

Szám: 1/223-22/2020.



10...sz. napirend

# ELŐTERJESZTÉS

KESZTHELY VÁROS ÖNKORMÁNYZATA  
KÉPVISELŐ-TESTÜLETE

2020. szeptember 24-ei soros ülésére

Tárgy:

Az önkormányzati intézményi struktúra hatékonyságának felülvizsgálata II.

Előterjesztő:

.....  
Nagy Bálint  
polgármester

Törvényességi ellenjegyzés:

.....  
Dr. Gábor Hajnalka  
jegyző

Az előterjesztést készítette:

.....  
Dr. Gábor Hajnalka  
jegyző

## Tisztelt Képviselő-testület!

Keszthely Város Önkormányzata Képviselő-testülete 27/2020. (II. 13.) számú határozatában rögzítette, egyetért az önkormányzati szervezeti struktúra hatékonyságának felülvizsgálatával. Egyidejűleg felkérte a polgármestert, hogy a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzésről szóló 19/2007. (IV.27.) önkormányzati rendelet alapján, Keszthely Város Önkormányzata Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló 23/2014. (X. 22.) önkormányzati rendelet 2. számú melléklet VII/c.) pontjában biztosított jogkörében eljárva külső szakértő bevonásával gondoskodjon a felülvizsgálat lebonyolításáról.

A képviselő-testület döntésének meghozatalát követően bekövetkezett járványhelyzet miatt a beszerzési eljárás eredményeként kiválasztott külső szakértővel történő vállalozási szerződés aláírására 2020. június 18. napján került sor, melyet követően a megbízott KARANTA AUDIT Zrt. (1033 Budapest, Reviczky ezredes u. 2.) munkatársai megkezdték a szervezeti struktúra felülvizsgálatát. A Zrt. szakemberei a felülvizsgálat során több alkalommal folytattak személyes egyeztetést a VÜZ Keszthelyi Városüzemeltető Egyszemélyes Nonprofit Kft. ügyvezetőjével, valamint a Gazdasági Ellátó Szervezet Keszthely vezetőjével, továbbá személyes megbeszélést tartottak a Keszthelyi Városfejlesztő Egyszemélyes Nonprofit Kft. ügyvezetőjével és a Keszthelyi Polgármesteri Hivatal Városüzemeltetési Osztály vezetőjével is. Az egyeztetéseket megelőzően a polgármesteri hivatal munkatársai rendelkezésükre bocsátották kérésüknek megfelelően mind az önkormányzat, mind a gazdasági társaságok alapító dokumentumait, szervezeti ábrákat, szervezeti és működési szabályzatokat, az előző évi beszámolókat stb. A jelzett helyszíneken áttekintettek különböző kimutatásokat, kértek elemzéseket.

Fentiek alapján a KARANTA AUDIT Zrt. elkészítette szakértői jelentését (1. számú melléklet).

A szakértői jelentés részletesen tartalmazza a vizsgált szervezetekkel kapcsolatos megállapításait, melyek keretében jelentős számú javaslatot fogalmaz meg az önkormányzat számára a szervezetek gazdálkodására, működésére vonatkozóan. Mindezen javaslatokat áttekintve javasolt valamennyi szervezetet érintően a jövőbeni működésre vonatkozó konkrét intézkedési terv összeállítása.

## Tisztelt Képviselő-testület!

Kérem, hogy az előterjesztést megtárgyalni és az alábbi határozati javaslatot elfogadni szíveskedjenek.

### Határozati javaslat

...../2020. (IX. 24.) számú képviselő-testületi határozat

Keszthely Város Önkormányzata Képviselő-testülete megtárgyalta „Az önkormányzati intézményi struktúra hatékonyságának felülvizsgálata II.” című előterjesztést és az alábbi határozatot hozta:

1. Keszthely Város Önkormányzata Képviselő-testülete az önkormányzati szervezeti struktúra hatékonyságának felülvizsgálata tárgyában készült, az előterjesztés 1. számú melléklete szerinti szakértői jelentést megismerte.
2. A képviselő-testület felkéri a polgármestert, hogy a szakértői jelentésben foglaltak alapján az önkormányzat és a városüzemeltetéssel érintett intézményei, szervezetei jövőbeni racionálisabb, gazdaságosabb és összehangoltabb működése céljából készítsen intézkedési tervet és tegyen javaslatot a képviselő-testület ülése elé.

Határidő: 2. pontra 2020. november 30.  
Felelős: Nagy Bálint polgármester  
Dr. Gábor Hajnalka jegyző  
(Dr. Skoda Lilla önkormányzati és igazgatási osztályvezető  
Tóth Eszter közgazdasági osztályvezető  
Szigligeti Aladár városüzemeltetési osztályvezető)

Keszthely, 2020. szeptember 18.

Nagy Bálint  
polgármester



KARANTA AUDIT Zrt

1033 Budapest, Városliget u. 10. sz. 2.  
Tel.: +36 20 934 3728, Fax: +36 20 115 1809  
E-mail: karantauditor@gmail.com, Web: www.karant.hu

## SZAKÉRTŐI JELENTÉS

**Keszthely Város Önkormányzata fenntartásában működő, a városüzemeltetési feladatokkal érintett intézmények, társaságok átvilágításáról.**

**2020. augusztus 31.**

## TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék .....	2
1. A vizsgálat feladata .....	4
1.1. Vizsgálati módszerek.....	4
1.2. A vizsgálat célja, tárgya .....	5
1.3. A vizsgálat időtartalma.....	6
1.4. Alapelvek és korlátozó feltételek meghatározása .....	6
2. A vizsgálat részletes megállapításai.....	7
2.1. Városüzemeltető Nonprofit Kft.....	7
2.1.1. Piaci pozíciói .....	8
2.2. Ágazati gazdálkodási adatok vizsgálata.....	12
2.2.1. Bérleti szolgáltatás, ingatlankezelés .....	14
2.2.2. Távhőszolgáltatás, energiaszolgáltatás .....	17
2.2.3. Energiaközpont .....	18
2.2.4. Parkolási szolgáltatás.....	19
2.2.5. Piac üzemeltetése .....	21
2.2.6. Útépítés, karbantartás.....	22
2.2.7. Temetkezés, temető fenntartás .....	24
2.2.8. Strandok és uszoda üzemeltetése .....	25
2.2.9. Eszköz bérbeadás .....	26
2.2.10. Központi irányítás .....	26
2.3. Gazdasági Ellátó Szervezet (GESZ) átvilágítása.....	29
2.3.1. A GESZ feladatai .....	29

2.3.2.	A társaság gazdálkodása.....	30
2.3.3.	Étkeztetési tevékenység .....	32
2.4.	Keszthelyi Városfejlesztő Nonprofit Kft vizsgálata .....	33
2.5.	A Városüzemeltetési Osztály bemutatása .....	37
3.	Projektszervezeti struktúrák és hatékonyságuk .....	40
3.1.	Szervezeti formák és hatásuk.....	40
3.2.	Típusos projektszervezeti formák.....	40
3.2.1.	Lineáris-funkcionális szervezeti forma .....	40
3.2.2.	Projektre orientált szervezeti forma.....	42
3.2.3.	Mátrixstruktúrán alapuló szervezeti formák .....	43
3.3.	Önkormányzat és gazdasági szervezetei projektszervezeti felépítése.....	45
3.4.	Projektszervezeti megoldási javaslatok.....	46
4.	Összefoglaló javaslatok.....	47
4.1.	Városüzemeltető NKft. ....	47
4.1.1.	Bérleti szolgáltatás .....	47
4.1.2.	Parkolási szolgáltatás.....	48
4.1.3.	Piac üzemeltetése.....	49
4.1.4.	Központi irányítás .....	49
4.2.	Gazdasági ellátó szervezet GESZ .....	50
4.3.	Városfejlesztő NKft.....	51
4.4.	Projektszervezeti javaslatok .....	52

## 1. A VIZSGÁLAT FELADATA

Keszthely Város Önkormányzatától a 2020. június 18.-án kötött megbízási szerződés szerint megbízást kaptunk a város kizárólagos tulajdonában lévő alábbi társaságok átvilágítására és intézkedési tervjavaslatok készítésére:

- VÜZ Keszthelyi Városüzemeltető Egyszemélyes Nonprofit Kft.
- Gazdasági Ellátó Szervezet Keszthely
- Keszthelyi Városfejlesztő Nonprofit Kft
- Keszthelyi Polgármesteri Hivatal Városüzemeltetési Osztály

### 1.1. Vizsgálati módszerek

A megbízás szerint az átvilágítás során az alábbi feladatokat kellett elvégeznünk:

- a. A társaságok gazdasági helyzetének felmérését (állapotfelmérés), melynek keretében a vizsgált társaságok vagyoni-, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzetét kellett vizsgálnunk a 2018-2019. évi beszámolóik alapján.
- b. A társaságok közösségi- és üzleti jellegű szolgáltatások nyújtására irányuló tevékenységének értékelését, mely során elemezni kellett, hogy a társaságok milyen bevételből gazdálkodnak (önkormányzati támogatás, saját bevétel stb.) milyen fajlagos dologi-, illetve személyi jellegű költségszinttel végzik feladataikat.
- c. Vizsgálnunk kellett ezen belül társaságok, illetve az Intézmény főbb gazdálkodási egységeinek bevétel és költségszerkezetét jövedelmezőségét, kapcsolatait az Önkormányzattal, és a kapott támogatásokat.
- d. Az Önkormányzat és a gazdasági társaságok projekttevékenységével kapcsolatos szervezeti működési sajátosságokat.

A vizsgálat során, a rendelkezésre bocsátott dokumentációk átvizsgálása és értékelése mellett, interjúkat kellett készítenünk a társaságok ügyvezetésével, illetve a megbízott önkormányzati osztály illetékesével.

## 1.2. A vizsgálat célja, tárgya

- Keszthely Város Önkormányzata Képviselő-testülete 27/2020. (II. 13.) számú határozata alapján az önkormányzati szervezeti struktúra hatékonyságának felülvizsgálata, a hosszú távú gazdaságos, hatékony és eredményes működés érdekében az önkormányzat fenntartásában működő, a városüzemeltetési feladatokkal érintett intézmények, társaságok jövőbeni összehangolt működésére vonatkozó javaslat kidolgozása
- A vizsgálatnak ki kell terjednie a városüzemeltetéssel kapcsolatos feladatellátást végző szervezeteket érintően az önkormányzati vagyon működtetésére, valamint a hatékony és költségtakarékos munkavégzésre a minél hatékonyabb feladatellátás biztosítása érdekében.
- Az elkészült dokumentációnak tartalmaznia kell pénzügyi és szakmai szempontból egyaránt megalapozott konkrét döntési javaslato(ka)t a fenntartó/tulajdonos képviselő-testület számára.

Az átvilágítás keretében az alábbi főbb kérdések megválaszolására helyeztük a hangsúlyt:

1. A pénzügyi státusz, eredményesség és költséggazdálkodás
2. Milyen pénzügyi hidak kellenek a működőképességhez? (támogatás, ármeghatározás)
3. Milyen kockázatokat jelent a működés az önkormányzat költségvetésére? (helytállás, támogatási igény, közellátási probléma)
4. Milyen az arány a közfinanszírozás és az üzleti bevételek között? Mennyi a vásárolt szolgáltatás?
5. Rendben vannak-e a kötelező jelentések, működik-e a tulajdonosi felügyelet, megállapított-e valamit a belső ellenőr és/vagy valamelyik hatóság?
6. Milyen irányúak legyenek a változások? Racionalizálás, átcsoportosítás, összevonás vagy visszaintegrálás?



### **1.3. A vizsgálat időtartalma**

A vizsgálat időtartama: 2020. július 20. - 2020. szeptember 1.

A vizsgálatban résztvevő szakemberek:

- Dömötörfy József bejegyzett könyvvizsgáló
- Dömötörfy András projektmenedzsment szakközgazdász
- dr. Major Szilvia könyvvizsgáló

### **1.4. Alapelvek és korlátozó feltételek meghatározása**

- Nem végeztünk jogi természetű vizsgálatot.
- A rendelkezésre bocsátott adatok valóságát, teljes körűségét nem vizsgáltuk, ezért az ebből származó veszteséget sem mértük fel teljes körűen.
- A megbízás jellege megállapodás szerinti vizsgálat, ami nem minősül könyvvizsgálatnak. A vizsgálat megállapításai a 4400-as könyvvizsgálati standard alapján a Társaság beszámolójával kapcsolatban bizonyosságot nem szolgáltatnak.
- Ugyancsak nem volt feladatunk a társaságok szerződéseinek és forgalmának adójogi vizsgálata és véleményezése.
- A Társaságok eszközeivel, követeléseivel és kötelezettségeivel kapcsolatban a külső partnerektől visszaigazolásokat, egyenleg megerősítéseket nem kértük be.
- Alapvetően a két gazdasági év, rendelkezésre álló számszerű adataiból és a megkapott egyéb anyagokban foglaltakból vonunk le következtetéseket.
- Megpróbáltuk kiszűrni a két év közötti eltérésből adódó torzítást.
- A bevételek és költségek elemzése során elsősorban a jövőre vonatkozó következtetéseket próbáltuk levonni.

## 2. A VIZSGÁLAT RÉSZLETES MEGÁLLAPÍTÁSAI

Keszthely Város Önkormányzata Képviselő-testülete 27/2020. (II. 13.) számú határozata megállapítja, hogy szükségessé vált az önkormányzati szervezeti struktúra hatékonyságának felülvizsgálata, a hosszú távú gazdaságos, hatékony és eredményes működés érdekében az önkormányzat fenntartásában működő, a városüzemeltetési feladatokkal érintett intézmények, társaságok jövőbeni összehangolt működésére vonatkozó javaslat kidolgozása.

Mindezek alapján indokoltnak látszik a társaságok, illetve az érintett önkormányzati szervezetek jelenlegi működtetésének felülvizsgálata és új szervezeti és feltételrendszer kialakítása.

Az alábbi elemzésünkben az eddigi működés tapasztalatait összegezzük

### 2.1. Városüzemeltető Nonprofit Kft

A vállalkozás neve: VÜZ Keszthelyi Városüzemeltető Egyszemélyes Nonprofit Kft.

(1992. 02.01.-től 2011.02.28.-ig : Keszthelyi Városüzemeltető Egyszemélyes Kft)

A vállalkozás rövidített neve: VÜZ Nonprofit Kft

(1992. 02.01.-től 2011.02.28.-ig : Keszthelyi Városüzemeltető Kft)

A társaság székhelye: Keszthely, Vásár tér 10.

