

## Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál

Önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölölő  
feladatellátási modell, elsősorban a vagyongazdálkodási és üzemeltetési  
kérdésekre vonatkozóan

*Árop-3.A.2-2013-2013-0032*

2014. április 30.

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b>	<b>4</b>
<b>1. ELŐZMÉNYEK</b>	<b>6</b>
<b>2. A PROJEKT CÉLKITŰZÉSEI</b>	<b>8</b>
<b>3. MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA</b>	<b>10</b>
<b>4. AZ ELMÉLETI HÁTTER ÖSSZEFOGLALÁSA</b>	<b>12</b>
4.1. Az önkormányzati feladatok és a feladatellátás átalakulása	12
4.2. Az önkormányzati közszolgáltatások	13
4.2.1. A települési önkormányzatok oktatási feladatai és annak változása	16
4.2.2. A települési önkormányzatok kulturális feladatai és annak változása	17
4.2.3. A települési önkormányzatok szociális és egészségügyi feladatai és azok változása	18
A települési önkormányzatok szociális feladatai	18
A települési önkormányzatok egészségügyi feladatai	19
4.2.4. A települési önkormányzatok lakásgazdálkodással kapcsolatos feladatai	19
4.2.5. A települési önkormányzatok turisztikai, sport és településmarketing tevékenysége	21
4.2.6. A települési önkormányzatok rend-, katasztrófa- és honvédelmi feladatai	21
4.3. Önkormányzati feladatellátási modellek	22
4.3.1. Az önkormányzatok gazdálkodása	24
4.3.2. Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása	24
4.3.3. Az Önkormányzati vagyongazdálkodás szabályozása	25
4.3.4. Önkormányzati gazdasági társaságok szerepe a feladatellátásban, a társaságirányítás feladata	26
<b>5. JELENLEGI HELYZET BEMUTATÁSA</b>	<b>28</b>
5.1. Újbuda gazdasági társaságai	29
5.1.1. Budahold Kft.	29
5.1.2. Zombolyai Kft.	29
5.1.3. Hadik Kft.	30
5.1.4. Újbuda Sportjáért Kft.	30
5.1.5. Újbuda Prizma Nonprofit Kft.	31
5.1.6. Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató NKft.	32
5.1.7. MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft.	33
5.1.8. KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.	33
5.1.9. Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.	34
5.1.10. Az önkormányzati gazdasági társaságok jelenlegi feladatellátási modellje	34

<b>6. A FELADATELLÁTÁSI MODELLEK ÉRTÉKELÉSE SORÁN KIALAKÍTOTT SZEMPONTRENDSZER</b>	<b>39</b>
<b>7. VÁLTOZATELEMZÉS</b>	<b>41</b>
7.1. Jelenlegi állapot változatlanul hagyása	41
7.2. Minimalista változat	42
7.3. Részleges profiltisztítás	45
7.4. Összegzés	49
<b>8. KIVÁLASZTOTT VÁLTOZATHOZ KAPCSOLÓDÓ JAVASLATTÉTEL</b>	<b>51</b>
<b>9. MELLÉKLETEK</b>	<b>57</b>



## Vezetői összefoglaló

A magyar közigazgatás évtizedek óta nem látott, szinte minden területét érintő átalakuláson ment keresztül az elmúlt években. Ennek hatásai alapvető változásokat hoztak az önkormányzati rendszer működésében is, amelyek indokoltá teszik a szervezetrendszer átalakítását is.

A hazai közigazgatás fejlesztésére döntően uniós forrásból kerül sor, így jelen projekt megvalósítása is az Államreform Operatív Program keretében valósul meg. Az ÁROP-3.A.2 – „Szervezetfejlesztés a közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” című pályázatos konstrukció célja, hogy nyomon kövessük a Hivatal korábbi, inkább a Polgármesteri Hivatal működésére koncentráló ÁROP pályázat keretében született intézkedések beépítését a Hivatal tevékenységébe, illetve felülvizsgáljuk, hogy hogyan illeszkednek a javaslatok az átalakult külső peremfeltételekhez. Továbbá jelen projekt nem kizárólag a Hivatalra koncentrál, hanem az önkormányzati működéshez és a közszolgáltatások ellátásához is szorosan kapcsolódó gazdasági társaságok és egyéb szervezetek működését is átvilágítja.

A projekt a helyi önkormányzat operatív feladatellátásának hatékonyabbá tétele mellett a hosszabb távú, stratégiai gondolkodás erősítését is szolgálja, amely együtt jár a tervezés önkormányzati rendszeren belüli fogalmának újradefiniálásával.

Az önkormányzati feladatok átalakítása okán szükségessé válik többek között az önkormányzat érintett szervezeteire, társaságaira vonatkozó feladatellátási modell felülvizsgálata, szükség szerint módosítása, optimalizálása. A modell felülvizsgálatában az önkormányzati szervezeti egységek és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok érintettek. Kiemelt figyelemmel a Hivatal, a GAMESZ és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok, elsősorban a Budahold Kft., Zsombolyai Kft., Hadik Kft., Újbuda Sportjáért Kft. vagyongazdálkodást és üzemeltetést támogató szervezeteken átívelő feladataira.

A jelenlegi helyzet bemutatását alátámasztó leírás, valamint feladattérkép az Önkormányzat munkatársainak segítségével készült el. A jelenlegi helyzet bemutatását követően nyílt lehetőség a modell átalakítási módszerek feltérképezésére, melyet követően változatelemzés készült. A változatok az előre meghatározott indikátorok alapján számszerűen is értékelésre kerültek. A legmagasabb pontot elérő változathoz intézkedési javaslat készült.



A változatelemzésből látható, hogy a jelenlegi helyzet változatlanul hagyása közepes eredményt mutat, míg a részleges profiltisztítás hatására már sokkal jobb eredmény érhető el. A profil részleges tisztítása az első lépése a teljes profiltisztításnak, mely a fő stratégiai irányvonalakkal összhangban képes az önkormányzat gazdasági társaságaihoz tartozó feladatellátás hatékonyságának növelésére.

Budapest, 2014. április 30.

**Responsum Kft.**

2092 Budakeszi, József Attila u. 67.  
Adószám: 14066759-2-13  
Számlaszám: 10918001-00000027-06440009  
e-mail: [responsum@responsum.hu](mailto:responsum@responsum.hu)  
mobil: +36-30-606-8356



Lendvai Endre  
ügyvezető  
RESPNSUM Kft.

## 1. Előzmények

A magyar közigazgatás évtizedek óta nem látott, szinte minden területét érintő átalakuláson ment keresztül az elmúlt években. Ennek hatásai alapvető változásokat hoztak az önkormányzati rendszer működésében is.

A változtatás igényét külső és belső tényezők egyaránt erősítették. Ilyen külső tényező volt például az Európai Tanács 2007-ben elfogadott Akcióprogramja, amely az uniós országokat 25 %-os adminisztratív teher-csökkenésre ösztönözte, de ide sorolható a Bizottság 2010 végén elfogadott, „Intelligens szabályozás az Európai Unióban” című közleménye is, amely a tagállami szabályozás tekintetében a polgárok érdekeinek fokozott figyelembe vételét javasolta a közpolitikai célok kitűzése, megvalósítása során.

A megújulás folyamatának – belső mozgatóként – nagy lendületet adott a Nemzeti Együttműködés Programja (kormányprogram) elfogadása, valamint a közigazgatás átfogó reformját vizionáló Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program megjelenése. Míg előbbi a közérdeket, a nemzeti érdeket szolgáló „jó állam” fogalmát helyezte középpontba, utóbbi – az új Alaptörvény rendelkezéseivel összhangban – a közszolgáltatások színvonalának emelését tekintette a fejlesztés fő céljának, amelynek végső eredménye a hatékony nemzeti közigazgatás létrehozása.

A fenti stratégiai jelentőségű dokumentumok mellett továbbiak is említhetők (például: Új Széchenyi Terv, Széll Kálmán Terv, Magyarország Nemzeti Reform Programja, Magyarország Konvergencia Programja a Széll Kálmán Terv alapján stb.), amelyek érdemben hatottak a közigazgatás-fejlesztés irányaira, az önkormányzati alrendszer helyének, szerepének újradefiniálására a magyar közigazgatás rendszerén belül, illetőleg átalakították a helyi önkormányzatok feladat- és hatáskörét.

A hazai közigazgatás fejlesztésére döntően uniós forrásból, az Államreform Operatív Program és az Elektronikus Közigazgatás Operatív Program keretrendszeréhez igazodva kerülhetett sor. Az önkormányzati szervezetfejlesztés, így az ÁROP-3.A.2 konstrukció helyét is éppen ezért elsősorban az Államreform Operatív Program egyéb projektjeihez viszonyítottan lehet meghatározni.

Az ÁROP-3.A.2 és az ÁROP-1.A.5 konstrukció az Államreform Operatív Program 1. prioritásának részeként – a folyamatszabályozásra és szervezetfejlesztésre irányuló projektekhez kapcsolódik legszorosabban. Ezek általában egy kiválasztott szervezettípusra fókuszálva, komplex szervezetfejlesztést kívánnak megvalósítani. Ilyen kiemelt projekt, illetőleg pályázatos konstrukció a teljesség igénye nélkül:

- az ÁROP-1.2.7 – „Kormányhivatalok szervezetfejlesztése”,
- az ÁROP-1.2.18 – „Szervezetfejlesztési program” (KIM, KIH),
- az ÁROP-1.2.18/A – „Szervezetfejlesztési program államigazgatási és igazságszolgáltatási szervek számára” (pályázatos konstrukció),
- az ÁROP-1.A.7 – „Szervezetfejlesztés a konvergencia régiókban lévő megyei kormányhivatalok számára” (és ennek KM régiós párja, az ÁROP-3.A.4).



Jelen pályázatos konstrukció, annak ellenére, hogy a fejleszteni kívánt szervezeti kör (önkormányzat) tekintetében jelentősen különbözik a többitől: a területi, illetőleg a központi államigazgatási szervek szervezetfejlesztési projektjeivel van legszorosabb kapcsolatban.

Az itt említett konstrukciók, és az azok keretében megvalósított egyedi projektek viszonylag nagy száma és heterogenitása is azt mutatja, hogy napjainkban nagy erőfeszítések árán, jelentős forrásfelhasználással, komplex szervezetfejlesztés zajlik az ügyfélbarát, szolgáltató közigazgatás megteremtése érdekében. Ennek része az ÁROP-3.A.2 – „Szervezetfejlesztés a közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” című pályázatos konstrukció is.

A jelenlegi önkormányzati szervezetfejlesztéshez hasonló, a mostani pályázatos konstrukciótól eltérően kevésbé az önkormányzat egészére (beleértve a polgármesteri hivatalt, az önkormányzati intézményeket és gazdasági társaságokat), mint inkább magára a polgármesteri hivatal működésére koncentráló szervezetfejlesztésre már 2008 és 2010 között sor került, abban Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata is részt vett.

A korábbi konstrukció szorosan vett szervezeti fejlesztést szolgáló célrendszerét a mostani pályázat továbbviszi ugyan, a helyi önkormányzat operatív feladatellátásának hatékonyabbá tétele mellett azonban a hosszabb távú, stratégiai gondolkodás erősítését is szolgálja, amely együtt jár a tervezés önkormányzati rendszeren belüli fogalmának újradefiniálásával.

A tervezés fogalma a rendszerváltást követő másfél évtizedben – a korábbi időszak negatív tapasztalatai hatására – háttérbe szorult. Annak ellenére történt ez így, hogy egyre nyilvánvalóbbá vált: a sikeres hazai gazdasági szervezetek és az európai uniós országainak állami szervei, önkormányzatai már tervezés, stratégiai tervezés nélkül nem lennének képesek hatékonyan működni.



## 2. A projekt célkitűzései

„A pályázat két fő céllal rendelkezik a Magyar Programmal összhangban: egyrészt az önkormányzatok feladatkörében, valamint az általa felügyelt intézmények szervezeti működésében bekövetkező változások felmérése, megtervezése, megvalósítása, illetve az eredmények visszacsatolása; másrészt a fent említett intézmények költségcsökkentésének és hatékonyságnövelésének támogatása a fenntartható működés érdekében.

Az önkormányzatok fejlesztése több beavatkozási területen valósul meg, így sor kerül a szervezet, feladat, eljárás és személyzet dimenziók átvilágítására is. Jelen dokumentum a feladatellátás tükrében kínál lehetséges beavatkozási javaslatokat az önkormányzat számára.

A projekt szakmai megvalósítása során nyomon követésre került a Hivatal korábbi ÁROP pályázatának keretében született intézkedések a Hivatal tevékenységébe történő beépítése, illetve felülvizsgálatra került a javaslatok illeszkedése az átalakult külső peremfeltételekhez. Továbbá jelen projekt nem kizárólag a Hivatalra koncentrál, hanem az önkormányzati működéshez és a közszolgáltatások ellátásához is szorosan kapcsolódó gazdasági társaságok és egyéb szervezetek működését is átvilágítja.

Az Önkormányzat a lakosság minél szélesebb szegmensének véleményét szeretné implementálni a szolgáltatások kialakításakor, ezért lakossági felmérés került lefolytatásra a projekt keretében, melynek eredményeként az Önkormányzat megismerheti a helyi lakosok véleményét az Önkormányzat által nyújtott szolgáltatásokról, a szolgáltatások ellátását biztosító infrastruktúráról.

A projekt a vagyongazdálkodással- és üzemeltetéssel összefüggő kérdéseket, területeket is vizsgálat alá veti és lépéseket fogalmaz meg egy hatékonyabban és költségtakarékosabban működő üzemeltetési rendszer kialakítására. Szintén a projekt célkitűzési közé tartozik a vagyongazdálkodási feladatok hatékony allokációjára javaslatok megfogalmazása, egy korszerűsített önkormányzati feladat-ellátási modell megalkotása.

A hatékony vagyongazdálkodási rendszer feladat ellátási modell költségoptimalizáló hatásai elemzésekor felülvizsgálatra kerülnek az önkormányzat támogató infrastruktúrájára vonatkozó, kiemelten az üzemeltetési kérdéseket érintő szerződések.

Az önkormányzati feladatok átalakítása okán szükségessé válik többek közt az önkormányzat érintett szervezeteire, társaságaira vonatkozó irányítási modell felülvizsgálata, szükség szerint kiegészítése, optimalizálása is. Az irányítás területének lehetséges fejlesztési lehetőségeit tartalmazó tanulmány szorosan kapcsolódik tehát jelen dokumentumhoz, mivel a feladatok optimális felosztása, az azokhoz kapcsolódó döntési mechanizmusok, a centralizáltság szintjének megfelelő megválasztása egymást erősíti tényezőként tudnak szolgálni.

A projekt kiemelt figyelmet fordít a Hivatal, a GAMESZ és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok, elsősorban a Budahold Kft., Zsombolyai Kft., Hadik Kft., Újbuda Sportjáért Kft. vagyongazdálkodást és üzemeltetést támogató, különösen a szervezeteken átívelő folyamataira. Az elemzés keretében feltárt három jellemző folyamat optimalizálására vonatkozó komplex intézkedési terv készül.



