	52 678
25	Vadlelövés naptári évben (nagyvad)	db	0	3 675	3 900	3 750	3 750	3 750
26	Fafeldolgozás alapanyag (saját és vásárolt) mennyisége	ezer m^3	1	17 343,0	18 000,0	18 500,0	19 000,0	19 000,0

Cash-flow kimutatás

Megnevezés	2017. tény	2018. terv	2019. stratégiai terv	2020. stratégiai terv	2021. stratégiai terv
Szokásos tevékenységből származó pénzeszköz-változás (Működési cash flow, 1-13. sorok)	**451 837**	**347 000**	**340 000**	**425 000**	**316 000**
Adózás előtti eredmény	69 448	40 000	42 000	43 000	44 000
Elszámolt amortizáció	271 838	285 000	275 000	280 000	280 000
Elszámolt értékvesztés és visszaírás	34 144	0	0	0	0
Céltartalék képzés és felhasználás különbözete	10 588	-12 500	-12 000	0	0
Befektetett eszközök értékesítésének eredménye	-32 782	-5 000	-3 000	-3 000	-3 000
Szállítói kötelezettség változása	11 644	60 500	34 560	60 000	-5 000
Egyéb rövid lejáratú kötelezettség változása	22 280	10 000	440	30 000	10 000
Passzív időbeli elhatárolások változása	24 283	-6 000	-20 000	-10 000	-10 000
Vevőkövetelés változása	22 385	-30 000	-4 000	10 000	0
Forgóeszközök (vevőkövetelés és pénzeszköz nélkül) változása	14 468	5 000	27 000	15 000	0
Aktív időbeli elhatárolások változása	828	0	0	0	0
Fizetett, fizetendő adó (nyereség után)	2 713	0	0	0	0
Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés	0	0	0	0	0
Befektetési tevékenységből származó pénzeszköz-változás (Befektetési cash flow, 14-16. sorok)	**-321 245**	**-502 000**	**-732 000**	**-461 000**	**-336 000**
Befektetett eszközök beszerzése	-358 796	-510 000	-737 000	-466 000	-341 000
Befektetett eszközök eladása	34 597	5 000	5 000	5 000	5 000
Kapott osztalék, részesedés	2 954	3 000	0	0	0
Pénzügyi műveletekből származó pénzeszköz-változás (Finanszírozási cash flow, 17-27. sorok)	**162 111**	**0**	**-8 000**	**-6 000**	**-6 000**
Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele	163 000	0	0	0	0
Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele	0	0	0	0	0
Hitel és kölcsön felvétele	0	0	0	0	0
Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, megszüntetése, beváltása	8 664	0	2 000	2 000	2 000
Véglegesen kapott pénzeszköz	2 858	0	0	0	0
Részvénybevonás, tőkekivonás (tőkeleszállítás)	0	0	0	0	0
Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése	0	0	0	0	0
Hitel és kölcsön törlesztése, visszafizetése	0	0	0	0	0
Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek	-7 800	0	-4 000	-2 000	-2 000
Véglegesen átadott pénzeszköz	-4 611	0	-6 000	-6 000	-6 000
Alapítókkal szembeni, ill. egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása	0	0	0	0	0
Pénzeszközök változása (I+II+III. sorok)	**292 703**	**-155 000**	**-400 000**	**-42 000**	**-26 000**