Alapító: Keszthely Város Önkormányzata

Alapítói vagyon 256.560 ezer Ft

ebből:

    apport 223.230 ezer Ft

    készpénz 33.330 ezer Ft

Tulajdonos alapítástól folyamatosan 100%-ban Keszthely Város Önkormányzata.

A vállalkozás alapításának célja, hogy a tulajdonos önkormányzat által megbízott közszolgálati feladatokat (strandok-, parkolók-, piac-, temetők üzemeltetése, vagyonkezelés stb.) ellássa, emellett szabadkapacitásával vállalkozási tevékenységet folytasson, nem veszélyeztetve nonprofit céljainak megvalósítását.

Engedélyezett főbb tevékenységi körei a társasági szerződés szerint:

- Gőzellátás, légkondicionálás
- Nem veszélyes hulladék gyűjtése
- Veszélyes hulladék gyűjtése
- Nem veszélyes hulladék kezelése, ártalmatlanítása
- Veszélyes hulladék kezelése, ártalmatlanítása
- Hulladék újrahasznosítása
- Szennyeződésmentesítés, egyéb hulladék kezelés
- Vagyonkezelés
- Saját tulajdonú, bérelt ingatlanok bérbeadása, üzemeltetése
- Ingatlankezelés
- Zöldterület kezelés
- Temetkezés, temetkezési kiegészítő szolgáltatás

### **2.1.1. Piaci pozíciói**

A tevékenységek jelentős része szolgáltatás, mely Keszthely város és vonzáskörzetére terjed ki, emiatt a külső piaci környezet csak kis mértékben hat a társaság gazdálkodására.

Lényeges befektetési és szerkezetváltási események, az elmúlt időszakban:

A 2011. március 1-től a vállalkozás nonprofit Kft-vé alakult át. Tulajdonosi döntés következtében a zöldterületi tevékenységeiket 2011. május 31.-i, hulladékszállítási tevékenységünket pedig 2012. április 30.-i dátummal beszüntették.

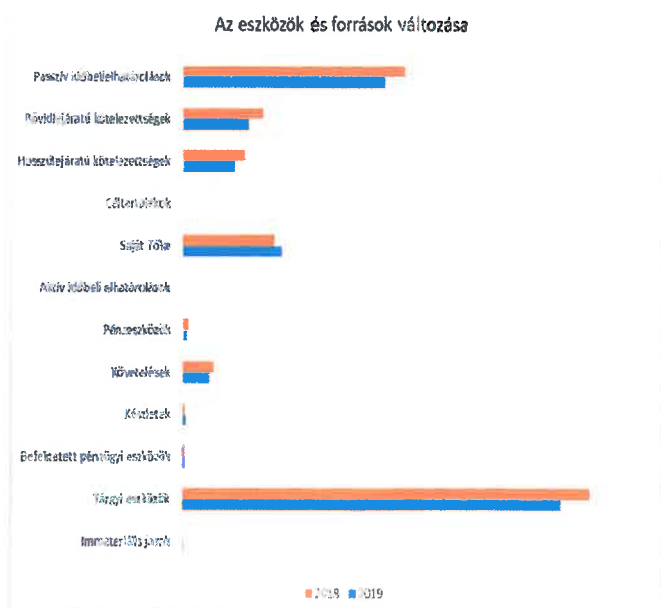
Előbbi tevékenységüket a GESZ vette át, utóbbi a Keszthely HUSZ Nonprofit Kft-hez került kiválással.

A VÜZ NKft 2018-2019. évi főbb gazdálkodási adatai az alábbi táblázat tartalmazza:

## Az eszközök és források változása

#	Megnevezés	2018	2019	Különbség E Ft	Változás %
A I	Immateriális javak	6 393	5 114	-1 279	80,0
A II	Tárgyi eszközök	1 545 338	1 435 213	-110 125	92,9
A III	Befektetett pénzügyi eszközök	10 374	10 374	0	100,0
B I	Készletek	11 241	13 781	2 540	122,6
B II	Követelések	117 688	100 637	-17 051	85,5
B IV	Pénzeszközök	22 954	15 972	-6 982	69,6
C	Aktív időbeli elhatárolások	1 115	3 191	2 076	286,2
D	Saját Tőke	345 230	371 448	26 218	107,6
E	Céltartalékok				
F II	Hosszúlejáratú kötelezettségek	230 963	194 678	-36 285	84,3
F III	Rövidlejáratú kötelezettségek	299 223	246 762	-52 461	82,5
G	Passzív időbeli elhatárolások	839 687	763 759	-75 928	91,0

A befektetett eszközállomány értékét csökkentő jelentősebb tétel 2019 évben: az elszámolt értékcsökkenés: 166.197,- E Ft. A befektetett eszközállomány értékét növelő jelentősebb tétel a Városi Strand beruházás 14.957,- E Ft. A követelésállomány több mint 17 millió Ft-tal csökkent, mely a hatékonyabb követelés behajtásának köszönhető. A kapcsolt vállalkozással szembeni követelés ugyanakkor 9.234 E Ft-ról, 13.133 E Ft-ra emelkedett.



A Hosszúlejáratú kötelezettségek 28 %-kal csökkentek, melyből a hosszúlejáratú hitelek állománya csökkent 36.474,- E Ft-al,

Rövid lejáratú kötelezettségek 18%-os csökkenéséhez jelentősen hozzájárult a szállítói állomány csökkenése.

A Passzív időbeli elhatárolások 9%-os csökkenés -75.928,- E Ft, mely a támogatásokhoz kapcsolódóan az értékcsökkenéssel arányosan feloldott elhatárolt összegek visszairásával van összefüggésben.

A társaság bevételei és költségei az elmúlt két évben az alábbiak szerint alakultak:

#	A tétel megnevezése	2018 E Ft	2019 E Ft	Változás %
1	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	1 007 517	918 551	91,2
<b>I.</b>	<b>Értékesítés nettó árbevétele (01+02)</b>	<b>1 007 517</b>	<b>918 551</b>	<b>91,2</b>
4	Saját előállítású eszközök aktivált értéke	1 476	1 944	131,7
<b>II.</b>	<b>Aktivált saját teljesítmények értéke (±03+04)</b>	<b>1 476</b>	<b>1 944</b>	<b>131,7</b>
<b>III.</b>	<b>Egyéb bevételek</b>	<b>224 107</b>	<b>242 674</b>	<b>108,3</b>
5	Anyagköltség	235 542	248 369	105,4
6	Igénybe vett szolgáltatások értéke	215 391	208 254	96,7
7	Egyéb szolgáltatások értéke	19 553	19 920	101,9
8	Eladott áruk beszerzési értéke	85 331	9 508	11,1
9	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	130 475	127 994	98,1
<b>IV.</b>	<b>Anyagjellegű ráfordítások (05+06+07+08+09)</b>	<b>686 292</b>	<b>614 045</b>	<b>89,5</b>
10	Béreköltség	236 802	244 255	103,1
11	Személyi jellegű egyéb kifizetések	17 646	4 259	24,1
12	Bérbírlékok	50 567	43 453	85,9
<b>V.</b>	<b>Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12)</b>	<b>305 015</b>	<b>291 967</b>	<b>95,7</b>
<b>VI.</b>	<b>Értékcsökkenési leírás</b>	<b>163 158</b>	<b>166 197</b>	<b>101,9</b>
<b>VII.</b>	<b>Egyéb ráfordítások</b>	<b>47 305</b>	<b>52 083</b>	<b>110,1</b>
	ebből: értékvesztés	84	16 255	19351,2
<b>A.</b>	<b>ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE</b>	<b>31 330</b>	<b>38 877</b>	<b>124,1</b>
<b>VIII.</b>	<b>Pénzügyi műveletek bevételei (13+14+15+16+17)</b>	<b>116 787</b>	<b>116 611</b>	<b>99,8</b>
<b>IX.</b>	<b>Pénzügyi műveletek ráfordításai (18+19+20+21)</b>	<b>121 183</b>	<b>127 675</b>	<b>105,4</b>
<b>B.</b>	<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)</b>	<b>-4 396</b>	<b>-11 064</b>	<b>251,7</b>
<b>C.</b>	<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±A±B)</b>	<b>26 934</b>	<b>27 813</b>	<b>103,3</b>
<b>X.</b>	<b>Adófizetési kötelezettség</b>	<b>2 427</b>	<b>1 595</b>	<b>65,7</b>
<b>D.</b>	<b>ADÓZOTT EREDMÉNY (±C-X)</b>	<b>24 507</b>	<b>26 218</b>	<b>107,0</b>

A társaság 2019. évi árbevétele közel 9 %-kal csökkent az előző évhez viszonyítva, azonban ezzel arányosan csökkentek ráfordításai is.

Az anyagjellegű ráfordítások több mint 10 %-kal csökkentek, de csökkentek a személyi jellegű kifizetések is, elsősorban a Személyi jellegű egyéb kifizetések jelentős csökkenésének eredményeként. Ezen kifizetések között volt előző évben a dolgozóknak adott béren kívüli juttatás, mely 2019. évben megszüntetésre került.

Az Egyéb bevételek 8,3 %-kal emelkedtek, mely a támogatások változásával van összefüggésben.

Az Egyéb bevételek egy része technika jellegű, mert ezen belül kerül kimutatásra a támogatásból megvalósult beruházások elhatárolt bevételének visszavezetése a támogatásból megvalósult beruházások adott évre elszámolt értékcsökkenési leírásával arányosan. Az Egyéb bevételek összetételét az alábbi táblázat mutatja:

Egyéb bevételek	Összeg E Ft
Értékesített immateriális javak tárgyeszközök	5 267
Káresemény, behajtás megtérülés stb.	3 656
Parkoló bírságok	10 804
Támogatás távhő	81 293
Támogatás közfoglalkoztatottak	9 091
Visszaírt értékvesztés	96
Támogatás uszoda	41 500
Egyéb támogatás	1 500
Halasztott bevételek	87350
Behajtással kapcsolatos bevételek	2 109
Egyéb	8
<b>Összesen:</b>	<b>242 674</b>

Az Egyéb ráfordítások 10,1 %-kal emelkedtek, összegük az előző évi 47.305 E Ft-ról, 52.083 E Ft-ra emelkedett. Az egyéb ráfordítások legjelentősebb tételét az adók mellett az Értékvesztések 21.804 E Ft-os összege teszi ki. Az elszámolt értékvesztésekből a vevői követelések értékvesztés összege 10.623 E Ft, az egyéb követelések után elszámolt értékvesztés 3.133 E Ft és a tárgyi eszközök terven felül elszámolt értékcsökkenési leírása 8.049 eFt volt. Az összetételt az alábbi táblázat tartalmazza:

Egyéb ráfordítások	Összeg E FT
Értékesített immateriális javak tárgyi eszközök	4 570
Káresemény miatt bírság kamat	896
Értékvesztések	21 804
Adók, illetékek, hozzájárulások	22 153
Véglegesen átadott pénzeszközök	300
Követelés leírás	1 168
Selejtezés	
Behajtással kapcsolatos ráfordítások	83
Előző évek rendező tételei	1109
<b>Összesen:</b>	<b>52 083</b>

## **Pénzügyi műveletek eredménye**

A pénzügyi műveletek között mindkét oldalon, tehát a bevételek és ráfordítások között 116.548 E Ft-tal szerepelnek a lakbérbevételek.

Szükségesnek tartjuk megjegyezni, hogy a pénzügyi műveletek magas bevétele és ráfordítása, döntően az Önkormányzatot megillető lakbérbevételeket tartalmazza. A társaság ugyanis az Önkormányzat megbízásából beszedett lakbéreket Pénzügyi műveletek egyéb bevételei között tartja nyilván, és ugyanakkora összeget mutat ki Pénzügyi műveletek ráfordítása címén, amikor átadja az Önkormányzatnak a beszedett összegeket. Az elszámolási módot az Önkormányzat könyvvizsgálójával is egyeztetették.

Ez az elszámolási mód több szempontból is felülvizsgálatra szorul. Egyrészt az érvényes szabályok szerint ez a bevétel semmilyen címen nem jelenhetne meg a társaság bevételei között. Másrészt a kiszámlázott lakbéréeknek csak azt a részét tartják nyilván a főkönyvi könyvelésben, amelyeket a bérlők kifizettek és a lakbértartozások év végén átvezetésre kerülnek az Egyéb kötelezettségek közé, ahol összevezetik a vevők között szereplő ki nem egyenlített követelésekkel. Minderre a bérleti szolgáltatás üzletágnál részletesen kitérünk.

Összességében a VÜZ Kft üzemi eredménye a 2018. évben realizált 31.330 E Ft-ról, 2019. évben 38.877 E Ft-ra emelkedett, az adózott eredménye pedig 24.507 E Ft-ról 26.218 E Ft-ra javult.

## **2.2. Ágazati gazdálkodási adatok vizsgálata**

Amint az előzőekben bemutatottuk, a társaság több gazdasági ágazat keretében látja el feladatait. Ezen ágazatokra vonatkozóan külön kerülnek kimutatásra a bevételek és költségek, illetve az ágazatok eredményei.

A VÜZ Nkft az alábbi ágazati területeken végez tevékenységet:

- Bérleti szolgáltatás,
- Távhőszolgáltatás,
- Energia központ,
- Parkolás,
- Piac működtetése,
- Útépítés, karbantartás,

- Temetkezési szolgáltatás,
- Strandok, fürdők működtetése,
- Eszköz bérbeadás

Ezekhez kapcsolódik önálló költségként a Központi igazgatási tevékenység.