### 3. Módszertan bemutatása

A szervezetfejlesztési projekt szakmai koncepciója jelen dokumentum tartalmára vonatkozóan a következő – pályázati felhívás és útmutató tartalmával összhangban lévő – elvárásokat fogalmazza meg:

„Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló – különösen köznevelési- oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhákkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó - intézményekkel kapcsolatos feladat ellátási modell kidolgozása. A települési közszolgáltatások összehangolása állampolgári szempontok figyelembe vételével a nem önkormányzati szolgáltatásnyújtók bevonásával.”

A tevékenység elvárt eredménye:

Önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladatellátási modell, elsősorban a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre vonatkozóan.

A megvalósítás során alkalmazott módszerek:

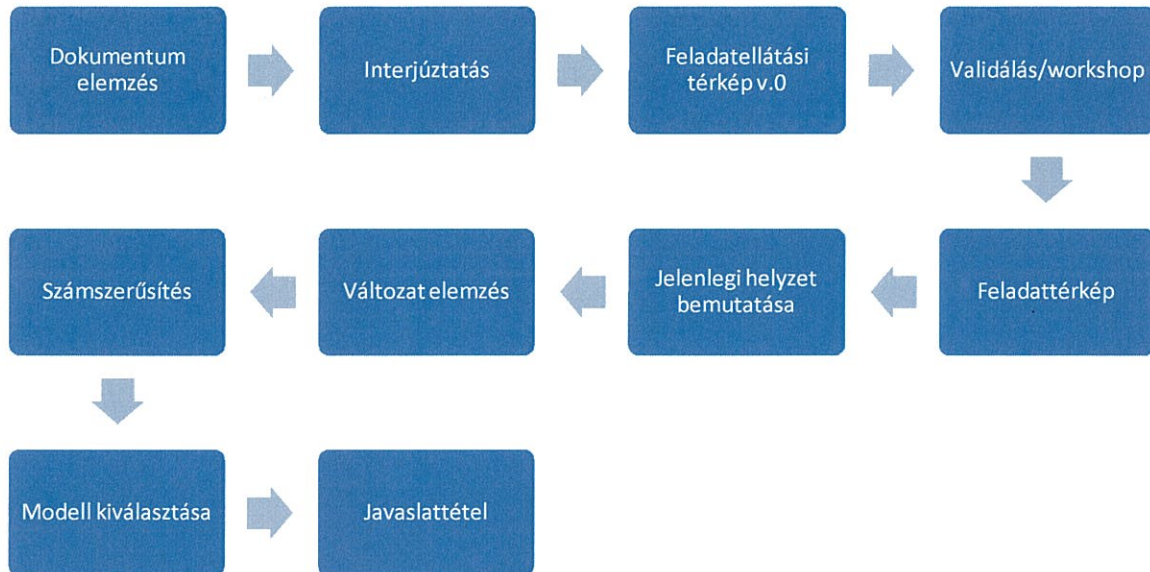
- Dokumentumelemzés;
- Interjúkészítés;
- Feladatellátási térkép készítése;
- Feladatellátási opciók felvázolása, a leghatékonyabb modell kiválasztása, alátámasztása, javaslatlattétel

A tevékenység megvalósításának első lépéseként a vállalkozó a rendelkezésére bocsátott dokumentumokat elemzi, azok alapján interjúkérdéseket állít össze az önkormányzat, valamint az intézmények, illetve – a szakmai koncepcióban kiemelt – gazdasági társaságok munkatársai részére, mely alapján felvázolásra kerül a feladatellátási térkép.

A jelenlegi helyzet bemutatását alátámasztó leírás, valamint feladattérkép az Önkormányzat munkatársainak segítségével és jóváhagyásával készül el. A jelenlegi helyzet bemutatását követően nyílik lehetősége a vállalkozónak a modell átalakítási lehetőségeinek feltérképezésére, melyet követően változatelemzés készítt. A változatok az előre meghatározott indikátorok alapján számszerűen értékelésre kerülnek. A legmagasabb pontot elérő változathoz intézkedési javaslat készül.



Jelen pályázati tevékenység eredménytermékének elkészítését támogató folyamatot az alábbi ábra szemlélteti:



A szakmai megvalósítás ennél bővebb, részletesebb módszertanát a pályázat mellékletét képező szakmai koncepció tartalmazza.

## 4. Az elméleti háttér összefoglalása

### 4.1. Az önkormányzati feladatok és a feladatellátás átalakulása

Magyarországon 1990-ben jött létre a 2012-ig fennálló önkormányzati rendszer, amely az akkor legjobbnak ítélt tudományos alapokra támaszkodott. Ennek alapján a rendszer minden önkormányzatot (kicsi és nagy) egyformának tekintett, a jogaik azonosak voltak. A kötelezettségeikben már voltak eltérések, de a kötelezően ellátandó alapfeladatok azonosan alakultak, így az univerzalitás elve érvényesült.

A kialakított rendszerben számos ellentmondás is szerepelt, amely indokolta a feladatok állam-megye-település közötti újraosztását. Ezzel párhuzamosan a települési önkormányzatok között is a feladatok differenciálására volt szükség. Az alapelvek tekintetében továbbra is fontos, hogy a települési önkormányzatok azonos jogállással rendelkezzenek, azonban a kistépelülések esetén jelentkeznek olyan kötelezettségek, melyeket nem képesek hatékonyan ellátni, így a feladatok tekintetében további differenciálás szükséges. Egy fővárosi kerület szempontjából kiemelten fontos, hogy az önkormányzati feladatok egyedül a fővárosi és kerületi önkormányzatok esetében kerültek eltérően meghatározásra. Ebben az esetben explicit módon megfogalmazva, hogy mik azok. A kétszintű fővárosi önkormányzati rendszer ebből a szempontból nem változott jelentősen, így jelenleg is fennáll a főváros és a kerületek sok szempontból konfliktushelyzetet teremtő kapcsolata a feladatellátásban.

A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (továbbiakban: Möt.) a korábbiakhoz képest nagyobb figyelmet fordít az egyes önkormányzatok közötti különbségekre. Kimondja, hogy a „törvény a kötelező feladat- és hatáskör megállapításánál differenciálni köteles, figyelembe véve a feladat- és hatáskör jellegét, a helyi önkormányzatok eltérő adottságait.” Az önkormányzati adottságok esetén a gazdasági teljesítőképesség; a lakosságszám és a közigazgatási terület nagysága kerül előtérbe. [Möt. 11. § (2) bek.]

A fentiek alapján vannak olyan feladatok, amelyeket valamennyi önkormányzatnak el kell látni, amelyek az önkormányzatiság lényegét adják. A kötelező feladatokon túl és a kötelezően biztosítandó szakmai, személyi, tárgyi és anyagi feltételeken kívül – melyet jogszabály állapíthat meg [Möt. 11. § (3) bek.] – az egyes önkormányzatok biztosíthatnak többletszolgáltatást, vállalhatnak egyéb feladatot. A kötelező önkormányzati feladatok tekintetében meghatározó az önkormányzatiság lényegi részét alkotó feladatok ún. törzsmag, amelyek az oktatási, a szociális, a közlekedési és útfenntartási, valamint bizonyos rendészeti feladatok lehetnek. Ettől különböztethetjük meg az ún. változó magot, amelyet nemzetközi és hazai tendenciák is befolyásolnak.

A 2013. január 1-jével jelentkező strukturális változások az önkormányzati feladatellátásban nagymértékben befolyásolták az önkormányzatok autonómiáját is. Az átalakítás nem ment teljesen zökkenőmentesen, jogi problémát is felvetett a helyi önkormányzatok számára a feladatok átalakítása és a feladatellátás biztosítása. Az egyes önkormányzati feladatok között hangsúlyeltolódás alakult ki, mivel különbözik a feladatok



tekintetében az alkalmazandó és megváltozott jogszabályanyag, így a problémák is eltérő mértékben merültek fel.

Az önkormányzati gazdálkodás alapját a költségvetési rendelet adja, amely tartalmazza az önkormányzati feladatok ellátásához a pénzügyi források allokációját. A korábbi időszakban az önkormányzatok gyakran a kötelező feladataik ellátásához is hitelfelvételre kényszerültek, amely számos esetben nagymértékű eladósodáshoz vezetett. Az átalakítások eredményeképpen a felhalmozódott önkormányzati adósságok átvállalása megtörtént, azonban éppen ezért kapott jogi megerősítést, hogy a későbbiek folyamán erre ne kerülhessen sor. Az alaptörvényi szabályozás így korlátozta az önkormányzati gazdálkodás és azon belül a vállalkozások szabadságát is, amely indokolt lehet a fenti történések tükrében. Ugyanakkor nem veszi figyelembe azt, hogy az önkormányzatok elsődlegesen a feladataik, azon belül is a kötelezően ellátandó feladataik teljesítésére szoktak vállalkozást létrehozni.

## 4.2. Az önkormányzati közszolgáltatások

A Mötv. megállapítja, hogy a helyi közügyek alapvetően a lakosság közszolgáltatásokkal való ellátásához, valamint a helyi önkormányzás és a lakossággal való együttműködés szervezeti, személyi és anyagi feltételeinek megteremtéséhez kapcsolódnak. A közszolgáltatás legfőbb jellemzője a közösségi jelleg megjelenése a szolgáltatás nyújtásában. Közszolgáltatásnak nevezzük az állam, a helyi önkormányzatok, illetve más szervezetek által nyújtott szolgáltatást, valamilyen ellátást, amely azonos feltételekkel, a lakosság széles körének olyan módon biztosított, hogy az nem minősül az állam egyoldalú közhatalmi aktusának.

A kötelezettségek szempontjából a Mötv. 20. és 21. §-a megkülönböztet községi önkormányzatot, járásszékhely városi és városi önkormányzatot, valamint megyei jogú város települési önkormányzatot.

A Mötv. további rendelkezéseket biztosít arra vonatkozóan, hogy a közszolgáltatások ellátását milyen intézményi keretek között lehet elvégezni:

Az Mötv. 41. § (6) bekezdése alapján a képviselőtestület a feladatkörébe tartozó közszolgáltatások ellátására költségvetési szervet, a polgári perrendtartásról szóló törvény szerinti gazdálkodó szervezetet, nonprofit szervezetet és egyéb szervezetet alapíthat, továbbá szerződést köthet természetes- és jogi személlyel vagy jogi személyiséggel nem rendelkező szervezettel.

A Mötv 41. § (8) bekezdés szerint a törvény előírhatja, hogy meghatározott közszolgáltatást kizárólag erre a célra alapított költségvetési szerv, olyan állami vagy legalább többségi önkormányzati tulajdonban álló, jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság, amelyben az állam vagy az önkormányzat legalább többségi befolyással bír vagy e gazdasági társaság legalább többségi tulajdonában álló és legalább többségi befolyása alatt álló jogi személyiséggel rendelkező gazdasági társaság vagy önkormányzati társulás láthat el.



A közszolgáltatások ellátásának fontos alapja a feladatfinanszírozási rendszer központi költségvetésből történő támogatása. A Möt.v.117. §-a alapján a feladatfinanszírozási rendszer keretében az Országgyűlés a központi költségvetésről szóló törvényben meghatározott módon a helyi önkormányzatok kötelezően ellátandó, törvényben előírt egyes feladatainak – felhasználási kötöttséggel – a feladatot meghatározó jogszabályban megjelölt közszolgáltatási szintnek megfelelő ellátását feladatalapú támogatással biztosítja, vagy azok ellátásához a feladat, a helyi szükségletek alapján jellemző mutatószámok, illetve a lakosságszám alapján támogatást biztosít, továbbá a nem kötelező feladatainak ellátásához felhasználási kötöttséggel járó, vagy felhasználási kötöttség nélküli támogatást nyújthat. A feladatfinanszírozási rendszernek biztosítania kell a helyi önkormányzatok bevételi érdekeltségének fenntartását.

A helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó helyi önkormányzati feladatok különösen:

1. településfejlesztés, településrendezés;

2. településüzemeltetés (köztemetők kialakítása és fenntartása, a közvilágításról való gondoskodás, kéményseprő-ipari szolgáltatás biztosítása, a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása, közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása, gépjárművek parkolásának biztosítása);

3. a közterületek, valamint az önkormányzat tulajdonában álló közintézmény elnevezése;

4. egészségügyi alapellátás, az egészséges életmód segítését célzó szolgáltatások;

5. környezet-egészségügy (köztisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása, rovar- és rágcsálóirtás);



6. óvodai ellátás;

7. kulturális szolgáltatás, különösen a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása; filmszínház, előadó-művészeti szervezet támogatása, a kulturális örökség helyi védelme; a helyi közművelődési tevékenység támogatása;

8. szociális, gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások;

9. lakás- és helyiséggazdálkodás;

10. a területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása;

11. helyi környezet- és természetvédelem, vízgazdálkodás, vízkárelhárítás;

12. honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, helyi közfoglalkoztatás;

13. helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok;

14. a kistermelők, őstermelők számára – jogszabályban meghatározott termékeik – értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétvégi árusítás lehetőségét is;

15. sport, ifjúsági ügyek;



16. nemzetiségi ügyek;

17. közreműködés a település közbiztonságának biztosításában;

18. helyi közösségi közlekedés biztosítása;

19. hulladékgazdálkodás;

20. távhőszolgáltatás;

21. víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül;

#### 4.2.1. A települési önkormányzatok oktatási feladatai és annak változása

A nevelés és az oktatás területén a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény (a továbbiakban: Köznevelési tv.) módosította jelentősen a Köznevelési tv.-ben lefektetett struktúrát.

Az önkormányzati feladatellátás szempontjából még összetettebb struktúra épült fel, amely jobban támaszkodik a feladatok meghatározásánál a települések gazdasági teljesítőképességére és a köznevelési intézmény típusa is kiemelt figyelmet kap.

A Köznevelési tv. alapján az óvodai feladatok ellátása a települési önkormányzatok kötelezettsége maradt. A települési önkormányzatok maradtak tehát az óvodák fenntartói. A törvény alapján a köznevelési feladatokat az állam intézmény alapításával és fenntartásával, továbbá az egyházi köznevelési intézmény vagy a magán köznevelési intézmény fenntartójával kötött köznevelési szerződés útján látja el. Ugyanakkor az óvodai nevelésről a települési önkormányzat intézmény alapítása és fenntartása vagy köznevelési szerződés révén gondoskodik, [Köznevelési tv. 74. § (1) és (2) bek.]



beleértve a nemzetiséghez tartozók óvodai nevelését, a többi gyermekkel, tanulóval együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelését is.

Az alapfokú és a középfokú oktatás-nevelési feladatok kapcsán a fenntartói és működtetői jogok szétváltak. Az óvodák kivételével minden köznevelési intézmény állami fenntartásba került 2013. január elsejétől, a köznevelési intézmények fenntartói jogát a továbbiakban a Klebelsberg Intézményfenntartó Központ birtokolja. Az új rendszerben a települési önkormányzatok működtetői szerepet tölthetnek be. Az oktatás-nevelési intézmények típusától, a települési önkormányzat lélekszámától és a gazdasági teljesítőképességétől függően eltérhet ugyanakkor ezen jogosultságok tényleges gyakorolójának személye – vallási, világnézeti szempontból elkötelezett nevelési, nevelési-oktatási intézmények jöhetnek létre.