A társaság teljes létszám és bérköltségét az alábbi táblázat mutatja:

Megnevezés	Átlagléttség (Fő)	Bruttó bér	Jutalom	Összesen
Fizikai állomány	47	112 716 Ft	2 750 Ft	115 466 Ft
Szellemi állomány	32	107 768 Ft	6 320 Ft	114 088 Ft
Állományon kívüli	0	14 701 Ft	0 Ft	14 701 Ft
<b>Összesen:</b>	<b>79</b>	<b>235 185 Ft</b>	<b>9 070 Ft</b>	<b>244 255 Ft</b>
Teljes munkaidősök	74	212 258 Ft	8 820 Ft	221 078 Ft
Részmunkaidősök	5	8 226 Ft	250 Ft	8 476 Ft
Állományon kívüliek	0	14 701 Ft	0 Ft	14 701 Ft
<b>Összesen:</b>	<b>79</b>	<b>235 185 Ft</b>	<b>9 070 Ft</b>	<b>244 255 Ft</b>
<b>Nyugdíjasok</b>	<b>2</b>	<b>6 266 Ft</b>	<b>275 Ft</b>	<b>6 541 Ft</b>

Az alábbiakban bemutatjuk, az egyes ágazatok gazdálkodását, és költségszerkezetét, valamint belső üzletági eredményeit. A Kft főbb tevékenységeit és nettó árbevételük alakulását az alábbi táblázat mutatja:

A Kft főbb tevékenységei	Nettó árbevétel eFt		Részarány	Változás az előző évhez
	2 018	2 019		
Távhószolgáltatás	192 722	189 029	19%	-2%
Strand-, uszoda üzemeltetés	135 231	149 527	13%	11%
Útéptés, belvízvédelem	149 623	165 696	15%	11%
Energiaközpont	8 799	8 617	1%	-2%
Parkoló üzemeltetés	95 146	99 159	9%	4%
Piac üzemeltetés	15 210	15 145	2%	0%
Temető fenntartás, temetkezés	93 131	86 011	9%	-8%
Ingyankezelés, bérleményszolgáltatás	68877	55495	7%	-19%
Egyéb	246 760	149 872	24%	-39%
<b>Összesen:</b>	<b>1 007 517</b>	<b>918 551</b>	<b>100%</b>	<b>-9%</b>





Tekintettel arra, hogy az Önkormányzat önként vállalt feladata szociális jellegű, a karbantartások fedezetét egyéb önkormányzati bevételek terhére kell biztosítani.

Amint már korábban utaltunk rá a kiszámlázott bérleti díjak a társaságnál a pénzügyi bevételek között kerülnek kimutatásra, mivel jog szerint ez az Önkormányzat bevétele. Azonban a pénzügyi bevétel is valamilyen formában bevétel, ezért nincs összhangban az idevonatkozó jogszabályi előírásokkal, mert ez semmilyen formában nem jelenhetne meg a társaság könyveiben. Ezért ezt felül kell vizsgálni.

A bérlőktől beszedett bérleti díjakat teljes egészében továbbadják az önkormányzatnak, azonban az önkormányzat csak a tényleges befolyt bérleti díjakról állít ki számlát a társaság felé, melyet a pénzügyi műveletek ráfordításai között számolnak el.

Annak érdekében, hogy a meg nem fizetett bérleti díjakból a cégnek ne legyen nyeresége, a különbözetet átvezetik az egyéb kötelezettségek közé, azt pedig kompenzálják a ki nem egyenlített vevőkövetelésekkel. Emiatt tehát ebből a társaságnak sem nyeresége, sem vesztesége nem keletkezik, azonban a bérleti díj tartozások sem a társaság sem az Önkormányzat könyveiben nincsenek kimutatva. A társaság ugyan analitikusan nyilvántartja a hátralékokat, azonban ez sem a társaság, sem az Önkormányzat mérlegében nem szerepel.

A kapott tájékoztatás szerint jelenleg a lakásbérlők éven túli lakbérhátraléka 109.282 E Ft, melyből 100.267 E Ft az egy éven túli hátralék. Az egyéb helyiségek bérlői által felhalmozott bérhátralék 24.403 E Ft, melyből az egy éven túli állomány 19.112 E Ft. Megállapítható, hogy mindkét állományban jelentős a több éves tétel, melyek nagyrészt behajthatatlanok, mert az adósok, vagy eltűntek, vagy megszűntek, vagy nincs végrehajtható vagyonuk. Információink szerint vannak 10 évnél régebbi tartozások is.

Véleményünk szerint ezt a kérdést rendezni kell.

Egyrészt a bérleti díj bevételek semmilyen formában nem jelenhetnek meg a VÜZ Kft könyveiben, mert az érvényes jogszabályok szerint ezek az Önkormányzat bevételei, ezért a cég csak az önkormányzat nevében állíthatna ki számlát a bérleti díjakról, és az Önkormányzat könyveiben ki kellene mutatni a teljes lakbérhátralékot. Ezért a jelenlegi – sehol sem szereplő – hátralékokat az Önkormányzat könyveiben szerepeltetni kell, vagy le kell írni, illetve értékvesztést kell elszámolni.

Az Ingatlankezelési üzemághoz tartoznak az ingatlankezelők, a társasházkezelők, követelés behajtók, és műszaki ügyintézők.

Az üzletág jelenlegi létszáma 8 fő. Ebből:

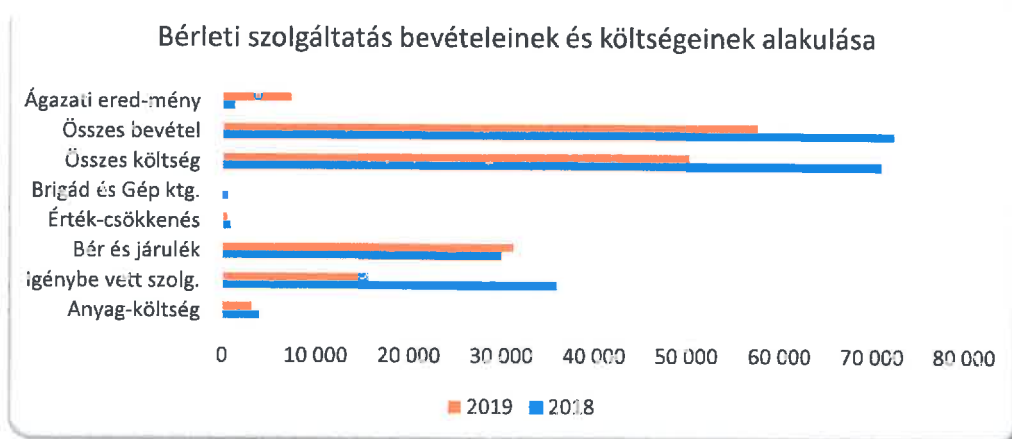
Részlegvezető	1 fő
Ingatlankezelő csoport	5 fő
Követeléskezelő	2 fő

Az ingatlankezelési tevékenységéért a társaság az Önkormányzattól és a bérlőktől 2019. évben összesen 55.330 E Ft bevételt realizált, szemben az előző évi 72.345 E Ft bevétellel. A csökkenés azzal van összefüggésben, hogy előző évben jelentős összeget, összességében 24.807 E Ft-ot fordítottak lakásfelújításra, melynek ellenértéke a bevételek között megtérült. Az üzemág ágazati eredménye 7.274 E Ft nyereség, azonban az ágazatra osztott 7.737 E Ft igazgatási költség átterhelése után 463 E Ft veszteséget mutat ki.

Az ágazat költségeit elemezve megállapítható, hogy jelentősebb emelkedés csak a bérköltségeknél tapasztalható, melyek összege az előző évi 23.350 E Ft-ról, 26.220 E Ft-ra emelkedett. Ez döntően a minimálberek emelkedésével magyarázható.

#### A Bérleti szolgáltatás bevételeinek és költségeinek alakulása (adatok E Ft)

Évek	Anyag-költség	Igénybe vett szolg.	Bér és járulék	Érték-csökkenés	Brigád és Gép ktg.	Összes költség	Összes bevétel	Ágazati eredmény
2018. év	4 027	35 868	29 930	872	638	70 960	72 345	1 385
2019. év	3 131	15 578	31 270	539	0	50 330	57 605	7 275
Változás	78%	43%	104%	62%	0%	71%	80%	525%



A költségalkulást vizsgálva látható, hogy megfelelő pontossággal meghatározhatók a várható költségek, ezért érdemes megvizsgálni, hogy a társasággal kötött éves megállapodásban mekkora összeget kapjon a cég az esetleges veszteségek elkerülése érdekében.

### 2.2.2. Távhőszolgáltatás, energiaszolgáltatás

Az energiaközpont keretében a társaság az alábbi területeken lát el feladatokat:

- Az intézmények gáz- és villamos energia beszerzésében,
- az energia számlázásban és az ellenőrzések végrehajtásában,
- a közvilágítás hibaelhárításának koordinálásában.

Az energiaszolgáltatási ágazat 2019. évben 301.642 E Ft bevétellel, és 264.594 E Ft költséggel gazdálkodott. Az üzletág bevételeit, nagyobb részt az intézmények és más igénybe vevők felé kiszámlázott tételek tették ki összességében 189.029 E Ft értékben.

A költségek között legnagyobb tétele az anyagköltség 153.320 E Ft-ot tett ki. Jelentős tételt képzett még az értékcsökkenési leírás 59.096 E Ft-os összege, mely azonban nagyobb részt az elmúlt időszakban végrehajtott nagyobb fejlesztéssel magyarázható. Ennek ellentételezéseként a halasztott bevételekből 31.319 E Ft került visszavezetésre a bevételek közé.

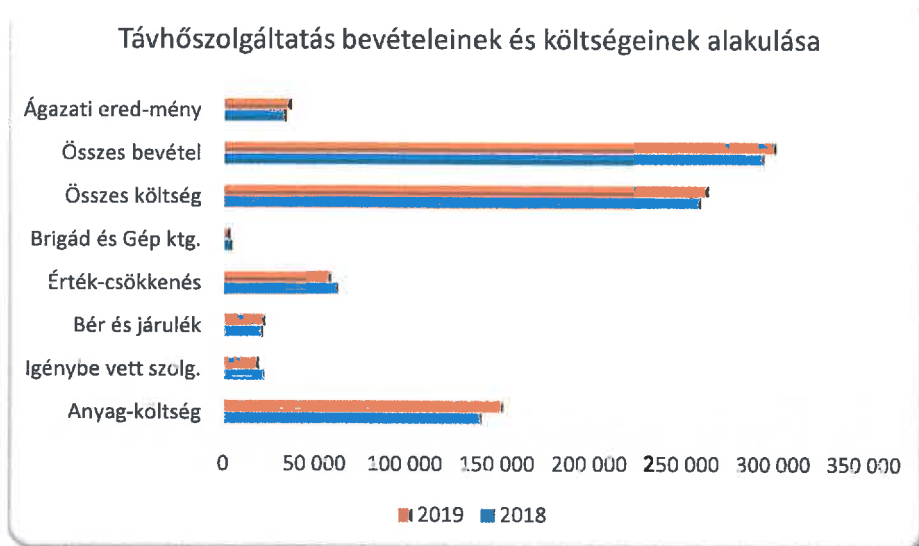
Központi támogatás címén 81.294 E Ft bevételt realizált a távhőszolgáltatás területén.

A távhő szolgáltatási rendszer támogatási módja 2015. évtől megváltozott, majd 2016. évtől újabb változás történt, melynek lényege, hogy a távhő szolgáltatók csak a megengedett eredményességi szinten tudjanak működni. Az üzemág ennek ellenére 2019. évben eredményesen működött. Üzemági eredménye 37.048 E Ft volt, a vállalati szintű eredménye pedig 26.354 E Ft központi igazgatási költség ráterhelése után 10.694 E Ft-ra alakult.

Ezt részben azzal indokolják, hogy az előző években lefolytatott elektromos, és gázenergia közbeszerzések eredményeként jelentős árcsökkentést ért el a társaság.

### A Távhőszolgáltatás bevételeinek és költségeinek alakulása (adatok E Ft)

Évek	Anyag-költség	Igénybe vett szolg.	Bér és járulék	Érték-csökkenés	Brigád és Gép ktg.	Összes költség	Összes bevétel	Ágazati eredmény
2018. év	141 145	22 822	21 790	62 563	4 777	260 105	294 585	34 480
2019. év	153 320	19 732	23 197	59 096	3 653	264 594	301 642	37 480
Változás	109%	86%	106%	94%	76%	102%	102%	109%



Az üzemág területén működő biokazános rendszer is hozzájárult a társaság eredményességéhez. A Fodor utcai fűtőműben a biokazános üzemelés az év során elindult, mely a kazánüzemi működés rentábilisan lehetővé teszi. 2019. évben 17 588 E Ft faapríték került felhasználásra, mely a kazánüzemi működés rentabilitását javítja.

Az üzemág eredményességének hangsúlyozása mellett, célszerű megvizsgálni, hogy az elért megtakarítások érvényesültek e az intézmények felé továbbszámlázott szolgáltatásokban.

### 2.2.3. Energiaközpont

Az Energiaközpont 2019. évi bevétele 11.886 E Ft volt, szemben a 9.875 E Ft költséggel. Az üzletági eredmény 2.012 eFt volt, melyet megterheltek 1.201 eE Ft központi igazgatási költséggel. Ezek után a vállalati szintű eredményeként 810 E Ft került kimutatásra.

A városi energiaközpont energiaszámláinak határidőben történő kiegyenlítésében jelentős fejlődés tapasztalható az intézmények részéről, mely hozzájárult az előző években tapasztalható pénzügyi feszültségek csökkentéséhez.

#### **2.2.4. Parkolási szolgáltatás**

A VÜZ NKft. üzemelteti az Önkormányzat tulajdonában lévő parkoló automatákat, és tartja rendben a parkolókat. A parkolók üzemeltetéséért 12.362 E Ft üzemeltetési díjat fizet az önkormányzatnak.

A parkolók üzemeltetését évek óta azonos létszámmal, 9 fővel látja el. Ebből:

- 1 fő részlegvezető
- 2 fő ügyintéző,
- 3 fő parkoló ellenőr,
- 1 fő műszerész,
- 1 fő helypénzbeszedő,
- 1 fő udvaros

A társaság parkolási díj bevétele 2019. évben 99.159 E Ft volt, melyhez még további 10.803 E Ft bevétele származott parkolási bírságokból. Az előző évben parkolási díj bevétele 95.146 E Ft volt, míg parkolási bírságból 14.148 E Ft bevétele származott. A parkolási bevételek növelése, illetve stabilizálása és színvonalának javítása érdekében az elmúlt évben több műszaki fejlesztést hajtottak végre:

- Elektromos töltőközpontot hoztak létre a Fórum parkolóházban,
- 6 db zárt garázst alakítottak ki a Fórum parkolóházban, melyeket egyedi bérleti szerződéssel hasznosítanak.
- A Balaton parti szezonális parkolási igények jobb kielégítése érdekében területbérleti szerződést kötöttek a Helikon Hotel üzemeltetőjével.
- Új bankjegyetolvastató automatát helyeztek üzembe a Balaton Hotel mögötti parkolóban.