#### 4.2.2. A települési önkormányzatok kulturális feladatai és annak változása

A települési önkormányzatoknak kötelező feladata a helyi közművelődési tevékenység támogatása. A muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvény alapján (továbbiakban: Kultv.) ennek kiemelt formái az alábbiak:

- az iskolarendszeren kívüli, öntevékeny, önképző, szakképző tanfolyamok, életminőséget és életesélyt javító tanulási, felnőttoktatási lehetőségek, népfőiskolák megteremtése,
- a település környezeti, szellemi, művészeti értékeinek, hagyományainak feltárása, megismertetése, a helyi művelődési szokások gondozása, gazdagítása,
- az egyetemes, a nemzeti, a nemzetiségi és más kisebbségi kultúra értékeinek megismertetése, a megértés, a befogadás elősegítése, az ünnepek kultúrájának gondozása,
- az ismeretszerző, az amatőr alkotó, művelődő közösségek tevékenységének támogatása,
- a helyi társadalom kapcsolatrendszerének, közösségi életének, érdekérvényesítésének segítése,
- a különböző kultúrák közötti kapcsolatok kiépítésének és fenntartásának segítése,
- a szabadidő kulturális célú eltöltéséhez a feltételek biztosítása,
- egyéb művelődést segítő lehetőségek biztosítása,
- a települési könyvtár, valamint a település közigazgatási területén lévő muzeális intézmény közművelődési tevékenységének támogatása.

A települési önkormányzat a helyi társadalom művelődési érdekeinek és kulturális szükségleteinek figyelembevételével, a Kultv. és a helyi lehetőségek, sajátosságok alapján rendeletben határozza meg, hogy a fent ismertetett feladatokból mit, milyen konkrét formában, módon és mértékben lát el. A kötelezettségek mellett önként vállalt feladatokat is elláthatnak (pl.: hivatásos előadó-művészeti intézmények). A közművelődési tevékenységek folyamatos megvalósíthatósága érdekében az önkormányzatok közösségi színteret, illetve közművelődési intézményt biztosítanak. [Kultv. 76. §, 77. §, 78. § (1) bek.]



### 4.2.3. A települési önkormányzatok szociális és egészségügyi feladatai és azok változása

#### A települési önkormányzatok szociális feladatai

A szociális ellátás feltételeinek biztosítása — az egyének önmagukért és családjukért, valamint a helyi közösségeknek a tagjaikért viselt felelősségén túl — az állam központi szerveinek és a helyi önkormányzatoknak a feladata a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról szóló 1993. évi III. törvény alapján. Emellett a Möt. 13. § (1) bekezdésének 8. pontja alapján a szociális, gyermekjóléti szolgáltatások és ellátások biztosítása az önkormányzat kötelező feladata. A helyi önkormányzatok a törvényekben szabályozott ellátásokon túl saját költségvetésük terhére egyéb ellátásokat is megállapíthatnak. Az elmúlt időszakban jelentős változások történtek a terület szabályozásában, amely az alábbiakban kerül részletezésre.

Az egyes szakosított szociális és gyermekvédelmi szakellátási intézmények állami átvételéről és egyes törvények módosításáról szóló 2012. évi CXCV. törvény alapján a települési önkormányzatok fenntartásában lévő fogyatékos, pszichiátriai beteg, továbbá szenvedélybeteg személyek szakosított szociális ellátását nyújtó intézmények, valamint a gyermekvédelmi szakellátást biztosító intézmények 2013. január 1-jével állami fenntartásba kerültek. 2012. évi CXCV. törvény 1. §] A települési önkormányzatok ellátási kötelezettsége megszűnt e célcsoportok és ellátások esetén. Az intézmények egységes irányítású és fenntartható működésének biztosítása érdekében a kötelezettség tehát az államhoz került.

Az átvett intézményekkel kapcsolatos fenntartói feladatok ellátására a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóságról szóló 316/2012. (IX. 13.) Korm. rendelet a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóságot jelölte ki.

A 2013-ban életbe lépő módosítások nem kezelték megfelelően az integrált intézmények helyzetét, ezért a 2013. évi CLXXXIV. törvény 2. §-a iktatta be azt a lehetőséget, hogy a 2013. január 1-jével állami fenntartásba nem került, ellátási szerződéssel vagy feladatellátási megállapodással finanszírozott integrált intézmények fenntartói a még integrált intézmények profiltisztítását végre tudják hajtani, és az állami feladat ellátást szolgáló intézményrészek állami átvétele teljes körűen megvalósuljon 2014. január 1-jével.

Az önkormányzatok érintő szociális rászorultságtól függő pénzbeli ellátások az alábbi kategóriákba sorolhatók:

Szociális rászorultság esetén a jogosult számára a települési önkormányzat jegyzője a törvényben meghatározott feltételek szerint foglalkoztatást helyettesítő támogatást, rendszeres szociális segélyt, lakásfenntartási támogatást állapíthat meg.

A szabályozások arra is törekedtek, hogy a szociális segélyek, járadékok és ellátások egységesebb rendszerben legyenek igényelhetők. Ennek érdekében 2014. január 1-től az önkormányzatoktól korábban három külön jogcímen igényelhető szociális segély fajtát összevontak (temetési segély, átmeneti segély és a rendkívüli gyermekvédelmi támogatás), amely 2014-től közös név alatt, már önkormányzati segélyként igényelhető. Az önkormányzati segély és a méltányossági ápolási díj jogosultsági szabályozását és



annak feltételeit az egyes települések képviselő testületei továbbra is saját hatáskörben szabályozzák, települési rendeletekben.

A járási hivatal a törvényben meghatározott feltételek szerint az időskorúak járadékát, a kiemelt ápolási díjat és az emelt összegű ápolási díjat állapítja meg.

A személyes gondoskodás megszervezésére köteles szervként a települési önkormányzat:

- étkeztetést;
- házi segítségnyújtást;
- a családsegítéshez való hozzáférést (kétezer főnél több állandó lakos esetén);
- idősek nappali ellátását (háromezer főnél több állandó lakos esetén);
- nappali ellátást (tízezer főnél több állandó lakos esetén);
- időskorúak gondozóházát, éjjeli menedékhelyet, hajléktalan személyek átmeneti szállását (harmincezer főnél több állandó lakos esetén)

köteles biztosítani.

A fentiekben túlmenően az önkormányzat számos szociális szolgáltatás biztosítását vállalhatja önként pl.: a fogyatékos személyek lakókörnyezetben történő ellátása, elsősorban a lakáson kívüli közszolgáltatások elérésének segítése.

#### *A települési önkormányzatok egészségügyi feladatai*

Az önkormányzatoknak az egészségügyi alapellátás, valamint az egészséges életmód segítését célzó szolgáltatások biztosítása kötelező feladata a Mötv. 13. § (1) bekezdés 4. pontja alapján. Az egészségügyről szóló 1997. évi CLIV. törvény (továbbiakban Eütv.) 152. § (1) bekezdés értelmében a települési önkormányzat az egészségügyi alapellátás körében gondoskodik:

- a házi orvosi, házi gyermekorvosi ellátásról,
- a fogorvosi alapellátásról,
- az alapellátáshoz kapcsolódó ügyeleti ellátásról,
- a védőnői ellátásról,
- az iskola-egészségügyi ellátásról.

Ezen felül a helyi önkormányzatnak az egészségügyi szakellátási intézményműködtetési kötelezettségének is eleget kell tennie (a tulajdonában, illetve fenntartásában lévő, közfinanszírozott egészségügyi szakellátást nyújtó egészségügyi szolgáltató működtetése). Továbbá a környezet- és település-egészségügyi feladatok ellátásáról is gondoskodik. [Eütv. 151. § (3) bekezdés; 153. § (1) bekezdés]

#### **4.2.4. A települési önkormányzatok lakásgazdálkodással kapcsolatos feladatai**

A Mötv. 13. § (1) bekezdés 9. pontja szerint az önkormányzati lakás- és helyiséggazdálkodás is az önkormányzat kötelezően ellátandó feladatai közé tartozik. A lakásgazdálkodás két területhez is szorosan kapcsolódik, így vagyongazdálkodási és

szociális feladatként is értelmezhető. A lakások és helyiségek bérletére, valamint az elidegenítésükre vonatkozó egyes szabályokról szóló 1993. évi LXXVIII. törvény (továbbiakban Ltv.) és az ehhez kapcsolódó önkormányzati rendeletek határozzák meg a lakás- és helyiséggazdálkodással kapcsolatos részletes feladatokat.

A Ltv. 3. § (1) bekezdése kimondja, hogy a helyi önkormányzat tulajdonában lévő lakásra (a továbbiakban: önkormányzati lakás) a tulajdonos önkormányzat rendeletében (a továbbiakban: önkormányzati rendelet) meghatározott feltételekkel lehet szerződést kötni. Az önkormányzati rendeletben meg kell határozni az önkormányzati lakás szociális helyzet alapján történő bérbeadásának a lakás bérbeadásakor fennálló jövedelmi és vagyoni körülményekhez igazodó feltételeit. Az önkormányzati rendelet a nem szociális helyzet alapján történő bérbeadás esetén szabályozhatja a Ptk. rendelkezéseinek megfelelő óvadék kikötésének lehetőségét és feltételeit. Összefoglalva lehetőség van az önkormányzati lakások szociális és nem szociális alapon történő hasznosítására is.

Az önkormányzat, az állam tulajdonából az önkormányzat tulajdonába került lakóépületeinek (a bennük lévő lakások) elidegenítéséből származó, teljes bevételét, a fővárosi kerületi önkormányzat pedig annak ötven százalékát a számláját vezető pénztáratnál elkülönített számlán köteles elhelyezni. Az ebből származó bevételt lakáscélokra és az ezekhez kapcsolódó infrastrukturális beruházásokra, különösen:

- új lakás építésére, új vagy használt lakás megvásárlására;
- lakóépület teljes vagy részletes felújítására, korszerűsítésére;
- városrehabilitációra;
- az EU-források felhasználásához szükséges önrész biztosítására;
- önkormányzati helyi támogatás nyújtására;
- lakóövezetbe sorolt építési telek kialakítására, közművesítésére;
- a lakáscélú állami támogatásokról szóló külön jogszabály szerinti pályázati önrész finanszírozására, ideértve a társasházi tulajdonosoktól és a lakásszövetkezetektől átvállalt önrészt is;
- önkormányzati lakbértámogatás nyújtására;
- továbbá kényszerbérlet felszámolására

használhatja fel. A felhasználás részletes szabályait önkormányzati rendeletben kell meghatározni. [Ltv. 62. § (1) és (3) bekezdés]



#### 4.2.5. A települési önkormányzatok turisztikai, sport és településmarketing tevékenysége

A turizmus és településmarketing nem tartozik az önkormányzat kötelezően ellátandó feladatai közé, azonban önként vállalt feladatként a kisebb települések társulásban, nagyobb települések önállóan szoktak végezni.

A turisztikai szolgáltatásokat önkormányzati szinten nehéz elválasztani a kultúra, a sport és a szabadidő megtett intézkedésektől, szolgáltatásoktól. Az említett területek célcsoportjukat illetően a településmarketing tevékenységhez tartoznak: a lakosság, a befektetők és a turisták igényeinek kielégítésére szolgálnak.

A településmarketing eszközei lehetnek pl. a települési rendezvények (falunap, fesztiválok stb.) megszervezése, támogatása, amely rendezvények a helyi lakosság kiszolgálása mellett látogatóöszönzőként is hatnak, valamint a kötelező feladatnak számító közművelődési feladatokba is beletartoznak. Emellett a sportról szóló 2004. évi I. törvény 55. §-a szabályozza még ezt a területet, kiemelten az önkormányzat sporttal kapcsolatos feladatait, amely nagyrészt az alapvető feltételrendszer kialakításának támogatásában, megteremtésében merül ki. Az önkormányzatok sok esetben e kötelezettséget túllépve sporttámogatásokat biztosítanak a helyi sportszervezetek működéséhez, támogatják a helyi versenyzőket hozzájárulva a településmarketing erősítéséhez.

#### 4.2.6. A települési önkormányzatok rend-, katasztrófa- és honvédelmi feladatai

A Mötv. 17. § (1) bekezdés alapján a települési és a fővárosi önkormányzat a helyi közbiztonságról, vagyonának, más értékének védelméről kényszerítő eszköz alkalmazására törvény alapján jogosult szervezet létrehozásával is gondoskodhat. A közterület-felügyeletről szóló 1999. évi LXIII. törvény értelmében a közterületi rend és tisztaság védelméről, a tömegközlekedési eszközök használati rendjének fenntartásáról, az önkormányzati vagyon védelméről a települési önkormányzat közterület-felügyelet, illetőleg közterület-felügyelő útján gondoskodhat. A törvény 2. §-a alapján közterület-felügyeletet a községi, a városi képviselő-testület, a megyei jogú városi közgyűlés, a fővárosban – a helyi önkormányzatokról szóló törvény keretei között – a fővárosi kerületi képviselő-testület és a közgyűlés hozhat létre a polgármesteri (főpolgármesteri) hivatal belső szervezeti egységeként, önálló költségvetési szervként vagy költségvetési szerv belső szervezeti egységeként. Közterület-felügyeletet több önkormányzat társulások formájában is működtethet.

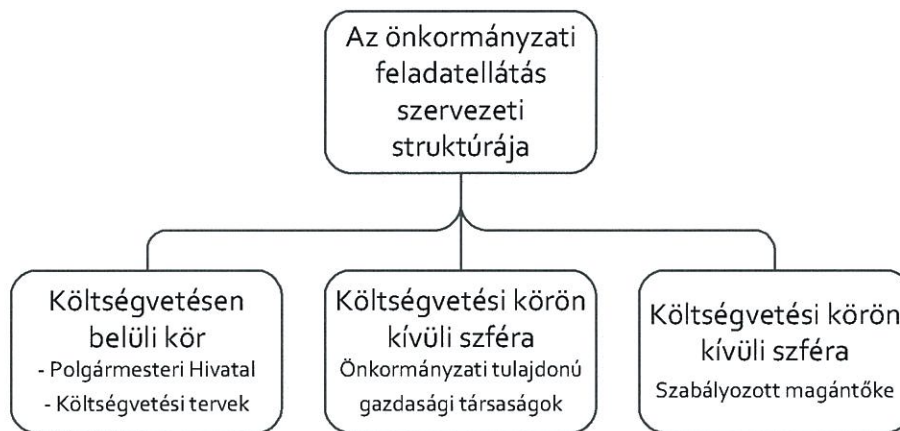
A katasztrófák elleni védekezés tekintetében a katasztrófavédelemről és a hozzá kapcsolódó egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXXVIII. törvény 15. §-a kimondja, hogy a polgármester (a fővárosban a főpolgármester) az illetékességi területén irányítja és szervezi a felkészülés és a védekezés feladatait. E feladatok végrehajtására – a hivatásos katasztrófavédelmi szerv területi szerve egyetértésével – közfoglalkoztatási támogatást igényelhet az erre a célra létrehozott költségvetési előirányzat terhére, a külön jogszabályban meghatározottak szerint. A polgármester feladatainak részletezését a törvény végrehajtásáról szóló 234/2011. (XI. 10.) Korm. rendelet tartalmazza.



### 4.3. Önkormányzati feladatellátási modellek

Az önkormányzati feladatok érdekében végrehajtott kiszervezések térnyerését a nemzetközi gyakorlatok és a hazai törekvések is alátámasztják. A prognosztizálható irányvonalak alapján a jövőben nőni fog a piaci résztvevők szerepvállalása a kollektív javak előállításában. A magántőke többféle formában jelenhet meg a közszolgáltatások biztosításában: jellemző lehet a saját szervezetek gazdálkodási formájának megváltoztatása; a közszolgáltatások kiszervezése, az ún. outsourcing; a közszolgáltató szervezetek privatizációs tőkebevonása, a civil és non profit szervezetek vagyoni támogatása ellátási szerződés keretében. Magyarországon több esetben akár kudarcokhoz is vezetett a fenti konstrukciók kezdeti bevezetése, azonban ez nagyrészt annak volt köszönhető, hogy a jogi és szabályozási környezet átalakítása nem történt meg párhuzamosan az új típusú lehetőségek kihasználásával. A gyakorlatok tökéletesítésével és a szabályozás kialakításával azonban a problémák kezelhetők.

Az önkormányzati feladatellátásban az alábbi három meghatározott csoportból kerülnek ki a szervezetek, intézmények:



Az önkormányzati feladatellátás hatékony elvégzéséhez szükség van a közszolgáltatásokkal fennálló igények felmérésére. Ezek alapján szükséges kialakítani egy olyan feladatellátási portfóliót, amely figyelembe veszi a feladatokhoz kapcsolódó bevételeket és költségeket, valamint kezeli a feladatok függőségeit a hatékonyabb közszolgáltatás-nyújtás érdekében. Ezekhez kapcsolódik a megfelelő intézményi háttér kialakítása is, amelynél optimálisan oszlanak meg a feladatok a hivatal, az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok és a magántőke között. A vagyongazdálkodás legjobb módszere a programköltségvetés tervezés-elszámolási rendszere. Ez esetben a fent említett módon az önkormányzat deklarált céljainak megvalósítása érdekében működik valamennyi intézmény úgy, hogy minden feladat költségigénye is pontosan ismert.

A feladatellátás tekintetében három kategóriát különíthetünk el, amelyek az átlátható és könnyen irányítható önkormányzati működéshez hozzájárulhatnak. A kategóriák az alábbiak:



1. a településüzemeltetési közszolgáltatások megszervezésével kapcsolatos feladatok,
2. a helyi szervezésű hálózatos közszolgáltatások, valamint
3. a létesítmény és ingatlankezeléshez tartozó feladatok.

Az első kategória feladatainak ellátása szerződéses modellnek tekinthető, mivel a lakosság részére előállított közjavak ellenértékét az önkormányzat fizeti szerződés keretében. Az alábbi feladatok elvégzése tartozhat a szerződéses modellbe:

- közterületek tisztán tartása,
- park- és zöldterület-fenntartás,
- kéményseprés,
- köztemető fenntartása,
- temetkezési szolgáltatások,
- kommunális hulladék gyűjtése és elhelyezése.

A településüzemeltetési közszolgáltatások tekintetében a feladatellátás megszervezésénél jellemzően a **szerződéses modell** alkalmazásával találkozhatunk, döntően önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok általi feladatellátással.

A következő kategóriába azok a helyi közszolgáltatások tartoznak, amelyek ellátása érdekében hálózatok kiépítése szükséges, ezen keresztül valósul meg a lakosság igényeinek kielégítése. Az önkormányzat ebben az esetben, mint szabályozó jelenik meg annak érdekében, hogy a feladatellátás biztosított legyen.

- helyi közutak és tereptárgyak fenntartása,
- közüzemi hálózati vízellátás,
- szennyvízelvezetés- és tisztítás.

Az önkormányzatok hálózatos szolgáltatások megszervezésére irányuló feladataikat a **szabályozó modell** szabályozó, regulációs eszközeinek segítségével látják el.

Vagyongazdálkodáshoz klasszikus értelemben a létesítmény- és ingatlankezelés tartozik. Ebben az esetben az önkormányzatok szabadon dönthetnek arról, hogy milyen vagyonelemekkel és tulajdonrészrel rendelkeznek annak érdekében, hogy stratégiai célok megvalósítása támogatott legyen. Az alábbi feladatok tekintetében a szabályozások betartása mellett vállalkozhatnak is:

- helyiséggazdálkodás,
- lakásgazdálkodás,
- egyéb vagyontárgyak kezelése és
- sportlétesítmény-fenntartás.

A vagyongazdálkodáshoz köthető feladatok ellátását, a **részesedés útján történő befolyásolás modelljének** tekinthetjük, az Önkormányzati vagyon és tulajdoni hányadok célja a település célkitűzéseinek megvalósítása.

### 4.3.1. Az önkormányzatok gazdálkodása

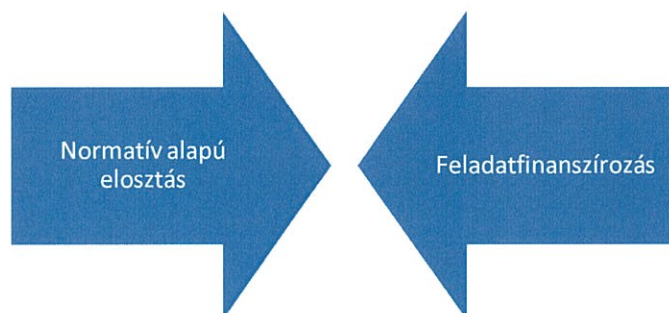
A rendszerváltás után az önkormányzatok kötelező feladatainak száma folyamatosan növekedett, azonban e mögött a finanszírozási oldal nem növekedett azonos ütemben. Ennek következtében egyre több hitel felvételére került sor, mely hosszú távon eladósodásával járt. Végeredményben az önkormányzatok „nagyipari szolgáltatás koordinációs, szolgáltató nyújtó” szervezetté vállak, akik felé az állampolgárok is nagy elvárásokkal fordultak. Napjainkban ennek a folyamatnak a nyomán került sor az önkormányzati finanszírozás átalakítására, a hitelfelvételének korlátozására.

Az alaptörvényi megkötések tehát az önkormányzatok gazdálkodására, illetve azon belül a vállalkozás lehetőségeikre is hatást gyakorolnak. Említésre méltó, hogy a korlát bevezetése hatással van az önkormányzat kötelezően ellátandó feladatai ellátásával érintett vállalkozásokra is, melyek az önkormányzatok feladatainak nagy részét alkotják.

Az önkormányzatok feladatfinanszírozás rendszerét megalapozó szabályozásváltozás 2013. január 1-jén lépett hatályba, azonban az azt megelőző évek költségvetési törvényei is tartalmaztak olyan előírásokat a normatívákon felül, amelyeket bizonyos feladat finanszírozására kaptak az önkormányzatok.

Az önkormányzatok finanszírozása az állami szervezetbe jobban integrálódik az állami szervek erősebb operatív jogosultsága révén, mely befolyással van a teljes gazdálkodási és finanszírozási rendszerre.

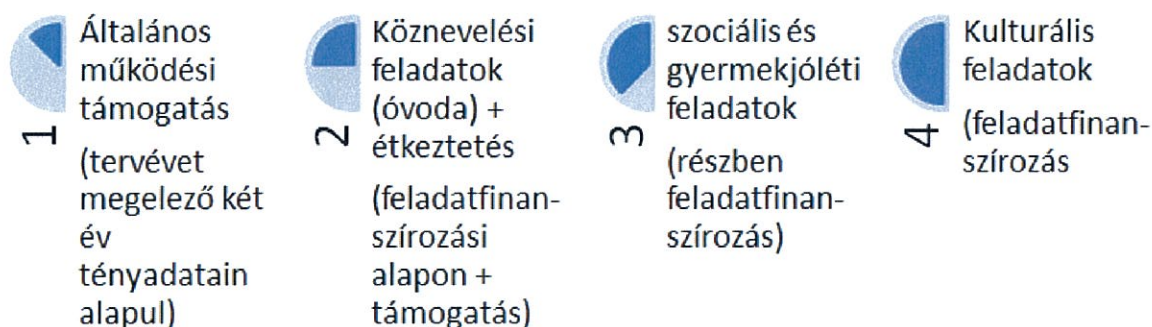
### 4.3.2. Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása



Tehát az önkormányzatok finanszírozási rendszere átalakult. A működési hiány megszüntetésére az állam a kötelező feladatokat finanszírozza. A normatív támogatásokat felváltják a támogatási kategóriák, mely a feladatok finanszírozására helyezi a hangsúlyt. A feladatfinanszírozás hátránya, hogy a feladat ellátásra megállapított összeg csak az adott feladat elvégzésére fordítható, azonban emellett számos előny is megállapítható. A régi finanszírozási rendszer nem tette érdekelté az önkormányzatokat bevételeik növelésében, mert ha azok növekedtek az állami hozzájárulás egyidejűleg csökkent. Az új finanszírozási rendszer azonban ezt megváltoztatja, amennyiben nő az önkormányzatok bevételi oldala, azt a kiadásokra fordíthatják. A feladatfinanszírozás további előnye, hogy míg az előzőekben taglaltak szerint új feladat ellátása nem volt finanszírozott, ez esetben már azzá vált.



Az Áht. 2013. január 1-jét követően újrászabályozta az általános működésének és ágazati feladatainak támogatását, a helyi önkormányzatok központi adókból származó részesedését, illetve a részükre juttatandó költségvetési támogatásokat. Az igénybe vehető támogatásokat az alábbiak szerint csoportosítja a szabályozás:



#### 4.3.3. Az Önkormányzati vagyongazdálkodás szabályozása

A vagyongazdálkodás célja végeredményben a közszolgáltatás nyújtása, akár a szűkebb, akár a tágabb értelmezést nézzük. Újbuda Önkormányzatának tekintetében a tágabb értelmezést vizsgáljuk miszerint a vagyongazdálkodásba beleértendő a karbantartási, felújítási tevékenység is.

2010-től kezdődően alapjaiban változott meg a vagyongazdálkodás szabályozása Magyarországon, melynek révén egyértelműbb és szigorúbb követelményrendszert határoztak meg a terület kereteit illetően. Az önkormányzati vagyongazdálkodás területén az alábbi jogszabályok tekinthetők a legmeghatározóbbnak:

- Magyarország Alaptörvénye
- 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
- 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
- 2011. évi CXCVI. törvény a nemzeti vagyonról
- 2011. évi CXCV. törvény az államháztartásról
- 2000. évi C. törvény a számvitelről

A fenti törvényeken kívül több ágazati törvény és rendelet is szabályozza a vagyongazdálkodás területét, valamint a helyi önkormányzatok is különálló vagyongazdálkodási koncepcióval, tervvel rendelkeznek. Mindezek mellett fontos, hogy jogalkotási lehetőségük is van a terület helyi szintű szabályozására a magasabb szintű normaszövegekkel összhangban, így rendeletet alkothatnak. Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 13/2003. (V.20.) XI. ÖK rendelete tartalmazza a helyi önkormányzat vagyonelemekkel történő gazdálkodásának részleteit, továbbá a kiemelt vagyonelemek pl.: az önkormányzati lakások kapcsán külön rendeletek szülehetnek és szabályozhatják az adott speciális területet.

#### 4.3.4. Önkormányzati gazdasági társaságok szerepe a feladatellátásban, a társaságirányítás feladata

Az önkormányzati rendszerben a legnagyobb költségvetésen kívüli feladatellátó kört a gazdasági társasági formában működő szervezetek adják. Az eladósodás folyamata miatt ez okozza az önkormányzat gazdálkodásának egyik legjelentősebb kockázatát is. Ugyanakkor, mint már említésre került, az önkormányzatok elsődlegesen a feladataik, azon belül is a kötelezően ellátandó feladataik teljesítésére szoktak vállalkozást létrehozni. A közfeladatok gazdasági szervezet útján történő ellátását az önkormányzati vagyon nagysága és összetétele határozza meg, valamint a rendelkezésre álló humán erőforrás is erősen befolyásolja. Amennyiben a szervezeten belül nincs megfelelő kapacitás a feladatok ellátására úgy ésszerűnek tűnik külső erőforrásokat felhasználni, a finanszírozás korlátainak figyelembevételével.

A közszolgáltató gazdasági társaság hasonló struktúrával rendelkezik, mint egy versenyszférában működő gazdasági szervezet. Önálló jogi személy, bevételeiből fedezi kiadásait, belső gazdálkodási rendszere és szervezeti felépítése is a magánszférához hasonlóan működik.

A tulajdonosi érdekek testületeken keresztüli érvényesítése nem tekinthető hatékonynak, így az igazgatóságok és felügyelő bizottságok nem képesek megfelelően kezelni az önkormányzat minden elvárását.

A fent említett problémából adódóan a számos gazdasági szervezetért felelős önkormányzatoknál felmerült az egységes társaságirányítás formája, mint az érdekérvényesítésre alkalmasabb lehetőség. A vagyonkezelő szervezet létrehozása lehetővé teszi, hogy a vagyongazdálkodási, településpolitikai és az optimális szolgáltatás-szervezés nézőpontok egyszerre érvényesüljenek. A korszerűbb irányítási struktúra lehetővé teszi a hatékonyabb érdekérvényesítést és az átláthatóbb működést is.



A jól működő, egységes irányítású vállalatcsoport ismérvei:

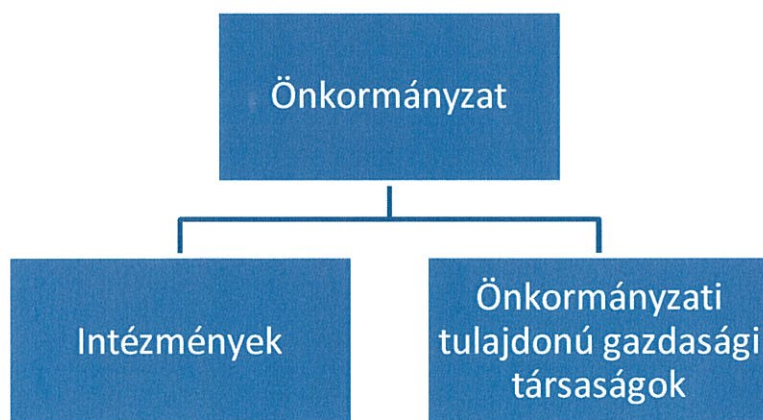
Vállalatcsoport szintű stratégia	Hatékonyság javulás	Költség csökkenés
Egységes kontroll és szakmai irányítás	Erőforrás optimalizálás	Magas szolgáltatói színvonal
Egységes beszerzés	Egységes pénzügy	Piacképesség
Transzparencia	Hitelképesség növelése	Szabályozott kommunikáció
Pályázati források felkutatása	Egyértelmű felelősségi és jogosultsági rendszer	Folyamatos folyamatoptimalizálás

## 5. Jelenlegi helyzet bemutatása

Az önkormányzati feladatok átalakítása okán szükségessé váló, az önkormányzati vagyongazdálkodást és üzemeltetést támogató feladatellátási modell felülvizsgálatában az alábbi szervezeti egységek és önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok érintettek<sup>1</sup>:

- **Beruházási Osztály (Városgazdálkodási Igazgatóság)**
- **Közlekedési Osztály (Városgazdálkodási Igazgatóság)**
- **Városüzemeltetési Osztály (Városgazdálkodási Igazgatóság)**
- **Vagyongazdálkodási Osztály (Városgazdálkodási Igazgatóság)**
- **Lakásgazdálkodási Osztály (Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság)**
- **GAMESZ**
- **Budahold Kft.**
- **Zombolyai Kft.**
- **Hadik Kft.**
- **Újbuda Sportjáért Kft.**
- Újbuda Prizma Nonprofit Kft.
- Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató NKft.
- MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft.
- KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.
- Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.