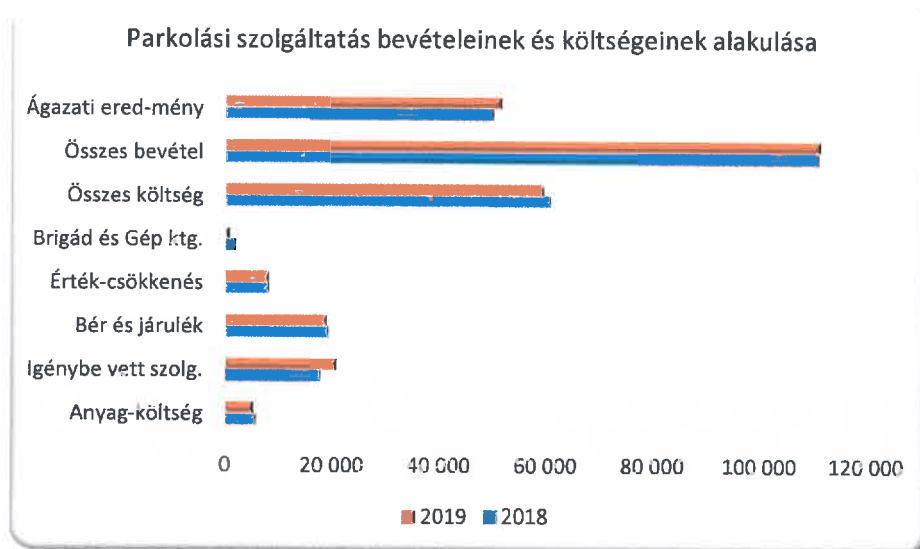
A társaság a parkolók üzemeltetését 2019. évben 59.658 E Ft költséggel látta el, mely 2 %-kal alacsonyabb az előző évinél.

A költségek közül legnagyobb tétel képez a bérköltség és a közterhe, melynek összege 2019. évben 22.430 E Ft volt és a teljes költség 38 %-át tette ki.

A parkolási ágazat volt 2019. évben a cég legjobban jövedelmező üzletága. Ágazati eredménye 54.744 E Ft, vállalati szintű eredménye 37.920 E Ft volt.

A Parkolási szolgáltatás bevételeinek és költségeinek alakulása (adatok E Ft)

Évek	Anyag-költség	Igénybe vett szolg.	Bér és járulék	Érték-csökkenés	Brigád és Gép ktg.	Összes költség	Összes bevétel	Ágazati eredmény
2018. év	5 764	17 788	19 213	8 167	2 039	60 867	110 984	50 117
2019. év	5 311	20 867	18 910	8 101	807	59 658	111 402	51 744
Változás	92%	117%	98%	99%	40%	98%	100%	103%



A tartósan 50 % körüli ágazati eredményt figyelembe véve, célszerűnek tartjuk megvizsgálni, az üzemeltetési díj emelését, és a kapott többletpénzt a jelenleg veszteséges vagy veszteség közeli üzletágak támogatásának emelésére fordíthatná az Önkormányzat.

Szükségesnek tartjuk megemlíteni, hogy egyes más önkormányzatoknál a parkolási díj bevétel teljes egészében az Önkormányzatok bevétele és a parkolók működtetéséért évente megállapított költségtérítést fizetnek az üzemeltetőnek. Ennek felülvizsgálatát is célszerűnek tartjuk, de mindenképpen javasoljuk az üzemeltetési díj összegének emelését.

### 2.2.5. Piac üzemeltetése

A városi piac eszközeit az Önkormányzat vagyonkezelésbe adta a társaságnak. A vagyonkezelésbe adott eszközök értéke 140.168 E Ft. A vagyonkezelési szerződés szerint a Kft-nek nem kell fizetni üzemeltetési díjat az Önkormányzat felé, viszont gondoskodnia kell, ezen eszközök műszaki állapotának megőrzéséről, szinten tartásáról, javításáról, szükség szerinti felújításáról. Mindezek fejében a társaságot illetik meg a piac működése során keletkezett helypénz bevételek és helypénzbiztosítás és területbérleti díj.

Helypénzbevételből 2019. évben 5.925 E Ft, míg területbérleti díjból 8.269 E Ft bevétel volt a cégnek.

Az üzletág teljes bevétel 17.176 E Ft volt, ezzel szemben 17.345 E Ft működési költsége merül fel. Tehát az üzletág már ágazati szinten is veszteséges volt 269 E Ft-tal, vállalati szintű vesztesége pedig 2.380 E Ft-ra emelkedett.

A bevételek indokolt növekedését akadályozza, hogy piaci árusok 5 éve ugyanakkora helypénzt fizetnek és az emelésre nem kerülhetett sor a nagyobb boltok kínálati versenye miatt.

A költségek közül legjelentősebb tételt képez a bérköltség és közteher, melynek összege 6.236 E Ft volt. A piac üzemeltetését 1 fő helypénzszedő és 1 fő udvaros végzi a parkolási csoport irányításával. A közmunka programnak köszönhetően további 1 fő közmunkással egészük ki a létszám, aki a piac rendben tartását és a fizető parkolók fűnyírását, gyommentesítését is végzi.

A másik jelentős költségtenyező az értékcsökkenési leírás, melynek összege 2019. évben 6.190 E Ft-ot tett ki.

A vagyonkezelési szerződés előbb ismertetett feladatai között a karbantartási és felújítási feladatok szerepelnek, a költségek között pedig 2019. évben mindössze 750 E Ft szerepel, mely lényegesen kevesebb a 2019. évi értékcsökkenés összegénél.

A vagyonkezelés általános szabályai szerint vagyonkezelésbe kapott eszközök értékcsökkenésre elszámolt összegből az adott évben fel nem használt összegre alapot kell képezni a későbbi felújításokra.

Az Önkormányzattal kötött vagyonkezelői szerződés 6. pontjában is megfogalmazásra került, hogy „A Vagyonkezelő a vagyon felújításáról, pótlólagos beruházásról legalább a vagyoni eszközök elszámolt értékcsökkenésének megfelelő mértékben köteles gondoskodni, illetőleg e célokra az



*értékcsökkenésnek megfelelő mértékben tartalékot képezni. Az értékcsökkenésről, a felújításokról, beruházásokról, és tartalék elszámolásról és felhasználásról minden év február 15.-ig köteles az önkormányzatnak jelentést küldeni.”*

Ilyen alapképzést nem tapasztaltunk és kérdésünkre azt a választ kaptuk, hogy ez az előző években sem volt gyakorlat. Tehát utólag nem lehet megállapítani, hogy milyen összegű elmaradt alapképzést kellene végrehajtani.

Indokoltnak tartjuk ezért a vagyonkezelési szerződés felülvizsgálatát, esetleg megszüntetését, mert a tapasztalatok szerint az értékcsökkenési leírás összege nem gazdálkodható ki a piac bevételeiből. Ez esetben az értékcsökkenési leírás nem jelentene a piac elszámolásainál költséget. Továbbra is lehetne üzemeltetési szerződést kötni a céggel, egy minimális üzemeltetési díj mellett a piaci bevételek további átengedésével.

## 2.2.6. Útépítés, karbantartás

Az Önkormányzat számára törvény határozza meg kötelezően a helyben biztosítandó közfeladatok körében ellátandó önkormányzati feladatok között a településüzemeltetést, kiemelve ezek közül a helyi közutak és tartozékainak kialakítását és fenntartását, közparkok és egyéb közterületek kialakítását és fenntartását.

Ehhez bizonyos részben a központi költségvetésből állami hozzájárulás is biztosított. Ezeket a kötelező feladatokat a Társasággal évente kötött szerződések alapján rendeli meg az Önkormányzat és látja el a társaság.

A tevékenység ellátása érdekében a Társaság külön szervezeti egységet, infrastruktúrát és eszközparkot alakított ki, melynek kihasználása érdekében vállalkozói tevékenységet is folytathat. A cégen belül gazdaságosan nem előállítható anyagokat pl. bitument továbbra is vásárolja a cég.

Az üzletág alkalmazotti létszáma:

- 1 fő részlegvezető,
- 1 fő adminisztrátor,
- 6 fő útkarbantartó,
- 3 fő villanyszerelő (jelenleg betöltetlen)

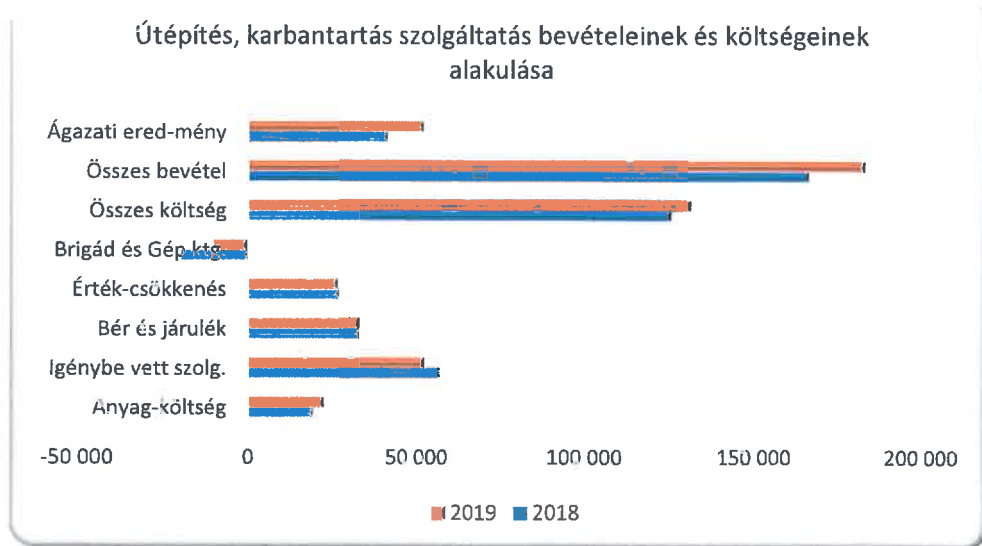
Az üzletág 2019. évi árbevétele 166.696 E Ft volt, és további 16.426 E Ft bevétel került halasztott bevételként elszámolásra a támogatásból megvalósult beruházások elszámolt értékcsökkenése arányában.

Az üzletág működési költsége értékcsökkenési leírás nélkül 104.625 E Ft volt, melyhez járult 26.415 E Ft értékcsökkenési leírás. Az igénybe vett külső szolgáltatások értéke 52.416 eFt volt, melyből egyedül a bitumenvásárlás 48.590 eFt-ot tett ki.

Össességében az üzletági eredmény 2019. évben 51.960 E Ft volt, a vállalati szintű eredmény pedig 28.859 E Ft .

Az Útépítés, karbantartás szolgáltatás bevételeinek és költségeinek alakulása (adatok E Ft)

Évek	Anyag-költség	Igénybe vett szolg.	Bér és járulék	Érték-csökkenés	Brigád és Gép ktg.	Összes költség	Összes bevétel	Ágazati eredmény
2018. év	19 217	56 832	32 487	26 781	-19 718	125 376	166 481	41 105
2019. év	22 531	52 416	32 745	26 415	-10 012	131 040	183 000	51 960
Változás	117%	92%	101%	99%	51%	105%	110%	126%



Kérésünkre kimutatták, hogy a 2019. évi bevételből 160.970 E Ft az önkormányzati megrendelésekből származott, mely a teljes bevétel 97,1 %-a. Tehát az üzletág eredménye is nagyrészt önkormányzati munkákon realizálódik

Szűrőpróba szerűen megvizsgáltuk az önkormányzat részére végzett munkák elszámolását és azt tapasztaltuk, hogy az Önkormányzat részére végzett munkák szabályszerűen vannak dokumentálva és leigazolva az illetékesek által. A kedvező eredményt azzal indokolták, hogy az egyes munkákat a piacon kialakult áraknál kedvezőbb költségfelhasználással végzik el.

Az üzletágra a központi irányítási költségekből 22.774 E Ft került átterhelésre. Tehát összességében az ágazat több mint 50 millió Ft-tal járult hozzá a cég eredményes működéséhez.

### 2.2.7. Temetkezés, temető fenntartás

A temetők fenntartását és a temetkezési tevékenység ellátásával összefüggő jogokat és kötelezettségeket törvény írja elő. Ugyancsak jogszabály határozza meg a temetői létesítményekkel, a temetkezési hellyel, temetői munkákkal, s temetés feltételeivel kapcsolatos feladatokat.

Az Önkormányzat a központi költségvetésből, a települési önkormányzatok működésének támogatása keretében, a köztemetők fenntartására normatív támogatást kap. Ezeket a feladatokat Keszthely városban a VÜZ NKft. látja el és megkapja hozzá a központi költségvetésből biztosított normatív támogatást. A támogatás azonban csak kis részben fedezi a fenntartási kiadásokat, az üzemág költségét nagyobb részt a saját vállalkozási bevételek fedezik.

Az üzletág bevétele 2019. évben 87.465 E Ft volt, a felmerült költségek összege pedig 67.500 E Ft. Az üzletág ágazati eredménye 19.965 E Ft, vállalkozási eredménye pedig 7.974 E Ft volt. A bevételek és a ráfordítások megoszlását az alábbi táblázat mutatja:

Megnevezés	Bevétel	Költség	Fedezet
Temető fenntartás	35 627	36 440	- 813
Temetkezési szolgáltatás	50 384	41 597	8 787
Hagyományos temetkezési kellékek ért.	19 043	9 507	9 536

A társaság 2019. évben 299 temetést végzett, melyből 191 urnás temetés volt. ezen kívül 85 temetési szolgáltatást végzett a környező településeken.

Összességében megállapítható, hogy a cég a temetői szolgáltatást és a temetők fenntartását, eredményesen látja el.

### 2.2.8. Strandok és uszoda üzemeltetése

Az Önkormányzat tulajdonában álló ingatlanokon létesített strandok üzemeltetését vagyonkezelési megbízás keretében és feltételeivel a Társaság végzi.

Ennek keretében jogosult a belépő és területhasználati, valamint bérleti díjak beszedésére.

Az üzemeltetési jogokért évente 13.171 E Ft üzemeltetési díjat fizet az Önkormányzatnak, mely megjelenik az üzemeltetési költségei között.

A strandüzemeltetés a legkockázatosabb ágazata a társaságnak. A külső hatások jelentős bizonytalanságot idéznek elő. Elsősorban a turizmusból adódó vendéglétszám és az időjárás alakulása is kihat rá.

Ezen üzletág keretében kerül elszámolásra továbbá a Városi uszoda üzemeltetése. Az uszoda üzemeltetése jelentős mértékben a városi sportegyesületek és iskolák céljait szolgálja.

A sportegyesületek aktívabb tevékenysége nyomán növekedett a kihasználtság, melynek következtében a pályák elosztása feszültséget okoz.

Az uszoda üzemeltetéséhez a társaság 2019. évben 41.900 E Ft támogatást kapott az önkormányzattól és 149.527 E Ft volt elsősorban a strandok üzemeltetési bevétele.

Az üzletág üzemeltetés költségei ugyanakkor 221.018 E Ft-ot tettek ki, emiatt az üzletág ágazati szinten még nyereséges volt 8.530 E Ft-tal, viszont vállalati szintű eredménye a 20.847 E Ft központi igazgatási költség ráterhelése után 12.316 E Ft veszteség.

A kedvezőtlen eredmény miatt az ágazat nem tudja kitermelni a mederkotrás és egyéb fejlesztések forrását, így versenyképessége a környező strandokhoz képest romlik.

Kérésre külön is megvizsgáltuk, hogy a kedvezőtlen eredményekhez melyik terület, nevezetesen a strandok, vagy az uszoda üzemeltetése járul hozzá. Kérésünkre kimutatták, hogy az uszoda 2019. évi teljes üzemeltetési költsége 47 447 EFt, volt, melyhez az önkormányzattól tételes utólagos elszámolás mellett 41 500 EFt-ot kaptak, ugyanakkor az uszoda saját bevételként további 10 874 E Ft-ot realizált. Megállapítható tehát, hogy az uszoda működtetése nem volt veszteséges, vagyis a veszteségek a strandok területén keletkeztek.

Összességében az a megállapításunk, hogy az üzletág gazdálkodása az előző évhez viszonyítva javult. Nőtt a fürdők bevétele és javult az üzletági eredménye és csökkent a

vállalati szintű vesztesége. Ennek ellenére indokoltnak tartjuk az ágazat stabilitása érdekében néhány költségtényező felülvizsgálatát.

Újra kellene gondolni a strandok üzemeltetési díjának mértékét, illetve felül kellene vizsgálni a bérleti díjakat azon bérlők vonatkozásában, akik éjszakai szórakozóhelyként is üzemelnek. Itt is meg kell vizsgálni a központi irányítási költségek átterhelésének viszonyítási alapját. Ez utóbbira később visszatérünk.

### 2.2.9. Eszköz bérbeadás

Az eszköz bérbeadási üzletágban a cég az ingatlanok, garázs, temetői virágbolt és gépek bérleti díj bevételeit mutatja ki.

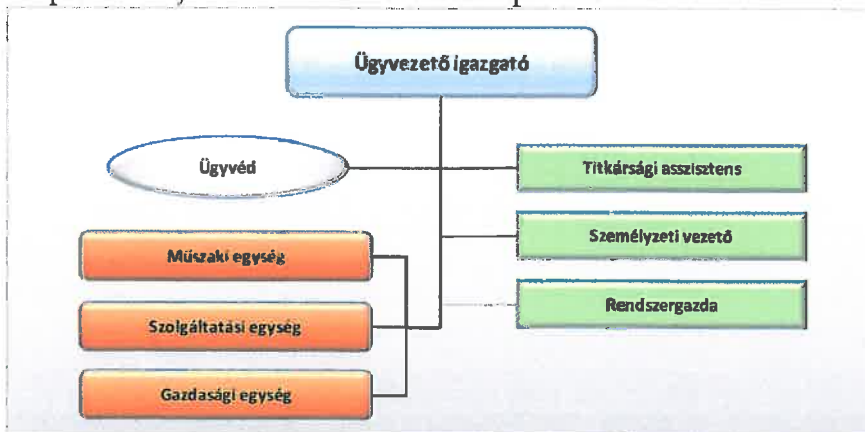
Az elmúlt évben az eszköz bérbeadási bevétele 20.016 E Ft volt, melyből 16.655 E Ft-ot tett ki az ingatlanok, és 3.133 E Ft-ot a gépek bérleti díja.

Az üzletág minimális költséggel 5.960 E Ft-tal működött. Ezek eredményeként Üzletági eredménye 14.056 E Ft, vállalati szintű eredménye pedig 11.266 E Ft volt.

### 2.2.10. Központi irányítás

A központi irányítás feladata a gazdálkodó szervezetek irányítási gyakorlatának megfelelően egyrészt az üzletágak tevékenységének megszervezése és irányítása, másrészt a gazdálkodás belső nyilvántartási rendszerének megszervezése, számviteli elszámolásainak és adózási adatszolgáltatási tevékenységének ellátása.

A társaság központi irányítása az alábbiak szerint épül fel:





A központi irányítás költségei a teljes költség 13,4 %-át teszi ki, a bérköltség pedig a teljes cégszintű bérköltség 22,4 %-a. Tehát az arány viszonylag nem tekinthető magasnak. Ezzel együtt meg kell jegyeznünk, hogy az egy főre jutó bérkifizetés átlagosan 4 577 E Ft volt

A központi irányítás költségeit jelenleg az üzletágak saját bevételei arányában osztják fel. A számítások szerint az előző évben az üzletágak bevételeire egységesen 20,96 % központi irányítási költség került felosztásra.

A jelenleg alkalmazott központi irányítási költségfelosztás szerint, jelentősen megterhelik azon üzletágakat, amelyek alacsony fedezettel rendelkeznek.

Meg gondolandónak tartjuk ezért a központi irányítás költségek vetítési alapjának felülvizsgálatát, és a felosztásnál nagyobb mértékben kellene figyelemmel lenni az egyes üzletágak rezsibíró képességére.

Javaslatunk szerint a központi irányítási költségeket üzletági eredmény arányában, a nyereséges üzletágak között kellene felosztani. Ez ugyanis a társaság belső döntése, mert központi szabályok erre nem vonatkoznak.

Az alábbiakban bemutatunk egy táblázatot, hogy miként változna az üzletág vállalati szintű eredménye a fedezeti összegek jelen esetben az üzletági eredmények alapján történő felosztás esetén:

Üzletágak	Üzletág bevétele	Bevételek aránya	Üzletágra terhelte közp.ktg.	Üzletágak eredménye	Vállalati szintű eredm. jelenleg	Üzletgk eredménye	Üzletági eredmények aránya	Központi költség az új felosztással	Új váll.szintű eredm.
Bérleti szolg	55 495	7,02%	7 737	7 274	-463	7 274	3,78%	4 163	3 111
Távhő	189 029	23,91%	26 354	37 048	10 694	37 048	19,24%	21 201	15 847
Enegr.közp.	8 617	1,09%	1 201	2 012	811	2 012	1,04%	1 151	861
Parkolás	99 159	12,54%	13 825	51 744	37 919	51 744	26,87%	29 611	22 133
Piac	15 415	1,95%	2 111	-269	-2 380	-269	-	0	-269
Útép.karb.	165 696	20,96%	23 101	51 960	28 859	51 960	26,98%	29 734	22 226
Temetkezés	86 011	10,88%	11 992	19 965	7 973	19 965	10,37%	11 425	8 540
Füdrők	149 527	18,92%	20 847	8 530	-12 317	8 530	4,43%	4 881	3 649
Ezköz.bérbead.	20 016	2,53%	2 791	14 056	11 265	14 056	7,30%	8 044	6 012

### 2.3. Gazdasági Ellátó Szervezet (GESZ) átvilágítása

A Gazdasági ellátó Szervezetet 1979-ben alapította Keszthely Város Tanácsa.

A GESZ költségvetési szerv. Alaptevékenysége eredetileg az önkormányzat által alapított költségvetési szervek pénzügyi, gazdasági feladatainak ellátása volt.

A Városüzemeltető NKft. 2011. évi átszervezésekor bizonyos településüzemeltetési feladatok (zöldterület gondozás, köztisztaság, hulladékkezelés) is átkerültek az intézmény tevékenységi körébe.

#### 2.3.1. A GESZ feladatai

Az intézmény feladata az alábbi főbb tevékenységek szerint az alábbiak:

- Pénzügyi-gazdasági feladatok:
  - Jelentősebb tételei az intézmények költségvetésének tervezése, az előirányzatokkal való gazdálkodás, a számviteli nyilvántartások vezetése, beszámolók elkészítése stb.
- Konyhák működtetése:
  - Az étkezési tevékenység ellátása egy főzőkonyhával, egy kisegítő konyhával, illetve öt tálalókonyhával valósul meg.
- Műszaki karbantartási feladatok:
  - Biztosítja a kezelésében lévő épületek, gépek folyamatos karbantartását. Gondoskodik a Balaton-parti szabadidő infrastruktúra működtetéséért, stb.
- Zöldterületi és köztisztasági feladatok:
  - Virágosítás, kertészeti munkák, fákkal kapcsolatos feladatok stb.
- Üzemeltetési, koordinátori tevékenység,
- Munka és tűzvédelmi tevékenység,
- Egyéb szervezési feladatok,
- Belső ellenőrzési tevékenység.

Az intézmény engedélyezett létszáma 123 fő, mely az alábbi szervezeti egységekben kerül foglalkoztatásra:

- |  |      |
|--|------|
| • Hivatalvezető                            | 1 fő |
| • Gazdasági vezető-hivatalvezető helyettes | 1 fő |
| • Üzemeltetési koordinátor                 | 1 fő |
| • Munka-, tűzvédelmi, adatvédelmi felelős  | 1 fő |



• Egyéb szervezés	2 fő
• Pénzügyi-gazdasági részleg	17 fő
• Konyha I. (főzőkonyha)	34 fő
• Konyha II. (kiszolgálókonyha)	7 fő
• Műszaki, karbantartási részleg	25 fő
• Zöldterület és köztisztasági részleg	34 fő

### 2.3.2. A társaság gazdálkodása

A GESZ kiadásainak összege 2019. évben 827.509 E Ft volt, melyből az eredeti alaptevékenységhez tartozó önkormányzati szervezeti egységek működésével kapcsolatban merült fel összesen 548.278 E Ft

Ezek vizsgálatával nem foglalkoztunk, mivel a felhasználások a költségvetési rendeleteken alapulnak és a beszámolót az arra illetékes szervezetek folyamatosan ellenőrzik.

A városüzemeltetési feladatok körébe tartozó feladatokra összességében 178.948 E Ft-ot használtak fel 2019. évben az alábbi területeken:

- Zöldterület kezelésével kapcsolatos (066010) kormányzati funkcióra 2019. évben 136.072 E Ft került felhasználásra. A felhasználható összeg az önkormányzat 2019. évi költségvetésében került meghatározásra.

A zöldterület ágazathoz kapcsolódnak az alábbi funkciók is:

- 045160 közutak fenntartása, üzemeltetése 32.263 E Ft. Ezen a kormányzati funkción kerül elszámolásra a hó- és síkosság-mentesítési feladat költségei, kártevőirtás a város területén, valamint a köztisztasági feladatok
- 051030 Nem veszélyes hulladék begyűjtése, szállítása, átrakása 2.558 E Ft. Ezen a kormányzati funkción kerül elszámolásra példaként, a hulladék gyűjtésével kapcsolatos környezetvédelmi szaktanácsadás, környezetszennyezési felelősségbiztosítás, hulladékbevallással kapcsolatos feladatok
- A 066020 Város- és községgazdálkodási egyéb szolgáltatások 5.056 E Ft kormányzati funkción kerül elszámolásra a GESZ Keszthely által fenntartott és üzemeltetett ebrendészeti telep, mely a gyepmesteri feladatokat és a hozzá kapcsolódó állatorvos egészségügyi ellátást foglalja magában. A feladat ellátási

terület Keszthely, illetve Hévíz város közigazgatási területe. Hévíz városával kötött feladat ellátási megállapodás alapján 3.276.000 Ft bevételt generál.

- A zöldterület létszáma 34 fő, melynek megoszlása a következő:
  - zöldterületi adminisztrátor 1 fő
  - virágosítás, kertészeti munkák 5 fő
  - játszótérek, intézmények 3 fő
  - hulladék begyűjtés, szállítás 2 fő
  - zöldterületi feladatok, fákkal kapcsolatos feladatok 13 fő
  - köztisztaság, rendezvényi takarítás 8 fő
  - zöldterület, köztisztaság, hó- és síkosságmentesítés 2 fő
  
- Az önkormányzati vagyonnal való gazdálkodás kormányzati funkció (013350) kiadásaira 103.463 eFt-ot használtak fel, mely a következő feladatokat öleli fel:
  - városi intézmények műszaki-karbantartási feladatai
  - a GESZ Keszthely által kezelt ingatlanok gondnoki teendőinek ellátása
  - szökőkutak üzemeltetése, karbantartása
  - játszótérek felügyelete, folyamatos karbantartása, korszerűsítése
  - kötelező minőségi felülvizsgálatok szervezése
  - az ingatlanok gépészeti rendszerének, technikai eszközeinek karbantartása, javítása, műszaki felülvizsgálata
  - az intézményi beruházások és felújítások előzetes felmérése, tervezése és lebonyolítása
  - köztéri berendezések pótlása, javítása, karbantartása
  - a városi illemhelyek fenntartása, karbantartása
  - a városi rendezvények villamos- és vízvételi lehetőségének megoldása, kiépítése és felügyelete
  - az adventi díszkivilágítás fel- illetve leszerelése
  - sportpályák kezelése, karbantartása
  - jégpálya és a vízi vidámpark üzemeltetése, karbantartása.

Hó- és síkosság-mentesítési feladatok ellátása a zöldterületi ágazati dolgozókkal történik készenléti, ügyeleti beosztás alapján a téli hónapokban.

A fent felsorolt kormányzati funkciók tartalmazzák az általános központi költségeket is, mely a területek által könyvelt tételszámok alapján kerülnek felosztásra az ágazatok között.

Kérdésünkre elmondták, hogy az éves költségvetési előirányzatok felhasználásáért az intézmény saját hatáskörben felel. Az a feladatuk, hogy az éves keret felhasználása mellett biztosítsák a működési területükhöz tartozó önkormányzati egységek és területek zökkenőmentes ellátását és működtetését.

Elvégzett munkájukat az Önkormányzat részéről a Városüzemeltetési osztály figyelemmel kíséri, de az egyes konkrét munkák ellenőrzése nem feladata.

A jövőben ezt a kérdést érdemesnek tartjuk megvizsgálni.