A vagyongazdálkodási feladatok hatékony allokációját célzó javaslatok, illetve a korszerűsített önkormányzati feladat-ellátási modell megalkotása során összesen tíz, 100%-ban önkormányzati tulajdonú gazdasági társasággal működése került áttekintésre.



Újbuda önkormányzata tehát összesen tíz darab 100%-ban önkormányzati tulajdonú gazdasági társasággal rendelkezik.

<sup>1</sup> A szakmai koncepcióban kiemelt egységek vastag betűvel jelöltek a felsorolásban.



## 5.1. Újbuda gazdasági társaságai

### 5.1.1. Budahold Kft.

<b>BUDA-HOLD Vállalkozás Szervezési és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság</b>	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-075505
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyzve:</b>	1991.05.14
<b>A cég székhely:</b>	1117 Budapest, Hunyadi J út 14.
<b>A cég tevékenysége:</b>	6810 '08 Saját tulajdonú ingatlan adásvétele
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	1 528 680 000 HUF
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

A 100%-ban önkormányzati tulajdonú Budahold Kft. 1991-ben alakult, közel 25 éve működik. A törzstőkéje a többi társasághoz képest jelentősen nagyobb, eredetileg portfólió kezeléssel, ingatlan fejlesztéssel és forgalmazással foglalkozott, az utolsó jelentős beruházás 2008-ban történt (200 lakóingatlan), azóta azonban kiüresedett, mindössze 8 főt foglalkoztat. Napjainkban elsősorban gyorskarbantartással és az önkormányzati tulajdonú üdülők kezelésével, piacfenntartással, vásárszervezéssel, gondnoki és üzemeltetési feladatokkal, értékbecslésekkel foglalkozik. Tevékenységéből adódóan közel az összes gazdasági társasággal és – természetesen – a hivatallal is kapcsolatot tart.

### 5.1.2. Zsombolyai Kft.

<b>Zsombolyai Ingatlanhasznosító Kft.</b>	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-723211
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyzve:</b>	2004.01.26
<b>A cég székhelye:</b>	1113 Budapest, Zsombolyai utca 5.
<b>A cég tevékenysége:</b>	6820 '08 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	190 200 000 HUF
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

A Zsombolyai Kft-t 2003.12.01-én alapította az önkormányzat. A fő tevékenysége saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése, mely a gyakorlatban a

Polgármesteri Hivatal által használt épület üzemeltetését takarja (három épület). A Kft. végzi a Hivatalban felmerülő azonnali épület, iroda karbantartási feladatokat, segítséget nyújt a rendezvények szervezésében, az Újbuda Prizma NKft-n keresztül szervezi a portaszolgálatot, a gondnokságot és a takarítást, valamint részt vett egy Európai Unió forrásból finanszírozott projekt megvalósításában (Újbuda Kulturális Városközpont), ahol projektmenedzseri feladatokat látott el. A gyakorlatban a Hivatal munkatársaival folyamatosan kapcsolatban van, hiszen egy épületben helyezkednek el. A kapcsolattartás az interjúkon elhangzottak alapján gyengén szabályozott, azonban jelenleg működésképes.

### 5.1.3. Hadik Kft.

<b>HADIK-Kávéház Ingatlanhasznosító és Vendéglátó Kft.</b>	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-733942
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyezve:</b>	2005.02.18
<b>A cég székhelye:</b>	1113 Budapest, Zsombolyai utca 5.
<b>A cég tevékenysége:</b>	6820 '08 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	500 000 HUF
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

A Hadik Kft. 2005-ben alapult. A cég jegyzett tőkéje alacsony. Tevékenységét tekintve rendezvényszervezéssel és ingatlanhasznosítással foglalkozik.

### 5.1.4. Újbuda Sportjáért Kft.

<b>Újbuda Sportjáért Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság</b>	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-912983
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyezve:</b>	2009.03.09
<b>A cég székhelye:</b>	1113 Budapest, Bocskai út 39-41.
<b>A cég tevékenysége:</b>	9319 '08 Egyéb sporttevékenység
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

Az Újbudai Önkormányzat ezért a sporttal kapcsolatos feladatait kiemelten kezeli. Ennek szellemében hozta létre az Újbuda Sportjáért Nonprofit Kft.-t. Az Újbuda Sportjáért



feladatait részben a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény és a sportról szóló 2004. évi I. törvény határozza meg:

- Meghatározza a helyi sportfejlesztési koncepciót és gondoskodik annak megvalósításáról.
- Anyagi lehetőségei függvényében támogatja a városi sporttevékenységet.
- Együttműködik a sporttal foglalkozó helyi szervezetekkel.
- Az önkormányzat tulajdonát képező sportlétesítményeket fenntartja, működteti.
- Megteremti az önkormányzati iskolai testnevelés és sporttevékenység gyakorlásának feltételeit.
- Segíti a sportági és iskolai területi versenyrendszer kialakítását, e körbe tartozó sportrendezvények lebonyolítását, különös tekintettel a családok, hátrányos helyzetű csoportok és a fogyatékkal élők sportjára.

Újbuda Önkormányzata, az általa fenntartott közoktatási intézményekben és az általa támogatott újbudai sportszervezetekben, az egészségmegőrzés érdekében, hosszú távon a sporttevékenységek középpontjába a gyermek és ifjúsági sportot kívánja helyezni. Kiemelten kívánja támogatni a kerület sporthagyományait is figyelembe véve, eredményesen működő egyesületeket, szakosztályokat, utánpótlás nevelő műhelyeket. A fenti célok megvalósítására az Újbuda Sportjáért Nonprofit Kft. sikeres működtetése ad megfelelő alapot.

#### 5.1.5. Újbuda Prizma Nonprofit Kft.

Újbuda Prizma Közhasznú Nonprofit Kft.	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-913256
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyzve:</b>	2009.02.13
<b>A cég székhelye:</b>	1113 Budapest, Hamzsabégi út 60.
<b>A cég tevékenysége:</b>	8810 '08 Idősek, fogyatékosok szociális ellátása bentlakás nélkül
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	57 590 000 HUF
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

Az ÚJBUDA PRIZMA Szociális Fejlesztési és Foglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Kft. 2002 januárjában alakult meg, folytatva és kibővítve a több mint negyven éven át működő XI. kerületi Szociális Foglalkoztató tevékenységét. Az átalakulás célja a megváltozott munkaképességű, egészségkárosodott, illetve fogyatékkal élő személyek komplex foglalkozási rehabilitációja, amelynek során a munkavállalók szakszerű segítséget kapnak, ahhoz hogy minél jobban kibontakoztathassák, hasznosíthassák megmaradt munkavégző képességüket.

A gazdasági társaságnál közel 230 fő dolgozik, többségük megváltozott munkaképességű, fogyatékkal élő, akik számára a Kft. elsősorban két termelő részlegen (parkfenntartó-, illetve a kötészeti részlegeken) biztosítja a rész munkaidős foglalkoztatást.

A Kft. főbb tevékenységei:

- parkrendezés
- kötészet
- lapterjesztés
- biztonságtechnika
- út- és közműépítés
- Vahot utcai heti vásár üzemeltetése.

#### 5.1.6. Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató NKft.

<b>Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság</b>	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-913332
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyezve:</b>	2009.04.02
<b>A cég székhelye:</b>	1117 Budapest, Fehérvári út 12.
<b>A cég tevékenysége:</b>	Szakorvosi járóbeteg-ellátás
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	50 000 000 HUF
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

A Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft. az önkormányzat tulajdonában álló, elsősorban a kerület lakosait kiszolgáló alap- és szakellátási feladatokat ellátó egészségügyi intézmény. Újbuda Önkormányzata 2003 júliusától vállalta át a szakellátás működtetésének feladatait a fővárosi Szent Imre Kórháztól.

A Kft. egészségügyi alapellátás keretében működteti a kerületi védőnői hálózatot, biztosítja a gyermekfogászati ellátást, az iskola-óvoda egészségügyi szolgáltatást is. Továbbá 30 szakterületen biztosítja a járóbeteg szakorvosi ellátást. Az intézmény tevékenységét 26 telephelyen látja el a kerületben, ezzel központi szerepet tölt be a XI. kerületi lakosok egészségügyi ellátásában.



### 5.1.7. MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft.

<b>MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság</b>	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-166854
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyzve:</b>	1992.12.29
<b>A cég székhelye:</b>	1113 Budapest, Zsombolyai utca 5.
<b>A cég tevékenysége:</b>	5814 '08 Folyóirat, időszaki kiadvány kiadása
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	3 000 000 HUF
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

Az 1992-ben alapított MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft. elsődleges célja, hogy minden a kerületet érintő fontos információ, hír eljusson az újbudai lakosokhoz. Ennek érdekében a Kft. az Újbuda TV, az Újbuda újság és a www.ujbuda.hu anyagait készíti, szerkeszti.

Az Újbuda Tv a főváros legnagyobb lélekszámú kerületének, egyben az ország ötödik legnagyobb önkormányzatának a közösségi televíziója. Műsorai több mint 22 ezer lakásba jutnak el a kerületben. Az Újbuda újságot 80 ezer példányszámban jelenteti meg a Kft., míg a weboldal napi 1500-2000 egyedi látogatóval rendelkezik.

A fent említett feladatokon túl az önkormányzathoz kapcsolódó nagyobb események kapcsán rendezvényszervezés tevékenységet folytat a Kft.

### 5.1.8. KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.

<b>KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.</b>	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-903277
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyzve:</b>	2008.10.14
<b>A cég székhelye:</b>	1113 Budapest, Bocskai út 39-41.
<b>A cég tevékenysége:</b>	6203 '08 Számítógép-üzemeltetés
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	10 000 000 HUF
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

A KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft. 2004. évi alapítása óta Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata, általa fenntartott intézményei, valamint közhasznú jogállással bíró gazdálkodó szervezetei számára nyújt informatikai jellegű tevékenységet.



A KÖR 2004 Nonprofit Kft. elsődleges célja, hogy még magasabb színvonalon lássa el feladatait a fentiekben felsorolt intézmények számára. A gazdasági társaság a KÖR 2004 Informatikai Kht. átalakulásával, annak általános jogutódjaként jött létre. A Kft. feladatait az önkormányzattal kötött szolgáltatási szerződés rögzíti.

A Kft. alapító okiratában a közhasznú szervezetekről szóló 1997. évi CLVI. törvény 26. § c. pont 4., 20., 24. alpontok szerint rögzített közhasznú tevékenységek:

- nevelés és oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés;
- közhasznú szervezetek számára biztosított – csak közhasznú szervezetek által igénybe vehető szolgáltatások;
- az elektronikus közszolgáltatás alapszolgáltatásként történő biztosítása.

### 5.1.9. Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.

Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Korlátolt Felelősségű Társaság	
<b>Cégjegyzékszám:</b>	01-09-170630
<b>Cégforma:</b>	Korlátolt felelősségű társaság
<b>Bejegyzve:</b>	2013.05.07
<b>A cég székhelye:</b>	1119 Budapest, Andor utca 60.
<b>A cég tevékenysége:</b>	6820 '08 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
<b>A cég jegyzett tőkéje:</b>	32 000 000 HUF
<b>A gazdálkodó szervezetekben Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata részesedésének mértéke</b>	100%

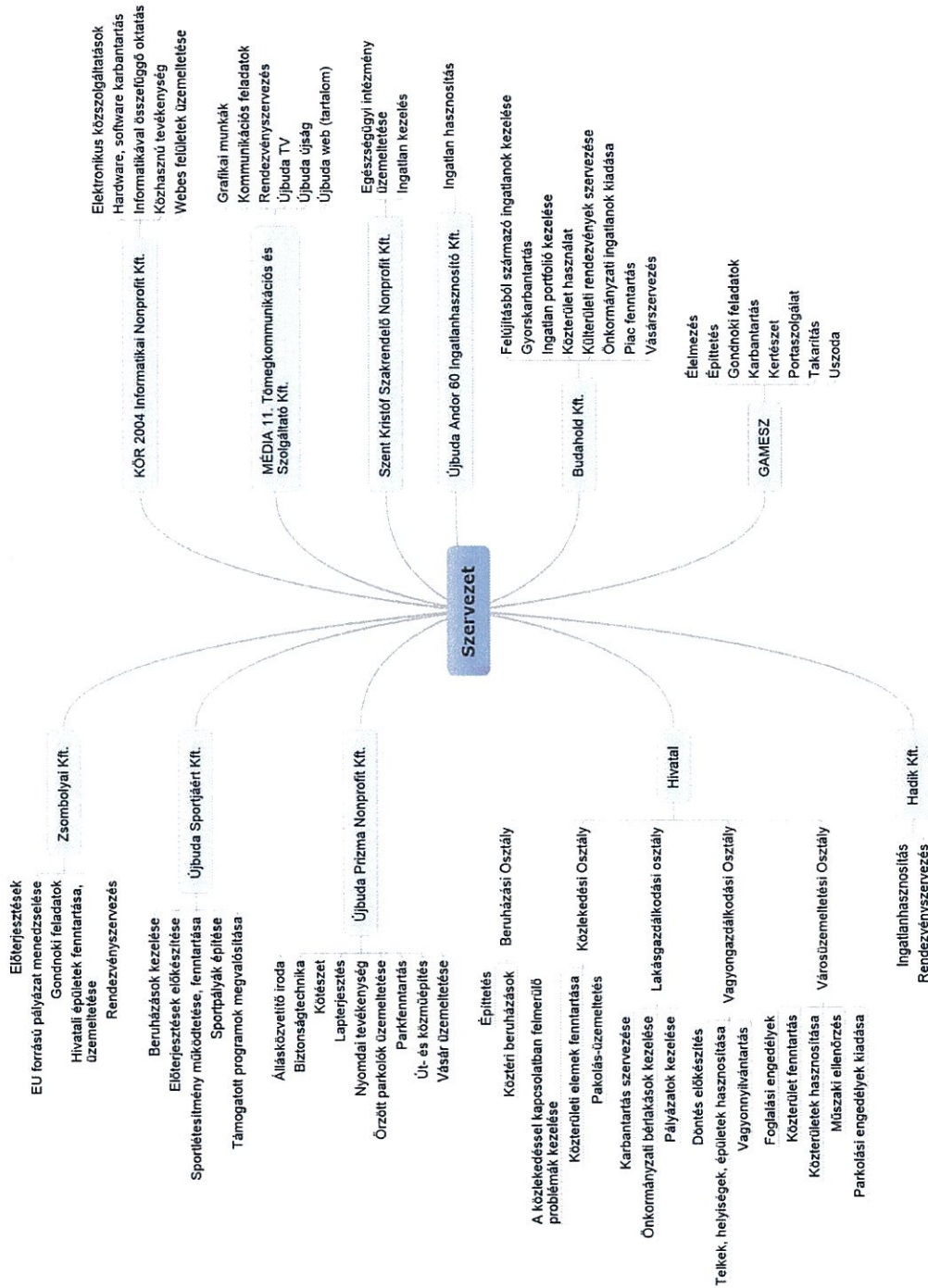
Az önkormányzat 2013 májusában alapította meg az Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.-t. A cég főtevékenysége a TEÁOR-számához kapcsolódóan a saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése. A gazdasági társaság működése projektcéggként határozható meg, a besorolásnak megfelelően ingatlankezeléssel foglalkozik.