### 2.3.3. Étkeztetési tevékenység

Étkeztetésre 2019. évben 302.797 E Ft került felhasználásra, az alábbiak szerint:

- |  |              |
|--|--------------|
| • Gyermekétkeztetés                    | 277.169 E Ft |
| • Munkahelyi étkeztetés                | 11.125 E Ft  |
| • Bölcsődei gyermekétkeztetés          | 12.474 E Ft  |
| • Intézményen kívüli gyermekétkeztetés | 2.099 E Ft   |

Az étkezési tevékenység ellátása egy főzőkonyhával, egy kisegítő konyhával, illetve öt tálalókonyhával valósul meg. A nyári időszakban a Keszthelyen tanuló általános iskolás gyermekek részére nyári tábort üzemeltet a GESZ Keszthely, melynek étkezési feladatait is ellátják.

A szünidő alatti étkeztetés kötelező feladat az iskolai szünetek alatt, melynek ellátotti létszámát önkormányzati határozat alapján a Polgármesteri Hivatal közli. Ennek ellátása egy tálalókonyha bevonásával történik az adott évben.

Az étkeztetés térítési díjait az 1997. évi XXXI. törvény 148 §-a alapján állapítják meg. Étkeztetés térítési díjaiból 2019. évben 84.343 E Ft bevétel származott, melyhez az önkormányzat a központi költségvetés szabályai szerinti támogatást biztosított.

Az étkeztetési tevékenységet elemezve és az önkormányzat illetékes dolgozóival konzultálva az a véleményünk, hogy nem célszerű az étkeztetéshez külső beszállító igénybevétele. A konyhák ugyanis különösen a nyári időszakban többféle terület kiszolgálását is ellátják, melyet külső beszállítóval nem lehetne rugalmasan megoldani.

Ugyancsak elemeztük az átszervezéskor a GESZ területébe átszervezésre került zöldterület és ehhez kapcsolódó tevékenységek helyzetét.

A jelenleg országosan érvényes gyakorlat szerint a GESZ-ek csak az intézményi kiszolgálást látják el, a GAMESZ-ek műszaki ellátó tevékenységet is végeznek, ahogy a nevük rövidítéséből erre következtetni lehet.

A Keszthelyi GESZ keretén belül működő zöldterületi részleg, amint az előzőekben bemutatunk 34 fővel alapvetően önálló egységként működik. Egyszemélyes irányítója az egység vezetője, aki felel a munkák megszervezéséért és a dolgozók irányításáért.

A részlegnek külön gépparkja van az egyes feladatokhoz. A géppart bruttó értéke 86.279 E Ft, nettó értéke 23.811 E Ft.

Az egyes feladatokból és a VÜZ NKft tevékenységének e területre vonatkozó részéből arra lehet következtetni, hogy egy-egy munkát ugyanazon az önkormányzati területen végeznek, mely gyakran egymás zavarását jelenti Pl. fűkaszálás és lefolyó tisztítás stb.

Feltételezhető, hogy a zöldterület gazdálkodás területén dolgozók munkáját jobban össze lehetne hangolni, ha egy szervezeti egységhez tartoznának.

Megfontolásra javasoljuk ezért a zöldterület gazdálkodás átszervezését a Városüzemeltető Nonprofit Kft-hez.

Amit az előzőekben utaltunk rá a GESZ-ek országosan csak az intézményi kiszolgálást látják el, és amennyiben műszaki karbantartási feladatokat is ellátnak, akkor már a tevékenységük a GAMESZ feladatkörébe tartozik.

Javasoljuk ezért megvizsgálni, hogy a GESZ területén dolgozó műszaki karbantartó részleget nem lenne e célszerű ugyancsak a VÜZ Kft keretébe átszervezni, amely cég jelenleg is a város nagyon sok területén végez műszaki karbantartási feladatokat.

Vállalkozási alapra helyezve jobban nyomon lehetne követni és a városüzemeltetési osztály által ellenőrizni az egyes feladatok végrehajtását.

#### **2.4. Keszthelyi Városfejlesztő Nonprofit Kft vizsgálata**

A Keszthelyi Városfejlesztő Egyszemélyes Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaságot (továbbiakban: Társaság) 2016-ban Keszthely Város Önkormányzata a Valcum Nyugat-Balaton Nonprofit Kft-ből alakította át, abból a célból, hogy a város által megpályázott Terület- és településfejlesztési Operatív Programok pályázati projektmenedzsment feladatait ellássa.



Az előző évek adataiból is látható, hogy a társaság évek óta veszteséges. A veszteséget az Önkormányzat évente pótbefizetésekkel pótolja. Jelenleg a társaság mérlegében 25.676 E Ft lekötött tartalék van, ami azt mutatja, hogy eddig már ekkora összegű pótbefizetést nyújtott a társaságnak az Önkormányzat, és tudomásunk szerint a 2019. évi veszteség pótlására további 10.000 E Ft-ot kapott.

Szükségesnek tartjuk ezért megfontolni a társaság további sorsát, illetve annak rendezését.

A társaság jelenleg megvalósítás alatt lévő pályázatait:

#### **Keszthelyi Nő-Köz-Pont**

EFOP-1.2.9-17-2017-00073

Konzorciumban elnyert támogatás összege: 200.000.000,-Ft

Ebből a társaság támogatási összege: 28.720.201,-Ft

Projekt kezdete: 2017.12.01.

Projekt zárás: 2020.11.30

Záró kifizetési kérelem benyújtás határideje: 2021.02.28.

A szükséges szakemberek járulékkal növelt bére elszámolható a pályázatban. Továbbá a kötelezően megvalósítandó nyilvánosság és beszerzési szakértő biztosítása, mint egyéb szolgáltatások, a teljesítésekkel arányban folytatódhatnak. A nettó díjak elszámolhatók az érintett pályázatban. A szakmai megvalósítással kapcsolatos költségek a többi konzorciumi partner költségvetésében jelentkeznek, a Kft-nek ezzel kapcsolatban kiadása nincsen.

#### **Humán közszolgáltatások fejlesztése térségi szemléletben Keszthely, Bókaháza, Egeraracs, Egervár és Orbányosfa településeken**

EFOP-1.5.2-16-2017-00044

Konzorciumban elnyert támogatás összege: 495.354.802,-Ft

Ebből a társaság támogatási összege: 63.129.060,-Ft

Projekt kezdete: 2018.03.01.

Projekt zárás: 2021.02.28.

A pályázat megvalósításának kezdete 2018. március 1. A szükséges szakemberek járulékkal növelt bére projekt keretében elszámolható. A projektmenedzsment részére eszközök kerültek beszerzésre. Továbbá a kötelezően megvalósítandó nyilvánosság és közbeszerzési, beszerzési szakértő biztosítása folyamatos. A projekt szakmai tervében vállalt megvalósítandó tevékenységeket a konzorciumi partnerek költségei között szerepelnek.

A pályázat megvalósítása és beszámolási kötelezettség IV. mérföldkő dátumhoz köthetőek. Jelenleg a III. mérföldkő beszámoló és kifizetési kérelem került benyújtásra.

### **Helyi foglalkoztatási együttműködések - Innovatív foglalkoztatási együttműködés a keszthelyi és zalaszentgróti járásokban**

TOP-5.1.2-15-ZA1-2016-00003

Konzorciumban elnyert támogatás összege:	301.334.444, -Ft
Ebből a társaság támogatási összege	6.393.280, -Ft
Projekt kezdete	2018.01.01
Projekt zárás	2021.06.30
Záró kifizetési kérelem benyújtás határideje:	2021.09.28

A Társaság részéről biztosítandó egy szakember járulékkal növelt bére elszámolható. A projekt keretében a feladatok 42 hónapos ellátásához szükséges irodaszer beszerzése megtörtént. A térségi befektetési stratégia elkészítése 2020-ban várható. A szakmai megvalósítást a konzorciumi partnerek feladatai.

### **Helyi identitás és kohézió erősítése**

TOP-5.3.1-16-ZA1-2017-00010

Konzorciumban elnyert támogatás összege:	54.992.198, -Ft
Ebből a társaság támogatási összege	51.598.048, -Ft
Projekt kezdete	2018.12.15.
Projekt zárás	2022.05.31
Záró kifizetési kérelem benyújtás határideje:	2022.07.29.

A pályázat megvalósításának kezdete 2018. december 15. A megvalósításhoz szükséges személyi jellegű ráfordítások elszámolhatóak a pályázat keretében. A pályázat cselekvési tervében és a rendezvénynaptárban szereplő feladatok megvalósítása folyamatos.

A fenti ismertetésből megállapítható, hogy a társaság által kezelt pályázatok kifizetésben vannak, ezért gondoskodni kell új feladatok kijelöléséről.

Az is látható, sőt a külön vizsgált elszámolásokról is megállapítható, hogy a pályázatok megvalósításában közvetlenül részt vevő munkatársak bérköltségei megtérülnek a pályázatokban. Ugyanakkor a társaság irányításában részt vevő központi munkatársak bére már nem.

A futó projektek zárása 2020-ban elkezdődik és két éven belül lezárul. Az azt követő helyszíni ellenőrzések és pénzügyi lezárások idejére a szakemberek bére nem elszámolható a pályázatok terhére. Így a folyamatos és szakszerű működés biztosításának érdekében a 2020-2022 időszakban kulcsfontosságú a társaság további tevékenységének bővítése és egyéb bevételeinek növelése.

A társaság tervei között szerepel az általa menedzselte támogatásból helyreállított ingatlanok bérbeadással történő hasznosítása, mely fedezetet biztosíthatna a pályázatokban nem támogatott bérekre és költségekre.

A következő pályázati ciklus kiírásai 2021 - 2022. évben várhatóak.

Amennyiben a Társaságnak a térségben megvalósuló összes projektre és fejlesztésre rálátása lesz, aktív résztvevője lehet a városvezetés céljaival összhangban lévő befektetési és fejlesztési stratégia kialakításának, beleértve a környező településeket, vállalkozásokat és intézményeket is.

A helyszíni vizsgálati tapasztalataink alapján megállapítottuk, hogy jelenleg a városban a Városfejlesztő NKft-n kívül több intézményben vannak futó projektek, részben az Önkormányzat Városüzemeltetési Osztályánál, részben a Városüzemeltetési NKft. menedzselésében.

A jövőre vonatkozóan javasoljuk megvizsgálni, hogy nem volna e célszerű a pályázatokat kizárólag az Önkormányzat Városüzemeltetési Osztályánál, illetve a Városfejlesztő NKft kezelésében összehangoltan végezni, amellyel kapcsolatban a szervezeti átalakítások ajánlásai között visszatérünk.

## **2.5. A Városüzemeltetési Osztály bemutatása**

A Városüzemeltetési osztály feladata széleskörű. Feladatai közé tartozik a városüzemeltetés, a feladatkörébe tartozó igazgatási feladatok ellátása, a környezetvédelem stb.

A városüzemeltetési feladatok ellátása területén részt vesz a kommunális gazdálkodás feladatkörébe tartozó tevékenységek elvégzésében, annak koordinálásában és ellenőrzésében.

E feladatkörbe az alábbi területek tartoznak:



- köztisztaság, településtisztasági és hulladékgazdálkodási feladatok,
- zöldterületek fenntartása,
- temető fenntartás,
- strandok üzemeltetése,
- egyéb városüzemeltetési feladatok,
- helyi közutak és műtárgyak üzemeltetése és fenntartása
- energiagazdálkodási feladatok ellátása,
- beruházási és területfejlesztési feladatok ellátása,
- vásári és piaci feladatok ellátása,
- közterület-felügyelet,
- katasztrófa elhárítás

Az államigazgatási feladatok ellátása területén feladatkörébe tartoznak:

- az elsőfokú építéshatósági ügyek
- vízügyi igazgatási feladatok,
- útügyi hatósági, igazgatási feladatok,
- állategészségüggyel kapcsolatos igazgatási feladatok,
- mezőgazdasággal kapcsolatos igazgatási feladatok,
- kereskedelmi igazgatási feladatok,
- telepengedély kiadásával kapcsolatos feladatok,
- környezetvédelmi és természetvédelmi feladatok,

Amint a fenti felsorolásból is megállapítható az osztály feladata rendkívül sokrétű, holott az egyes feladatkörökhöz tartozó részterületek felsorolásától el is tekintettünk.

Az osztály működésével ezért csak a vizsgálati feladatkörünkbe tartozó területekkel összefüggésben foglalkozunk.

Az osztály feladatait az Önkormányzat Szervezeti és Működési Szabályzata szerint 11 fővel látja el az alábbiak szerint:

- |                                |      |
|--------------------------------|------|
| • Osztályvezető                | 1 fő |
| • Ügykezelő                    | 1 fő |
| • Városüzemeltetési ügyintézők | 5 fő |
| • Pályázati referensek         | 4 fő |

Irányítási körébe tartoznak még a közterület felügyelők 5 fő létszámmal

Az osztály munkájában kiemelt szerepet kap a városüzemeltetési feladatok minél magasabb szintű ellátása, a költségvetési rendeletben betervezett felújítások, fejlesztések megvalósítása, a szakszerű és jogszerű, valamint az ügyfélbarát hatósági munka folytatása, a pályázatok kezelése, összességében az önkormányzat érdekeinek képviselete.

A Városüzemeltetési Kft működéséhez tartozó területek vizsgálata során az a megállapításunk, hogy megfelelően részt vesznek a társaság működési területéhez tartozó éves feladatok kidolgozásában, a költségvetés elkészítésében.

Részletesen vizsgálják és megfelelően igazolják az egyes elvégzett munkákat. Operatív kapcsolatot tartanak fenn az társaság illetékeseivel a folyamatos munkavégzésekben.

A GESZ által végzett városüzemeltetési feladatok elvégzésének ellenőrzése nem tartozik az osztály feladatkörébe, azonban meggondolandónak tartjuk az osztály ellenőrzési feladatainak erre vonatkozó kiterjesztését is.

Operatíván részt vesznek az állami támogatási igények pályázatainak kidolgozásában, és a megvalósítás ellenőrzésében. Jelenleg az érdekkörükbe tartozó folyamatban lévő pályázatok összértéke meghaladja a 4 milliárd forint. A kapott kimutatás szerint jelenleg 20 pályázat fut, melyek jelentős hányada TOP-os pályázat.

Úgy látjuk, hogy a feladatok sokrétűsége és kiterjedése jelentős leterhelést jelent az osztály dolgozói számára. Ezért feltettük a kérdést, hogy nem látnak e arra lehetőséget, hogy a projektmenedzsment feladatok egy részét átadják a Városfejlesztő NKft-nek. Egyelőre azonban úgy látják, hogy ennek szakmai akadályai vannak. A jövőben azonban érdemesnek tartjuk ennek megvizsgálását.