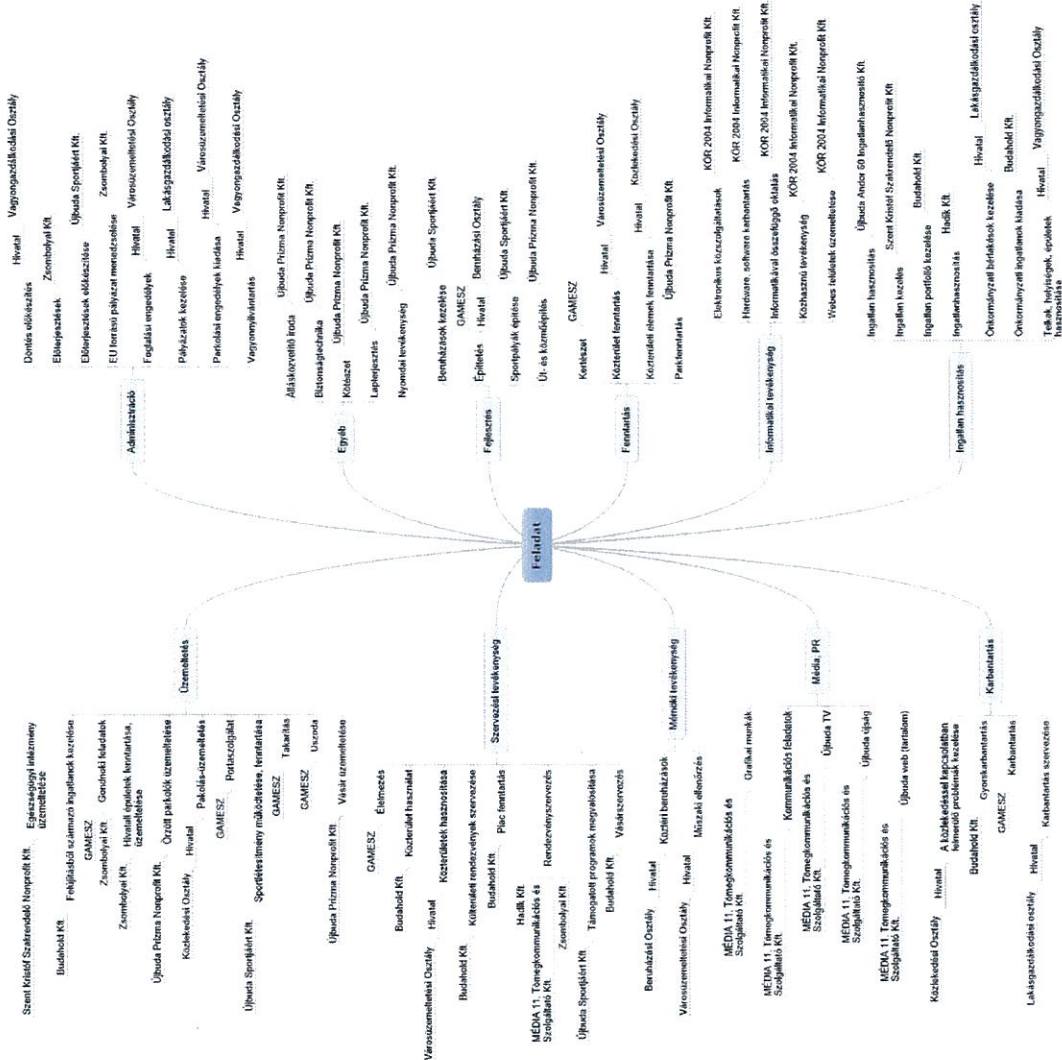
### 5.1.10. Az önkormányzati gazdasági társaságok jelenlegi feladatellátási modellje

A 10 darab gazdasági társaság feladatainak felmérése során két dimenzió szerint vizsgáltuk meg az önkormányzati működését. Az első ábra szemlélteti, hogy az egyes gazdasági szervezetek mely feladatellátás tekintetében vállalnak szerepet. Míg a második ábra az önkormányzat feladatait veszi sorra és ehhez kapcsolja az adott területen feladatot végző szervezeteket.

Az ábrák áttekintésével láthatóvá válik, hogy mely területeken fedezhetők fel párhuzamosságok a feladatellátásban, hol szükséges beavatkozás a megfelelően elhatárolt felelősségi körök érdekében, mely gazdasági társaságok esetén van szükség profiltisztításra.









Bizonyos területeken a jelenlegi működési keretek kevésbé szolgálják az átláthatóságot, az ellenőrzés lehetősége nem teljes körűen biztosított, amely kockázatot jelent az önkormányzat működése szempontjából. A munkaszervezés átalakításával, a feladatok és felelősségi körök pontos elkülönítésével, valamint megfelelő kommunikációval kezelhetők a problémás területek a hatékonyabb közszolgáltatás-nyújtás érdekében.

A jelenlegi feladatok tekintetében az informatikai, az egészségügyi és a médiaszolgáltatások esetén beszélhetünk jól elhatárolt felelősségi körökről, ahol egy gazdasági társaság köré összpontosul a terület ellátása. Ezzel szemben az ingatlanhasznosítás, üzemeltetés területeken, valamint szervezési tevékenységben szinte valamennyi gazdasági szervezet feladatot vállal, amely nem tekinthető optimális munkamegosztásnak, illetve a kommunikáció sem tekinthető formalizáltnak. Ennek köszönhetően felmerül a feladatok átstrukturálásának, egyes gazdasági társaságok összevonásának lehetősége. Az alábbi táblázat mutatja, hogy az egyes tevékenységekhez hány feladatgazda kapcsolódik:

<b>Adminisztráció (3 feladatgazda)</b>
Hivatal
Újbuda Sportjáért Kft.
Zombolyai Kft.
<b>Egyéb (1 feladatgazda)</b>
Újbuda Prizma Nonprofit Kft.
<b>Fejlesztés (4 feladatgazda)</b>
GAMESZ
Hivatal
Újbuda Prizma Nonprofit Kft.
Újbuda Sportjáért Kft.
<b>Fenntartás (3 feladatgazda)</b>
GAMESZ
Hivatal
Újbuda Prizma Nonprofit Kft.
<b>Informatikai tevékenység (1 feladatgazda)</b>
KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.
<b>Ingtalan hasznosítás (5 feladatgazda)</b>
Budahold Kft.
Hadik Kft.
Hivatal
Szent Kristóf Szakrendelő Nonprofit Kft.
Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.
<b>Karbantartás (3 feladatgazda)</b>
Budahold Kft.
GAMESZ
Hivatal
<b>Média, PR (1 feladatgazda)</b>
MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft.
<b>Mérnöki tevékenység (1 feladatgazda)</b>

<b>Hivatal</b>
<b>Szervezési tevékenység (7 feladatgazda)</b>
<b>Budahold Kft.</b>
<b>GAMESZ</b>
<b>Hadik Kft.</b>
<b>Hivatal</b>
<b>MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft.</b>
<b>Újbuda Sportjáért Kft.</b>
<b>Zsombolyai Kft.</b>
<b>Üzemeltetés (7 feladatgazda)</b>
<b>Budahold Kft.</b>
<b>GAMESZ</b>
<b>Hivatal</b>
<b>Szent Kristóf Szakrendelő Nonprofit Kft.</b>
<b>Újbuda Prizma Nonprofit Kft.</b>
<b>Újbuda Sportjáért Kft.</b>
<b>Zsombolyai Kft.</b>

A megfelelő feladatellátási rendszer kialakításához szükség van tehát a gazdasági társaságok tevékenységeinek áttekintésére, a párhuzamosságok minimalizálására, az egyes cégek profiljának tisztázására, amely az önkormányzati irányítás és működést támogató folyamatok optimalizálását is elősegítheti.



## 6. A feladatellátási modellek értékelése során kialakított szempontrendszer

A feladatellátási modell átalakítása során különböző változatok bemutatására kerül sor, melyek az alábbi szempontrendszer alapján kerülnek értékelésre. Az indikátorok súlyozása azonos. Annak érdekében, hogy a változatok jól elkülönüljenek az értékelésre 5 fokú skálán kerül sor.

Skála szintjei	Jelentés
1.	A modell az indikátor alapján elégtelen.
2.	A modell az indikátor alapján elégséges
3.	A modell az indikátor alapján közepes.
4.	A modell az indikátor alapján jó.
5.	A modell az indikátor alapján kiváló.

A feladatellátási modellek értékelésére kialakított indikátorok:

- Kommunikáció és információáramlás
- Felelősségi körök elkülönítése
- Gazdasági megtérülés
- Humán erőforrás kihasználtsága
- Stratégiai célok megvalósításának támogatása
- Változtatások időigénye
- Munkaszervezés (duplikációk kiszűrése, folyamatoptimalizálás)
- Szakmai munka minőségének növekedése
- Méretgazdaságosság kihasználása
- Ellenőrzés lehetősége, átlátható működés
- Átfutási idő csökkentése
- Centralizáltság

A fenti indikátorok definíciói az alábbiakban olvashatóak:



### Kommunikáció és információáramlás

Az indikátor célja a kommunikáció hatékonyságának vizsgálata az egyes szervezetek/szervezeti egységek között (formalizált információcsatornák kialakításának, használatának vizsgálata; döntéshozatali előkészítésének támogatása).

### Stratégiai célok megvalósításának támogatása

Az indikátor célja, hogy bemutassa melyik modell képes leghatékonyabban szolgálni az önkormányzat megfogalmazott stratégiai céljainak elérését (idősgyűjtés, sport, informatika).

### Méretgazdaságosság kihasználása

Az indikátor célja, hogy értékelje az adott modell méretgazdaságosságának mértékét.

### Felelősségi körök elkülönítése

Az indikátor célja, hogy bemutassa az adott modell mennyiben járul hozzá az egyes szervezetek/szervezeti egységek feladatainak elhatárolásához, a profilizálás elvégzéséhez.

### Változtatások időigénye

Az indikátor célja, hogy ismeresse milyen időtávon valósulhat meg a szervezeti modell kialakítása.

### Ellenőrzés lehetősége, átlátható működés

Az indikátor célja, hogy bemutassa az adott modell átláthatóságát, hiszen az átláthatóság alapvető feltétele a szervezet ellenőrizhetőségének, az integritás megteremtésének.

### Gazdasági megtérülés

Az indikátor célja a gazdasági hatékonyság vizsgálata az egyes modellek vonatkozásában.

### Munkaszervezés (duplikációk kiszűrése, folyamatoptimalizálás)

Az indikátor célja, hogy a jelenlegi modellel összevetve bemutassa az új modell bevezetésének hatására a munkaszervezés hatékonyságára, a duplikációk kiszűrésére és csorban a folyamatoptimalizálás lehetőségének fennvételén.

### Átfutási idő csökkentése

Az indikátor célja, hogy a jelenlegi modellel összevetve bemutassa az új modell bevezetésének átfutási időkre gyakorolt hatását.

### Humán erőforrás kihasználtsága

Az indikátor célja, hogy áttekinthesse az adott modellben a humán erőforrás képességek érvényesülését, a meglévő szervezeti tudás legoptimálisabb felhasználását.

### Szakmai munka minőségének növekedése

Az indikátor célja, hogy szemlétessen az adott modell vonatkozásában felmerülő szakmai munka minőségének növekedési potenciálját.

### Centralizáltság

Az indikátor célja, hogy bemutassa az adott modell centralizáltságának mértékét. A sokrétű, ám azonos fókuszú, azonos stratégia mentén haladó feladatok összefogása különösen fontos lehet az önkormányzat számára.



## 7. Változatelemzés

Az előkészítő munka alapján az alábbi négy változat értékelésére kerül sor. Mind a négy változat esetében szerepel az átalakított feladatallokációs térkép a kapcsolódási pontok megjelölésével, az előzőekben bemutatott indikátorok szöveges, valamint számszerű értékelése.

### 7.1. Jelenlegi állapot változatlanul hagyása

Az első lehetőség az önkormányzat számára a kialakított gazdasági szervezet rendszer változatlanul hagyása, ezáltal az aktuálisan működő folyamatok és feladatellátás jelenlegi színvonalon történő biztosítása. Ennek előnye, hogy a változtatási szándékkal szemben nem jelenik meg ellenállás a szervezetben, továbbá nem jelentkezik sem emberi sem pedig pénzügyi erőforrás igény, illetve nem kell a változások bevezetéséhez szükséges átfutási idővel sem számolni.

A jelenlegi állapotok felméréséből kiderült, hogy az egyes gazdasági szervezetek több esetben nagyon hasonló feladatot végeznek, azaz párhuzamos feladatellátásra is sor kerül. A kevésbé átlátható és nem kellő mértékben elkülönített felelősségi körök az ellenőrzés hatékonyságát is csökkentik. Ezáltal a gazdasági megtérülésről, a feladatellátás hatékonyságáról is nehezen kap valós képet az Önkormányzat vezetése az egyes gazdasági társaságok vonatkozásában.

A néhány területen elaprózott struktúra nem szolgálja a méretgazdaságosságban rejlő lehetőséget, továbbá az önkormányzat és a gazdasági társaságok közötti formalizálatlan kommunikáció is nehezíti az önkormányzat érdekeinek érvényesülését, így a stratégiai célok támogatását.

A fenti modell az alábbiak kerül számszerűsítésre figyelembe véve a szempontrendszer bemutatásánál kifejtett indikátor definíciókat, valamint az értékelési skálát.

Indikátor	Számszerű értékelés
Kommunikáció és információáramlás	2
Felelősségi körök elkülönítése	2
Gazdasági megtérülés	3
Humán erőforrás kihasználtsága	3
Stratégiai célok megvalósításának támogatása	3
Változtatások időigénye	5
Munkaszervezés (duplikációk kiszűrése, folyamatoptimalizálás)	3
Szakmai munka minőségének növekedése	3
Mérethatékonyság kihasználása	3
Ellenőrzés lehetősége, átlátható működés	2
Átfutási idő csökkentése	3
Centralizáltság	2
<b>Összesen:</b>	<b>34</b>

A számszerűsítés eredményeként a modell 34 pontra értékelt, ami a maximális pontszámhoz viszonyítva közepes szintű értékelést jelent.