Az osztály kezelésében lévő, jelentős számú és összegű, folyamatban lévő pályázat jelentős humán erőforrás igénye miatt előfordulhat – bár ezt nem tudtuk ellenőrizni – hogy a napi üzemeltetési feladatok, és azok végrehajtásának ellenőrzése nem kap az indokoltnak megfelelő hangsúlyt az osztály munkájában.

Célszerűnek tartanánk ezért az osztályon belül egy külön városfejlesztési csoport és egy külön városüzemeltetési csoport kialakítását.

### **3. PROJEKTSZERVEZETI STRUKTÚRÁK ÉS HATÉKONYSÁGUK**

Megbízásunk kitért az Önkormányzat és gazdasági szervezeti projektszerkezeti felépítésének és annak hatékonyságának vizsgálatára is. A jelenlegi városvezetés kiemelt feladatai között szerepel ezen terület átláthatóságának, irányításának és hatékonyságának javítása. Az alábbiakban röviden bemutatásra kerülnek a tipikus projektszerkezeti formák, azok előnyei, hátrányai, valamint megfogalmazásra kerülnek a szervezeti változtatási javaslataink.

#### **3.1. Szervezeti formák és hatásuk**

Ahogy nincs két egyforma projekt úgy nincs két egyforma szervezet sem, amely a projektet végrehajtja. Mivel a projektek általában egyedi, egyszeri nem ismétlődő bonyolult feladat megoldását jelentik, a hozzárendelt szervezeti megoldások is többfélék lehetnek. A szervezeti formák hatékonysága hatással van a projektek három alappilléreire, az időtartamra, az erőforrásokra és a költségekre, mivel ezek között kölcsönös összefüggés áll fenn. A három tényező közül bármelyiket megváltoztatjuk az hatással lesz a másik kettőre. A szervezeti forma és annak hatékonysága erőteljesen meghatározza a projekt teljesítés eredményét, a változásokra való rugalmas reagálás időszükségletére és a többletköltségek mértékére vonatkozóan.

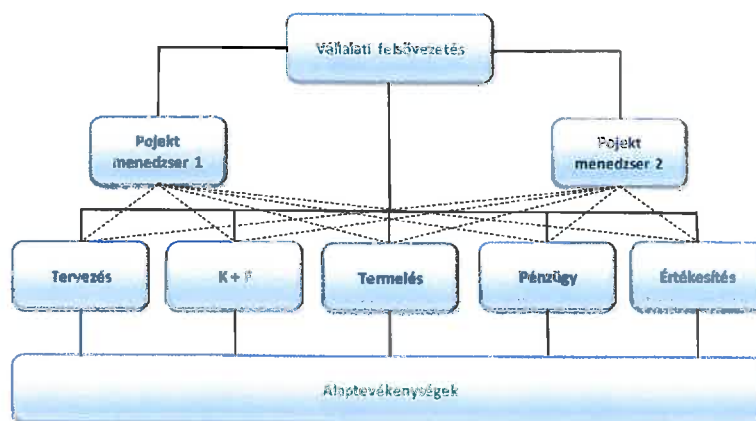
A szervezetekben a projektmenedzsment sikere nagymértékben függ a hatékony szervezeti kommunikációtól is, mely szervezeti kommunikációs képességek nagyban befolyásolják a projektek hatékony végrehajtását. Egy szervezet kultúrája, stílusa és felépítése befolyásolja a projektek végrehajtását. Három főbb projektszerkezeti formát különböztetünk meg, melyeket az alábbiakban röviden bemutatunk.

#### **3.2. Tipikus projektszerkezeti formák**

##### **3.2.1. Lineáris-funkcionális szervezeti forma**

A lineáris-funkcionális szervezeti forma az úgynevezett klasszikus projektszerkezeti megoldás. A klasszikus funkcionális szervezet, amint azt a lenti ábra szemlélteti, egy olyan

hierarchia, ahol minden funkcionális egységnek világos, jól körvonalazott funkcionális feladata van, a funkcionális vezető hatáskörének határát pedig a funkcionális határok képezik. A funkcionális területek szakterületek szerint vannak csoportosítva, például termelés, marketing, értékesítés, pénzügy és tervezés. Ezeket a funkcionális irányító egységeket lehet tovább alábontani fókuszált funkcionális egységekre, például magasépítésszer vagy számviteli csoport. A funkcionális szervezet minden részlege a többi projekttől függetlenül végzi a projekt munkáját. Az önkormányzati szervezeti forma tipikus példája ennek a szervezeti felépítésnek.



A fenti ábra jól szemlélteti, hogy a projektvezetők nem rendelkeznek vonali hatáskörrel a projekteken közreműködő munkatársak felett, hanem csak közvetett módon, a felsővezetésen keresztül tudnak a projektre vonatkozó feladatok elvégzésére utasítást adni. Ebben a szervezeti formában a projektek teljesítésére vonatkozó közvetlen vonali hatáskörrel járó sajátosságok, azaz egy adott projektet érintő döntéshozatal és azok végrehajtására vonatkozó formálisan biztosított jogkör nem áll rendelkezésre.

A lineáris-funkcionális szervezeti megoldások előnyei:

- A munkaidő hatékonyabb kihasználása.
- A szervezeti struktúra változatlan marad, a munkatársak projekt tapasztalatai a szervezetben megőrződnek.

A lineáris-funkcionális szervezeti megoldások hátrányai:

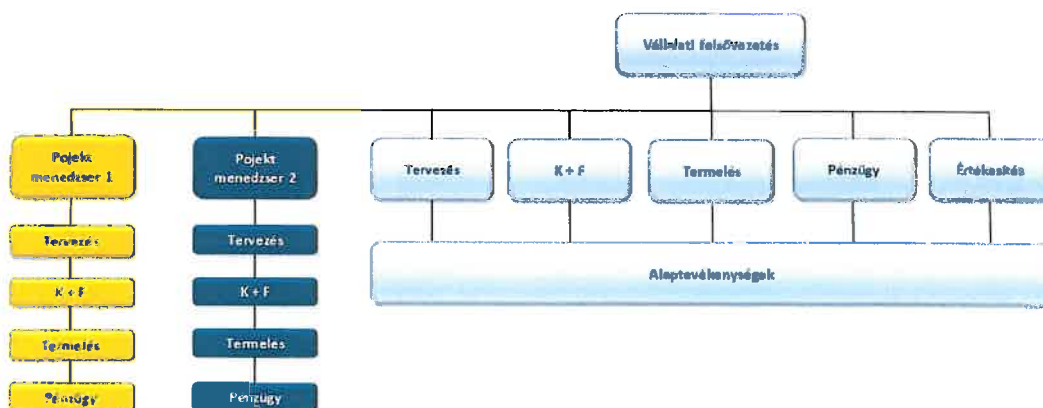
- A projektszemponthoz háttérbe szoríthatják a funkcionális szakmai megfontolások.
- Az információ áramlása közvetetté válhat ami, lassítja a projekt teljesítését.

- Több funkcionális egységet érintő döntések meghozatala időigényes, ami növelheti a költségeket a többletidőráfordítás miatt.
- A funkcionális vezetők napi operatív feladatai háttérbe szoríthatják a projekttel kapcsolatos feladatokat.
- A napi feladatok és a projekttel kapcsolatos többletfeladatok teljesítése túlterhelheti a dolgozókat.

### 3.2.2. Projektre orientált szervezeti forma

A projektre orientált szervezeti forma - a projektvezető rendelkezésére álló hatáskör tekintetében - lényegében ellentétes a lineáris-funkcionális szervezeti formával. A projektre orientált szervezeti formában a szervezeten belül, lényegében egy különálló szervezeti egységet hoznak létre, amely magába integrálja a feladat-felelősség mátrix szerinti teljesítésben részt vevő munkatársakat a szükséges időtartamra.

Ebből kifolyólag a létrehozott szervezeten belüli projektszervezet, az elvégzendő feladat bonyolultságától és méretéből adódóan, a projekt teljesítése során szakmai összetételében és méretében is változhat. Az így kialakított szervezeti egységben a projektvezető már formálisan is vonali hatáskörrel rendelkezik a projektben részt vevő projekt-team tagok felett. A projektmenedzser ugyan a felsővezetés közvetlen irányítása alatt áll, azonban a projekttel összefüggő lényegi döntések meghozatala saját hatáskörébe tartozik. Közvetlen utasítási és ellenőrzési joga van a projekt-team tagok felett. Ennek megtestesítője az Önkormányzat esetében a Városfejlesztő Nonprofit Kft.



#### A projekt-orientált szervezeti forma előnyei:

- A feladat-felelősség-hatáskör szinkronja és az ebből adódó hatékonyság.
- Egyaránt működhet belső és külső közreműködővel megvalósuló projektek esetén.
- Nincsenek prioritásbeli problémák, amelyek gátolnák a projekt megvalósításának ütemét.
- A projekt-team tagok között gyors az információáramlás, ami a változásokra való reakcióidőt javítja.
- Egyetlen szervezeti egységként funkcionál, ebbe integrálja a szükséges kapacitásokat, így az erőforrásokat koncentráltan, megosztottság nélkül tudja felhasználni a projekt megvalósítása során.

#### A projekt-orientált szervezeti forma hátrányai:

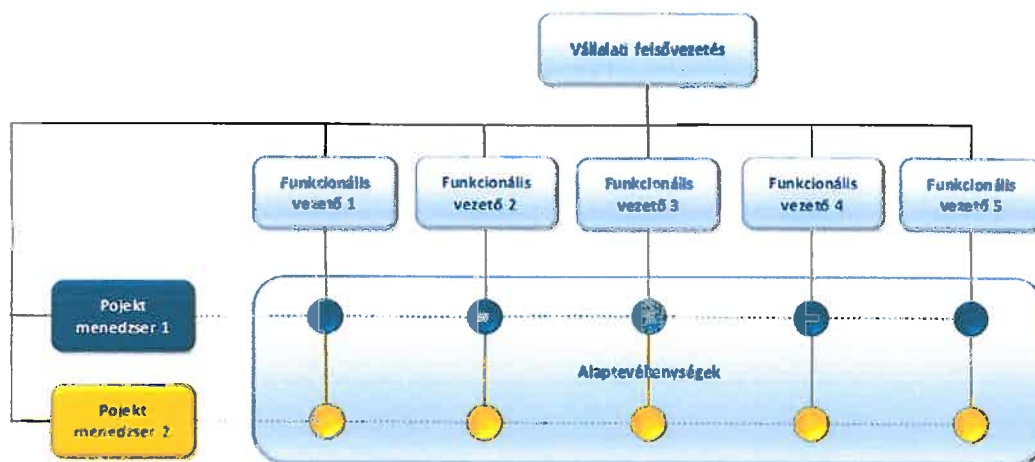
- Az erőforrások esetenkénti nem hatékony kihasználtsága, erőforrás-pazarlás.
- A project-team érdekei háttérbe szoríthatják a szervezet egészét érintő szakmai megfontolásokat és funkcionális tevékenységeket.
- Ha nem állandó jelleggel működik a projekt-team, hanem csak eseti jelleggel lett létrehozva, nehezen alakul ki a csoportkohézió.
- Ha a projekt végén megszüntetésre kerül a project-team, akkor a felhalmozott tapasztalati tudás elvész.
- A szervezeti egységre jellemző állandó változás és a projekt befejezés kori megszűnés az ideiglenesség állapotát erősíti.
- A funkcionális szervezeti egységek és az ideiglenesen létrehozott projektszervezeti egység között kialakulhat feszültség, koordinációs zavar.

### 3.2.3. Mátrixstruktúrán alapuló szervezeti formák

A mátrixstruktúrán alapuló szervezeti megoldás az eddig bemutatott szervezeti formák egyfajta keveréke, kombinációja. Ebben a szervezeti formában a funkcionális szervezeti egységek munkatársai, ugyanúgy, ahogy a lineáris funkcionális szervezeti formánál, az alaptevékenységek mellett látják el a projektfeladataikat, azonban a funkcionális vezető mellett már a projektmenedzser is vonali hatáskörrel rendelkezik. A megosztott hatáskör révén a funkcionális vezető és a projektvezető azonos szinten helyezkedik el, azonos

szintű vonali hatáskörrel rendelkezik, ezért fontos kérdés ennél a szervezeti formánál a működőképesség és a hatáskör-felelősség megosztás.

Általánosan elfogadott, hogy a projektvezető felelősségének hatóköre a projekteredmény eléréséhez (*a mit és mikor*) kapcsolódik, míg a funkcionális vezetők projektfeladatok és azok elvégzésére (*a hogyan és ki*), teljesítésére terjed ki. A projektmenedzser rendelkezik minden, a döntéshez szükséges információval a projektre vonatkozóan, a funkcionális vezető pedig a saját szakmai területére (pl. pénzügy, termelés, emberi erőforrások, menedzsment, beszerzés, marketing, stb.) vonatkozóan. Így mind projektvezetési, mind szakmai szempontból jól megalapozott döntések születhetnek. A működőképesség kulcsa a funkcionális vezető és a projektmenedzser együttműködő képessége. A döntések sok esetben a funkcionális vezető és a projektmenedzser közötti megállapodások és kompromisszumok eredménye. Szervezeti struktúra felépítését az alábbi ábra szemlélteti.



A Mátrixstruktúrán alapuló szervezetek előnyei:

- Megalapozott döntések, az informáltság teljes körű.
- A tagok között gyors és közvetlen információáramlás, ami javítja a reakcióidőt.
- Prioritásbeli problémák nincsenek, a projekt előrehaladási üteme akadálymentes.
- Az erőforrások hatékony felhasználása.
- A szervezeti struktúra állandósága miatt a projekttapasztalatok megőrződnek a szervezetben, így újabb projekteknél felhasználhatók.

A Mátrixstruktúrán alapuló szervezetek hátrányai:

- Nem mindig alakítható ki a projektekkel való azonosulás.
- A kettős irányítás bizonytalanságot okozhat.
- Döntési patthelyzet alakulhat ki, adott esetben be kell vonni a felső vezetést, ami lassíthatja a döntéshozatalt.
- Ha egy-egy munkatárs több projektben is dolgozik, túlterheltséghez vezethet.

### 3.3. Önkormányzat és gazdasági szervezetei projektszervezeti felépítése

A helyszíni vizsgálati tapasztalataink alapján megállapítottuk, hogy jelenleg a városban a Városfejlesztő NKft-n kívül több intézményben vannak futó projektek, túlnyomórészt az Önkormányzat Városüzemeltetési Osztályánál és a Városüzemeltetési NKft. menedzselésében.

A Városfejlesztő Nonprofit Kft-nél, ahogy korábban leírtuk, jelenleg nincsenek kihasználva a kapacitások. A még futó projektek zárása zajlik és már a 2019. évi eredmény is jelentős veszteséget termelt. Egy tisztán projektorientált szervezeti formát jelen helyzetben és pályázati mennyiséggel, tartósan csak veszteséggel lehet fenntartani, mivel a pályázati finanszírozás a vezető és a funkcionális szakemberek bérét nem, vagy csak részben fedezi. A futó projektek zárása 2020-ban elkezdődik és két éven belül lezárul. Az azt követő helyszíni ellenőrzések és pénzügyi lezárások idejére a szakemberek bére nem elszámolható a pályázatok terhére. Ha a következő pályázati ciklus kiírásai 2021 – 2022 jelentős változást hoznak, esetleg az önkormányzat jelentősebb pályázatok megvalósításában gondolkodik, mindenképpen érdemes fenntartani a szervezetet, mert előfordulhat, hogy olyan szakember vagy szakemberek bevonására lesz szükség, amelyek nem állnak rendelkezésre, vagy csak megbízással finanszírozhatók.

A Városüzemeltetési Osztály jelenleg 20 projektet kezel, az önkormányzati lineáris-funkcionális szervezeti forma keretein belül. Ahogy ez ennél a struktúránál előfordulhat hátrány, hogy a funkcionális szakemberek túlterhelődhetnek és az irányítás a vonali hatáskör hiánya miatt nehézkes lehet. A helyszíni tapasztalatok szerint a funkcionális területeken előfordul, hogy túlterhelődnek, de eddig ez nem okozott komolyabb fennakadást.



### 3.4. Projektszervezeti megoldási javaslatok

A fentiek tükrében az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg. A projektek átláthatóságának érdekében javasoljuk egy szervezeten belülré központosítani a pályázatok megvalósítását vagy ezen szervezet irányítási funkcióval történő ellátását. Ez nem csak átláthatóbbá, hanem hatékonyabbá is teheti a megvalósításukat, illetve a stratégiai döntések meghozatalát is segíti.

A Városfejlesztő NKft. jelenlegi helyzetében ennek ellátására nem alkalmas. Amennyiben a következő pályázati ciklus nem teszi indokolttá a fenntartását vagy az Önkormányzat nem tud elegendő feladatot átvenni a kezelésébe nincs értelme nagyobb létszámmal tovább fenntartani a veszteséges üzemeltetést. A másik lehetőség, amelyet a 2020. évi üzleti tervben megfogalmaztak, a pályázati úton felújított ingatlanok bérbeadása és azok hasznosításából származó bevételt a fenntartási költségek finanszírozására fordítani. Ez természetesen hatékonyság szempontjából nem oldja meg a kapacitáskihasználtság problémakörét.

A Városüzemeltetési Osztály jelen szervezeti felépítésében rugalmatlan, a projektek megvalósítása során a funkcionális szakemberek feladatai, a projektmenedzserek hatóköre nem megfogalmazott, ezért azok megvalósításánál előfordulhatnak a struktúra gyengeségeiből fakadó hátrányok. Javasoljuk egy fejlesztési csoport létrehozását, amely a jelenlegi funkcionális csoportokkal mellérendelt viszonyban lenne, azaz a projektek megvalósításánál mátrixstruktúrán alapulna. A csoportban a projektmenedzserek irányítását egy vezető projektmenedzser vagy programmenedzser koordinálná, akit közvetlenül a polgármester, mint a stratégiai döntésekért felelős vezető irányítana. A funkcionális szakemberek feletti irányítási feladatokat a funkcionális vezetők és a projektmenedzserek konszenzus alapján, a stratégiai céloknak megfelelően, a városvezetéssel egyeztetve végeznék.

A fenti megoldás előnyeit a mátrixstruktúrán alapuló szervezeti forma bemutatásánál ismertettük, azonban szükséges kiemelni a helyben maradó tudást és tapasztalatot, az információáramlást, amely a döntések meghozatalában segít és az erőforrások hatékony kihasználtságát. Azt is meg kell említeni, hogy ez csak megfelelő szervezeti fejlettség mellett képes jól működni, ezért a jogosultságok, hatókörök jó megfogalmazása lehet a sarokpontja.

A többi gazdasági szervezetnél a jelenleg futó pályázatok lezárását követően javasoljuk megszüntetni a fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeket. Azonban a városvezetés hatékonyabb stratégiai döntéseinek elősegítéséhez fontosnak tartjuk ezen gazdasági szervezetek irányításában részt vevő szakemberek fejlesztési vagy rekonstrukciós javaslatait rendszeres időközönként igényelni.

#### **4. ÖSSZEFOGLALÓ JAVASLATOK**

Keszthely Város Önkormányzatától kapott megbízás alapján megvizsgáltuk

- VÜZ Keszthelyi Városüzemeltető Egyszemélyes Nonprofit Kft.
- Gazdasági Ellátó Szervezet Keszthely
- Keszthelyi Városfejlesztő Nonprofit Kft
- Keszthelyi Polgármesteri Hivatal Városüzemeltetési Osztály

gazdasági helyzetét, tevékenységét és szervezeti felépítését.

Megállapításainkat az előzőekben megfogalmaztuk.

Összefoglalónkban kiemeljük azokat a megállapításainkat és javaslatainkat, amelyek külön értékelése szükséges az Önkormányzat részéről, hogy meg tudja hozni a szükséges intézkedéseket.

Javaslatainkat a vizsgált egységek szerint az alábbiakban részletezzük.

##### **4.1. Városüzemeltető NKft.**

A társaság gazdálkodása a 2012. évi átszervezés óta folyamatosan javult. A 2018. és 2019. évet is eredményesen zárta. A munka részleteiről jelentésünkben adunk számot. E helyen csak a társaságnál általunk észlelt és intézkedésre váró területekre hívjuk fel a figyelmet.

##### **4.1.1. Bérleti szolgáltatás**

Amint jelentésünkben utaltunk rá a kiszámlázott bérleti díjak a társaságnál a pénzügyi bevételek között kerülnek kimutatásra, mivel jog szerint ez az Önkormányzat bevétele. Azonban a pénzügyi bevétel is valamilyen formában bevétel, ezért nincs összhangban az

idevonatkozó jogszabályi előírásokkal, mert ez semmilyen formában nem jelenhetne meg a társaság könyveiben. Ezért ezt felül kell vizsgálni.

A bérlőktől beszedett bérleti díjakat teljes egészében továbbadják az önkormányzatnak, azonban az önkormányzat csak a tényleges befolyt bérleti díjakról állít ki számlát a társaság felé, melyet a pénzügyi műveletek ráfordításai között számolnak el.

Annak érdekében, hogy a meg nem fizetett bérleti díjakból a cégnek ne legyen nyeresége, a különbözetet átvezetik az egyéb kötelezettségek közé, azt pedig kompenzálják a ki nem egyenlített vevőkövetelésekkel. Emiatt tehát ebből a társaságnak sem nyeresége, sem vesztesége nem keletkezik, azonban a bérleti díj tartozások sem a társaság sem az Önkormányzat könyveiben nincsenek kimutatva. A társaság ugyan analitikusan nyilvántartja a hátralékokat, azonban ez sem a társaság, sem az Önkormányzat mérlegében nem szerepel.

A kapott tájékoztatás szerint jelenleg a lakásbérlők éven túli lakbérhátraléka 109.282 E Ft, melyből 100.267 E Ft az egy éven túli hátralék. Az egyéb helyiségek bérlői által felhalmozott bérhátralék 24.403 E Ft, melyből az egy éven túli állomány 19.112 E Ft. Megállapítható, hogy mindkét állományban jelentős a több éves tétel, melyek nagyrészt behajthatatlanok, mert az adósok, vagy eltűntek, vagy megszűntek, vagy nincs végrehajtható vagyonuk. Információink szerint vannak 10 évnél régebbi tartozások is.

#### **4.1.2. Parkolási szolgáltatás**

A társaság a parkolók üzemeltetéséért 12.362 E Ft üzemeltetési díjat fizet az önkormányzatnak.

A parkolási ágazat volt 2019. évben a cég legjobban jövedelmező üzletága. Ágazati eredménye 54.744 E Ft, vállalati szintű eredménye 37.920 E Ft volt.

A tartósan 50 % körüli ágazati eredményt figyelembe véve, célszerűnek tartjuk megvizsgálni az üzemeltetési díj emelését és a kapott többletpénzt a jelenleg veszteséges vagy veszteség közeli üzletágak támogatásának emelésére fordítani.

Szükségesnek tartjuk megemlíteni, hogy egyes más önkormányzatoknál a parkolási díj bevétel teljes egészében az Önkormányzatok bevétele és a parkolók működtetéséért évente megállapított költségtérítést fizetnek az üzemeltetőnek. Ennek felülvizsgálatát is célszerűnek tartjuk, de mindenképpen javasoljuk az üzemeltetési díj összegének emelését.

#### 4.1.3. Piac üzemeltetése

A városi piac eszközeit az Önkormányzat vagyonkezelésbe adta a társaságnak. A vagyonkezelésbe adott eszközök értéke 140.168 E Ft. A vagyonkezelési szerződés szerint a Kft-nek nem kell fizetni üzemeltetési díjat az Önkormányzat felé, viszont gondoskodnia kell, ezen eszközök műszaki állapotának megőrzéséről, szinten tartásáról, javításáról, szükség szerinti felújításáról.

Az Önkormányzattal kötött vagyonkezelői szerződés 6. pontjában is megfogalmazásra került, hogy *„A Vagyonkezelő a vagyon felújításáról, pótlólagos beruházásról legalább a vagyoni eszközök elszámolt értékcsökkenésének megfelelő mértékben köteles gondoskodni, illetőleg e célokra az értékcsökkenésnek megfelelő mértékben tartalékot képezni. Az értékcsökkenésről, a felújításokról, beruházásokról, és tartalék elszámolásról és felhasználásról minden év február 15.-ig köteles az önkormányzatnak jelentést küldeni.”*

A költségek között pedig 2019. évben mindössze 750 E Ft szerepel, mely lényegesen kevesebb a 2019. évi értékcsökkenés összegénél

Ilyen alapképzést nem tapasztaltunk és kérdésünkre azt a választ kaptuk, hogy ez az előző években sem volt gyakorlat, tehát utólag nem lehet megállapítani, hogy milyen összegű elmaradt alapképzést kellene végrehajtani.

Indokoltnak tartjuk ezért a vagyonkezelési szerződés felülvizsgálatát, esetleg megszüntetését, mert a tapasztalatok szerint az értékcsökkenési leírás összege nem gazdálkodható ki a piac bevételeiből. Ez esetben az értékcsökkenési leírás nem jelentene a piac elszámolásainál költséget. Továbbra is lehetne üzemeltetési szerződést kötni a céggel, egy minimális üzemeltetési díj mellett a piaci bevételek további átengedésével.

#### 4.1.4. Központi irányítás

A központi irányítás költségei a teljes költség 13,4 %-át teszi ki, a bérköltség pedig a teljes cégszintű bérköltség 22,4 %-a.

A központi irányítás költségeit jelenleg az üzletágak saját bevételei arányában osztják fel. A számítások szerint az előző évben az üzletágak bevételeire egységesen 20,96 % központi irányítási költség került felosztásra.

A jelenleg alkalmazott központi irányítási költségfelosztás szerint jelentősen megterhelik azon üzletágakat, amelyek alacsony fedezettel, de magas saját bevétellel rendelkeznek (pl. fürdők), a magas ágazati nyereséggel dolgozó üzletágak pedig az indokoltnál kevesebb központi irányítási költséggel vannak terhelve.

Meg gondolandónak tartjuk ezért a központi irányítás költségek vetítési alapjának felülvizsgálatát és a felosztásnál nagyobb mértékben figyelemmel lenni az egyes üzletágak rezsibíró képességére.

Javaslatunk szerint a központi irányítási költségeket üzletági eredmény arányában kellene felosztani, ez ugyanis a társaság belső döntése, a központi szabályok erre nem vonatkoznak. Javaslatunk alátámasztására jelentésünk előző részében egy táblázatot is bemutatunk.

#### **4.2. Gazdasági ellátó szervezet GESZ**

A jelenleg országosan érvényes gyakorlat szerint a GESZ-ek csak az intézményi kiszolgálást látják el, a GAMESZ-ek műszaki ellátó tevékenységet is végeznek, ahogy a nevük rövidítéséből erre következtetni lehet.

A Keszthelyi GESZ keretén belül működő zöldterületi részleg - amint azt jelentésünkben bemutatunk - 34 fővel alapvetően önálló egységként működik. Egyszemélyes irányítója az egység vezetője, aki felel a munkák megszervezéséért és a dolgozók irányításáért.

A részlegnek külön gépparkja van az egyes feladatokhoz. A géppart bruttó értéke 86.279 E Ft, nettó értéke 23.811 E Ft.

Az egyes feladatokból és a VÜZ NKft tevékenységének e területre vonatkozó részéből arra lehet következtetni, hogy egy-egy munkát ugyanazon az önkormányzati területen végeznek, mely gyakran egymás zavarását jelenti Pl. fűkaszálás és lefolyó tisztítás stb.


Feltételezhető, hogy a zöldterület gazdálkodás területén dolgozók munkáját jobban össze lehetne hangolni, ha egy szervezeti egységhez tartoznának. Megfontolásra javasoljuk ezért a zöldterület gazdálkodás átszervezését a Városüzemeltető Nonprofit Kft-hez.



#### 4.4. Projektszervezeti javaslatok

A projektek megvalósítására vonatkozó szervezeti megoldási javaslatainkat a 4. fejezetben részletesen bemutattuk. Az átláthatóság érdekében javasoljuk egy szervezeten belülré központosítani a pályázatok megvalósítását vagy ezen szervezet irányítási funkcióval történő ellátását. A többi gazdasági szervezetnél a jelenleg futó pályázatok lezárását követően javasoljuk megszüntetni a fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeket. A Városüzemeltetési Osztály városfejlesztési csoporttal történő bővítését vagy egy városfejlesztési osztály létrehozását javasoljuk a jelenlegi pályázati környezet racionális, költséghatékony feladatvégzéséhez.

Kelt.: Budapest, 2020. augusztus 31.



**Dömötörfy József**  
kamarai tag, könyvvizsgáló  
MKVK nyilv.sz.: 000981



**Dömötörfy András**  
közgazdász,  
projektmenedzsment szakközgazdász

**KARANTA AUDIT Zrt.**  
1033 Budapest  
Raviczky ezredes u. 2.  
MKVK nyilv. sz.: 000184