## 7.2. Minimalista változat

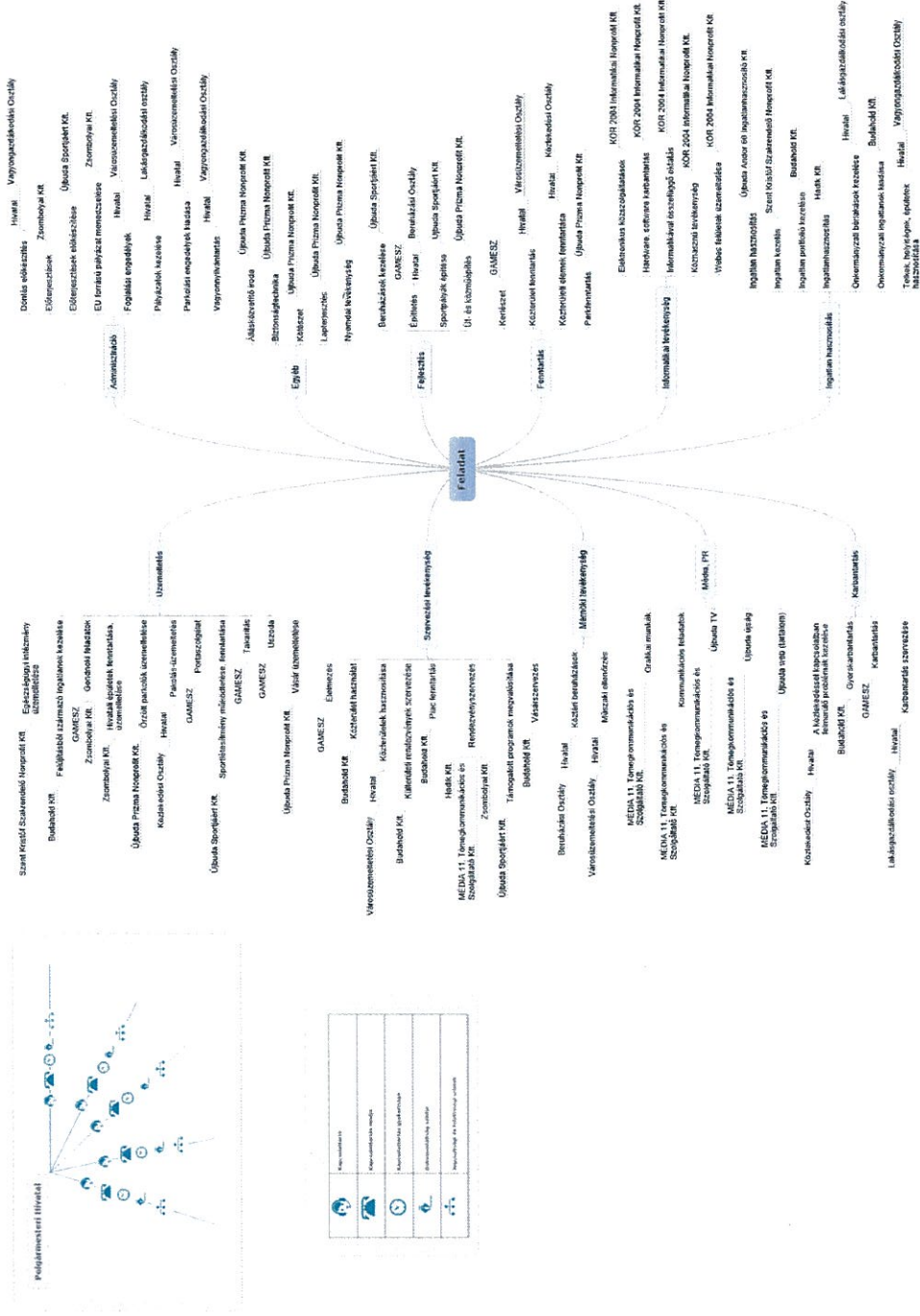
A minimalista változat megvalósítása esetén a jelenlegi felépítés nem változik, csak az azokhoz kapcsolódó folyamatok. A változat alapján letisztázásra kerülnek a kommunikációs, valamint a szervezési feladatok. Az interjúk alapján látható, hogy a kapcsolattartás sok esetben ad-hoc módon történik, nincs olyan szabályzat, ami rögzítené a kapcsolattartás módját, felelőseit, az egyeztetések gyakoriságát, egy egyeztetések dokumentálásának módját. Az előbbiek hiánya nem okoz nagyobb fennakadásokat, azonban a személyi állomány, az esetleges külső gazdasági és jogi környezet változása esetén ez már jelentős problémát jelenthet az önkormányzat számára. A minimalista megoldásban szabályzat készül a gazdasági társaságokkal történő kapcsolattartásra, melyben:

- minden társaság mellé kijelölésre kerül egy hivatali munkatárs (akinek a munkaköri leírásába is frissítésre kerül a feladattal). Például a Budahold Kft. mellé a Városüzemeltetési osztály azon munkatársa kerül kinevezésre, aki a közterületi engedélyek kiadásával foglalkozik, hiszen a Budahold Kft-t érintő feladatról van szó;
- minden feladatra meghatározásra kerül a kapcsolattartás módja. Például: a Budahold Kft-t érintő közterülettel kapcsolatos engedélyek kiadásáról elektronikus levélben értesíti az ügyintéző a Kft-t;
- minden feladatra meghatározásra kerül a kapcsolattartás gyakorisága (eseti, rendszeres, az utóbbi napi, heti, havi bontásban stb.). Például: a közterülettel kapcsolatos engedélyek esetében a kapcsolattartás eseti;
- minden feladatra meghatározásra kerül az egyeztetések dokumentálásának szintje (nem szükséges/feljegyzés/emlékeztető/jegyzőkönyv). Például az előző példát tekintve a dokumentálás maga a tájékoztató levél.
- minden feladatra meghatározásra kerülnek a jogosultsági és felelősségi szintek (melyik társaságot, milyen feladattal, milyen pozícióban/munkakörben lévő munkatárs bízhat meg).

Egy társasághoz tartozhat egy vagy több hivatali ügyintéző és fordítva, azaz egy ügyintézőhöz tartozhat egy vagy több gazdasági társaság is.

A szabályzatban a fentiek felül ki kell térni az azonos tevékenységet ellátó társaságok kapcsolattartási módjára a fenti dimenziókban, valamint a szervezeteken átívelő feladatokban érintett társaságok kapcsolattartási módjára is.





Magyar Program

RESPONSUM

A fenti modell az alábbiakban kerül számszerűsítésre figyelembe véve a szempontrendszer bemutatásánál kifejtett indikátor definíciókat, valamint az értékelési skálát.

Indikátor	Számszerű értékelés
Kommunikáció és információáramlás	4
Felelősségi körök elkülönítése	4
Gazdasági megtérülés	3
Humán erőforrás kihasználtsága	3
Stratégiai célok megvalósításának támogatása	4
Változtatások időigénye	4
Munkaszervezés (duplikációk kiszűrése, folyamatoptimalizálás)	4
Szakmai munka minőségének növekedése	4
Mérethatékonyság kihasználása	3
Ellenőrzés lehetősége, átlátható működés	3
Átfutási idő csökkentése	4
Centralizáltság	2
<b>Összesen:</b>	<b>42</b>

A számszerűsítés eredményeként a modell 42 pontra értékelt, ami a maximális pontszámhoz viszonyítva közepes szintű értékelést jelent.

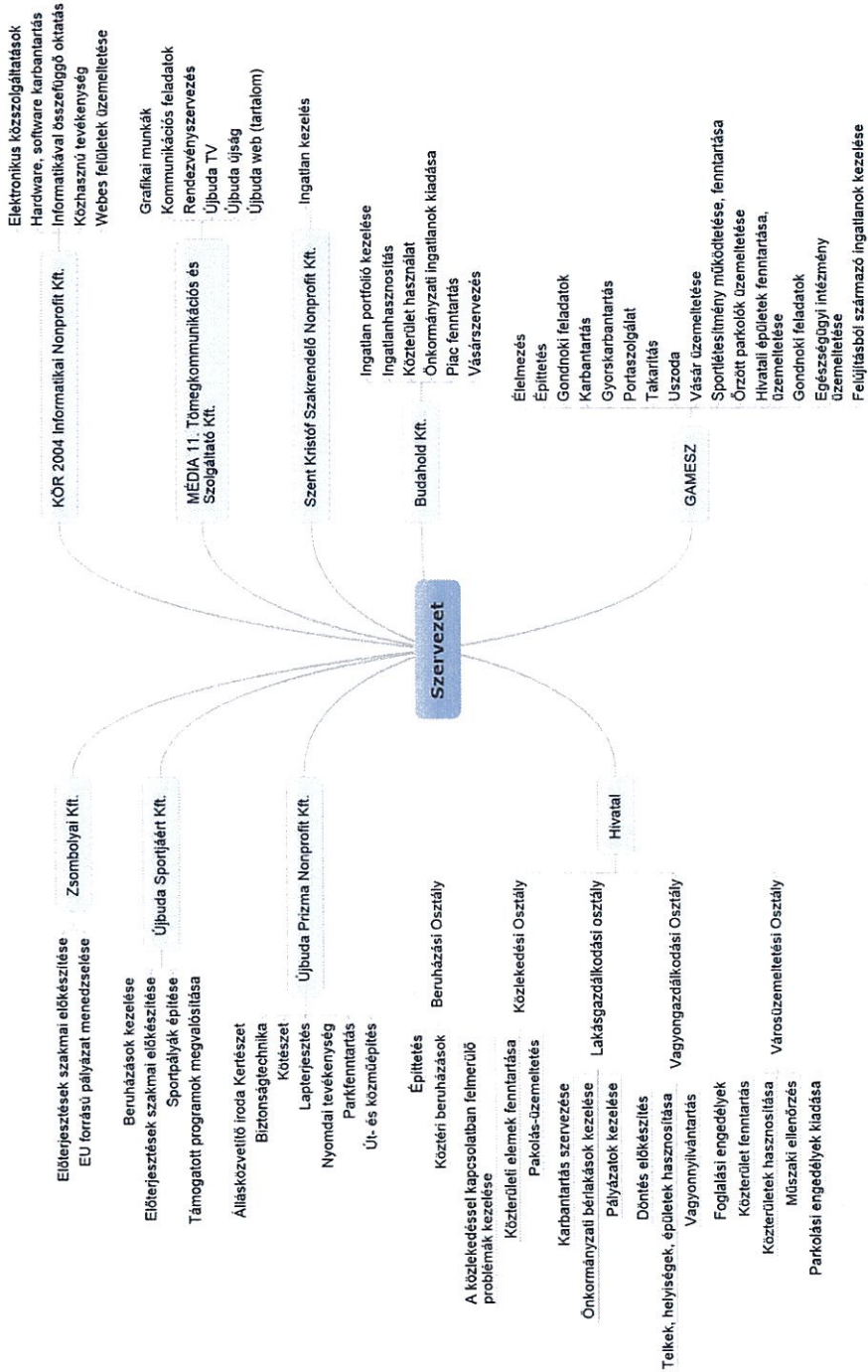


### 7.3. Részleges profiltisztítás

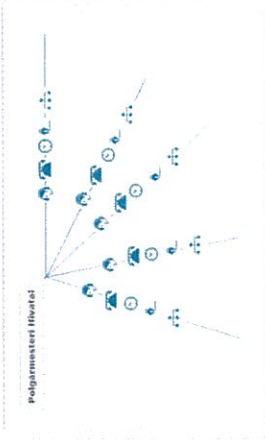
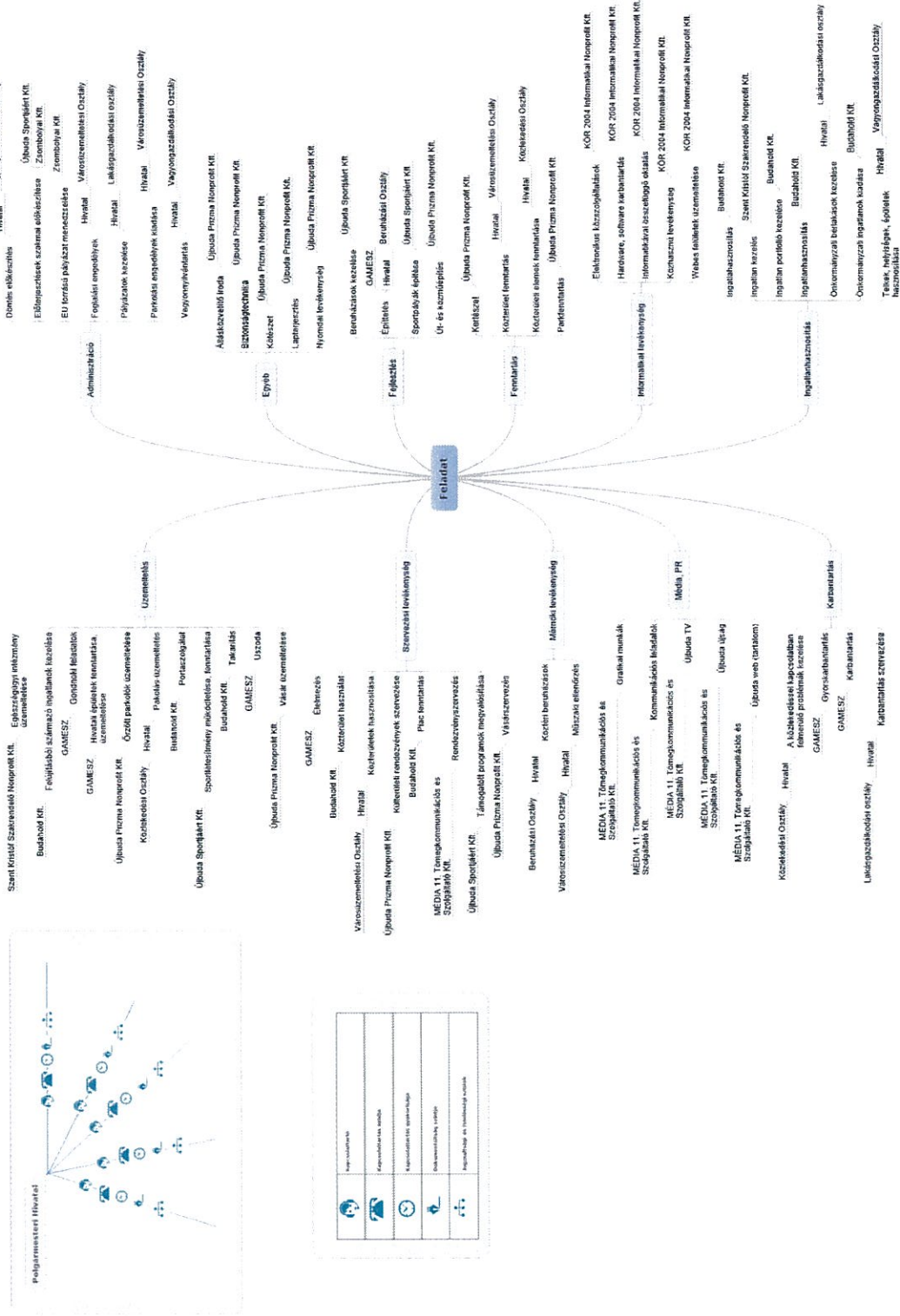
A részleges profiltisztítás lényege, hogy a szervezet csak azon párhuzamosságait kezeli, amelyek esetében már racionálisabb feladat ellátás biztosítható, azonban grandiózus változások nem történnek. A részleges profiltisztítás feltételezi a minimalista változat megvalósítását, emellett a feladattérkép alapján rendezi a képzett feladatkategoriákon belüli párhuzamosságokat, részletezve:

- a karbantartás területén a modell a GAMESZ alá helyezi a Budahold Kft. gyorskarbantartással összefüggő feladatait. A modell alapján a GAMESZ felelőssége, hogy az adott feladat kapcsán mely gazdasági társaságot bízta meg a megvalósítással, amennyiben ő maga a feladat ellátására valamilyen oknál fogva nem képes. A modell azt feltételezi, hogy a karbantartási feladatok nagy részét a GAMESZ végzi el, amennyiben mégis igénybe vesz gazdasági társaságot a megvalósításra, a felelős döntés során figyelembe veszi a gazdasági, szociális, idő hatékonysági, és emberi erőforrás kihasználtsági kérdéseket is.
- az üzemeltetés területén a modell a Budahold Kft. alá helyezi a GAMESZ takarítással, valamint a portaszolgálattal összefüggő feladatokat. A modell alapján a GAMESZ az üzemeltetés területén átveszi a Zsombolyai Kft. gondnoki feladatait.
- az adminisztráció területén javasolt, hogy a gazdasági társaságok ne készítsenek előterjesztéseket, az azokhoz kapcsolódó feladatok mindössze szakmai előkészítésével foglalkozzanak.
- a fenntartás területén a kertészettel/parkfenntartással összefüggő minden feladatot az Újbuda Prizma Nonprofit Kft.-hez helyezi a modell. Mivel a Kft.-ben jelenleg nem áll rendelkezésre a megfelelően képzett személyi állomány a kertészeti feladatok teljes körű ellátásához, humánerőforrás felvétel, továbbképzés vagy átcsoportosítás javasolt.
- az ingatlan hasznosítás területén a modell a Hadik, valamint az Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.-nél lévő feladatokat a Budahold Kft.-hez csoportosítja át. Az átcsoportosítással a két kft. beolvad a Budahold Kft.-be.
- a szervezési tevékenységek területén a modell a rendezvények szervezésével összefüggő feladatokat Média 11. Kft.-hez sorolja, a modell alapján a Hadik Kft., valamint a Zsombolyai Kft. nem végez ilyen jellegű feladatokat. A modell a külterületi rendezvények szervezésével, illetve a vásárszervezéssel összefüggő feladatokat a Budahold Kft.-ből az Újbuda Prizma Nkft. alá sorolja.

A modell a mérnöki, a fejlesztési, a média és PR, az informatikai jellegű, valamint az egyéb kategóriákba sorolt feladatokat nem érinti.







	Telefonos ügykezelés
	Polgármesteri ügykezelés
	Munkatársi ügykezelés
	Munkatársi ügykezelés
	Polgármesteri ügykezelés

Ahogy azt az ábra is jól szemléletesen látható, hogy az letisztultabb képet mutat, a feladat csoportokban szereplő szervezetek száma alacsonyabb, ezáltal átláthatóbbá válik a működés, emellett a gazdasági társaságok profilja is átláthatóbb.

A fenti modell az alábbiak szerint kerül számszerűsítésre figyelembe véve a szempontrendszer bemutatásánál kifejtett indikátor definíciókat, valamint az értékelési skálát.

Indikátor	Számszerű értékelés
Kommunikáció és információáramlás	5
Felelősségi körök elkülönítése	5
Gazdasági megtérülés	4
Humán erőforrás kihasználtsága	4
Stratégiai célok megvalósításának támogatása	4
Változtatások időigénye	3
Munkaszervezés (duplikációk kiszűrése, folyamatoptimalizálás)	4
Szakmai munka minőségének növekedése	4
Mérethatékonyság kihasználása	4
Ellenőrzés lehetősége, átlátható működés	4
Átfutási idő csökkentése	4
Centralizáltság	4
<b>Összesen:</b>	<b>49</b>

A számszerűsítés eredményeként a modell 49 pontra értékelt, ami a maximális pontszámhoz viszonyítva kifejezetten jónak tekinthető.



## 7.4.Összegzés

A három változat számszerűsített eredményeit az alábbi ábra tartalmazza.

Indikátor	1. változat	2. változat	3. változat
Kommunikáció és információáramlás	2	4	5
Felelősségi körök elkülönítése	2	4	5
Gazdasági megtérülés	3	3	4
Humán erőforrás kihasználtsága	3	3	4
Stratégiai célok megvalósításának támogatása	3	4	4
Változtatások időigénye	5	4	3
Munkaszervezés (duplikációk kiszűrése, folyamatoptimalizálás)	3	4	4
Szakmai munka minőségének növekedése	3	4	4
Mérethatékonyság kihasználása	3	3	4
Ellenőrzés lehetősége, átlátható működés	2	3	4
Átfutási idő csökkentése	3	4	4
Centralizáltság	2	2	4
<b>Összesen (maximum 60 pont):</b>	<b>34</b>	<b>42</b>	<b>49</b>

A felvett indikátorok számszerűsítéséből látható, hogy míg a minimalista változat megvalósítása közepes eredményt mutat, addig a részleges profiltisztítás hatására már sokkal jobb eredmény érhető el a feladatellátási modell értékelésére kialakított indikátoroknál.

A profiltisztítás hatására az egyes feladat csoportoknál kevesebb gazdasági társaság működik közre a feladatok végrehajtásában:

Jelenlegi állapot alapján (db szervezet)	A profiltisztítást követően (db szervezet)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fentartás: 3	<input type="checkbox"/> Fentartás: 2
<input type="checkbox"/> Ingatlanhasznosítás: 5	<input type="checkbox"/> Ingatlanhasznosítás: 3
<input type="checkbox"/> Karbantartás: 3	<input type="checkbox"/> Karbantartás: 2
<input type="checkbox"/> Szervezési tevékenység: 7	<input type="checkbox"/> Szervezési tevékenység: 6
<input type="checkbox"/> Üzemeltetés: 7	<input type="checkbox"/> Üzemeltetés: 6

A profil részleges tisztítása az első lépése a teljes profiltisztításnak, mely a fő stratégiai irányvonalakkal összhangban képes az önkormányzat gazdasági társaságaihoz tartozó feladatellátás hatékonyságának növelésére.



## 8. Kiválasztott változathoz kapcsolódó javaslatétel

Az indikátorok alapján értékelt modellek közül tehát a 2. változat érte el a legmagasabb pontszámot, a javaslatok ehhez igazítottan kerülnek rögzítésre.

Javasolt intézkedések	Indoklás	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Időigény	Ütemezés
Kapcsolattartók kijelölése és egységes szabályzatba foglalása.	Az ad-hoc módon történő kapcsolattartás hosszú távon nem fenntartható (részleteket lásd: 7.2. fejezet).	magas	közepes	alacsony	alacsony	azonnal
A módjának kialakítása és egységes szabályzatba foglalása.	Az ad-hoc módon történő kapcsolattartás hosszú távon nem fenntartható (részleteket lásd: 7.2. fejezet).	magas	közepes	alacsony	közepes	azonnal
A gyakoriságának meghatározása és egységes szabályzatba foglalása.	Az ad-hoc módon történő kapcsolattartás hosszú távon nem fenntartható (részleteket lásd: 7.2. fejezet).	magas	közepes	alacsony	alacsony	azonnal
A dokumentálási rendszer kialakítása és egységes szabályzatba foglalása.	Az ad-hoc módon történő kapcsolattartás hosszú távon nem fenntartható (részleteket lásd: 7.2. fejezet).	magas	közepes	alacsony	alacsony	azonnal
Jogosultsági és felelősségi szintek meghatározása és	Az ad-hoc módon történő kapcsolattartás hosszú távon	magas	közepes	alacsony	közepes	azonnal

Javasolt intézkedések	Indoklás	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Időigény	Ütemezés
egységes szabályzatba foglalása.	nem fenntartható (részleteket lásd: 7.2. fejezet).					
A gyorskarbantartással összefüggő feladatok áthelyezése a GAMESZ-hez.	Az intézkedés a feladatellátás duplikációit, az esetleges párhuzamos munkavégzést kezeli (részleteket lásd: 7.3. fejezet).	közepes	közepes	közepes	közepes	2014. III. név.
A GAMESZ üzemeltetési feladatainak (takarítás, portaszolgálat) áthelyezése a Budahold Kft-hez.	Az intézkedés az egyes feladatkategóriák letisztázását, a gazdasági társaságok profiltisztítását támogatja (részleteket lásd: 7.3. fejezet).	közepes	közepes	közepes	közepes	2014. III. név.
A Zsombolyai Kft. üzemeltetési feladatainak áthelyezése a GAMESZ-ba.	Az intézkedés az egyes feladatkategóriák letisztázását, a gazdasági társaságok profiltisztítását támogatja (részleteket lásd: 7.3. fejezet).	közepes	közepes	közepes	közepes	2014. III. név.
Előterjesztések írásának átszervezése a Hivatalhoz.	Az intézkedés az oda nem illő profilú feladatok áthelyezését támogatja (részleteket lásd: 7.3. fejezet).	közepes	alacsony	közepes	alacsony	2014. III. név.
Kertészeti feladatok áthelyezése az Újbuda Prizma NKft-hez.	Az intézkedés az egyes feladatkategóriák letisztázását, a gazdasági társaságok profiltisztítását	alacsony	közepes	közepes	közepes	2014. IV. név.



Javasolt intézkedések	Indoklás	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Időigény	Ütemezés
	támogatja (részleteket lásd: 7.3. fejezet).					
Az ingatlanhasználással összefüggő feladatok áthelyezése a Budahold Kft-hez.	Az intézkedés a feladatok optimális elhelyezését, az átlátható felelősségi körök kialakítását támogatja (részleteket lásd: 7.3. fejezet).	magas	közepes	alacsony	közepes	2014. III. név.
Rendezvényszervezési feladatok áthelyezése a Média 11. Kft-hez.	Az intézkedés az egyes feladatkategóriák letisztázását, a gazdasági társaságok profitiztítását támogatja (részleteket lásd: 7.3. fejezet).	közepes	közepes	alacsony	alacsony	2014. III. név.
A rendezvények szervezésével, valamint a vásárszervezéssel összefüggő feladatok áthelyezése az Újbuda Prizma NKft-hez.	Az intézkedés az egyes feladatkategóriák letisztázását, a gazdasági társaságok profitiztítását támogatja (részleteket lásd: 7.3. fejezet).	közepes	közepes	alacsony	alacsony	2014. III. név.
<b>Egyéb javaslatok a helyzetfelmérés során tapasztaltak alapján</b>						
Döntési kidolgozása	Olyan döntési mechanizmus kidolgozása, amely	magas	alacsony	alacsony	alacsony	2014. III. név.

Javasolt intézkedések	Indoklás	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Időigény	Ütemezés
	<p>esetekre, amelyekben figyelembe veszi a gazdasági, több gazdasági társaság szociális, idő hatékonysági, is megvalósító lehet. A és emberi erőforrás mechanizmus kihasználtsági kérdéseket is.</p> <p>eljárásrendbe történő kidolgozása.</p>					
Kifelé kommunikáció fejlesztése.	irányuló A honlapon az állampolgárok szélesebb körű tájékoztatása a gazdasági társaságok tevékenységeiről, elért eredményeiről.	közepes	alacsony	alacsony	alacsony	2014. IV. név.
A kitérési pontok, stratégia célok mentén összehangoltabb működés, erősebb kontroll a gazdasági társaságokon.	A stratégiai célokat le kell bontani a gazdasági társaságok szintjére.	közepes	magas	közepes	alacsony	2014. IV. név.
A Lakásgazdálkodási Osztály bevonása a Városüzemeltetési igazgatóság alá.	A lakásgazdálkodással összefüggő feladatok jobban illeszkednek a Városüzemeltetési Igazgatóság feladataihoz.	közepes	alacsony	alacsony	alacsony	2014. III. név.
Vezetői értekezletek visszaállítása a több szereplős, szervezeteken átívelő, keresztfunkcionális	Kommunikációs platform biztosítása a hatékonyabb feladatellátás érdekében.	közepes	közepes	alacsony	közepes	2014. III. név.



Javasolt intézkedések	Indoklás	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Időigény	Ütemezés
feladatok átbeszélésére						
Elektronikus nyilvántartások vezetésének terjesztése.	Azokon a területeken ahol még nem történt meg az információk digitális tárolása elengedhetetlen a mielőbbi átállás.	magas	közepes	magas	magas	azonnal
<b>Hosszú távú javaslatok</b>						
Teljes profiltisztítás: az irányítási feladatok a hivatalnál, az operatív feladatok pedig a gazdasági társaságoknál kerülnek elhelyezésre.	Az intézkedés az egyes feladatkategóriák letisztázását, a profiltisztítását támogatja	alacsony	közepes	alacsony	magas	2015. I. név.
Teljes profiltisztítás: A GAMESZ megszűntetése.	Hosszú távon a Budahold Kft. alkalmazásból lehet a GAMESZ-nál műszaki feladatok ellátására, illetve a Polgármesteri Hivatal a gazdasági feladatok elvégzésére.	alacsony	közepes	közepes	magas	2015. I. név.
A Zsombolyai hitel törlesztési feladatainak átcsoportosítása a Polgármesteri Hivatalhoz.	Amennyiben a Zsombolyai Kft. üzemeltetési feladatai átszervezésre kerülnek egy üzemeltetési feladatokat ellátó gazdasági társaságba / GAMESZ-ba a hiteltörlesztés átkerülhet a Polgármesteri	közepes	alacsony	közepes	alacsony	2015. I. név

Javasolt intézkedések	Indoklás	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Időigény	Ütemezés
Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatásának terjesztése benchmarkként felhasználva az Újbuda Prizma Nkft. működését.	Hivatalhoz A társadalmi felelősségvállalás erősítése érdekében.	közepes	közepes	alacsony	közepes	2015. I. név.



## 9. Mellékletek

1. számú melléklet: Interjú Dr. Horti Istvánval (jegyző)
2. számú melléklet: Interjú Büki Lászlóval (Városüzemeltetés)
3. számú melléklet: Interjú Takács Viktorral (főépítész)
4. számú melléklet: Interjú Lőrincz Gergellyel (Újbuda Nonprofit Kft.)
5. számú melléklet: Interjú Kiss-Leizer Gáborral (Budahold Kft.)
6. számú melléklet: Feladatok listája az átalakítást megelőzően
7. számú melléklet: Feladatok listája az átalakítást követően