

Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál

A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép és hosszú távú opcióinak és stratégiájának meghatározása Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatánál

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0032

2014. április 30.

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló	4
2. Előzmények, kapcsolódások	6
3. A projekt célkitűzései	8
4. Módszertan bemutatása	9
5. A hatékonyságnövelés elméleti alapjai	10
5.1 Kapcsolódás a Magyar Programhoz	10
5.2 A hatékony szervezet	12
5.3 A hatékony állam	13
6. Stratégiai keretek és költségvetési egyensúly	15
6.1 Az önkormányzat működésére ható stratégiai keretrendszer	15
6.2 Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának stratégiai célkitűzései	16
6.2.1 Az önkormányzat stratégiai dokumentumainak célrendszere	16
6.2.2 A főbb stratégiai irányok megjelenése a mindennapi működés során	20
7. Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata költségvetéseinek stratégiai megalapozottsága	22
7.1 Az újbudai önkormányzat költségvetési egyensúlya 2010-ben, 2011-ben és 2012-ben	22
7.2 Újbuda Önkormányzatának 2013. és 2014. évi költségvetési gazdálkodása	24
7.2.1. A forrásszabályozás jogi háttere	24
7.2.2 A változás általános irányai	25
7.2.3 Az önkormányzat költségvetési gazdálkodásának feltételrendszere	26
7.2.4 Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának 2013. évi költségvetési gazdálkodása	29
7.2.5 Újbuda Önkormányzatának 2014. évi költségvetése	32
8. A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid-, közép- és hosszú távú opciói	33
8.1 Rövidtávú célkitűzések	33
8.2 Középtávú célkitűzések	42
8.3 Hosszú távú célkitűzések	43
8.4 Cselekvési Terv	44
Mellékletek	50
1. számú melléklet: Önkormányzati dokumentumok hierarchiája és összefüggései	50
2. számú melléklet: Újbuda Önkormányzata tervezett és teljesült bevételei, kiadásai	51

-
3. számú melléklet: Újbuda Önkormányzata 2014. évi bevételi és kiadási előirányzatai. 54
4. számú melléklet: Mélyinterjúk..... 55

1. Vezetői összefoglaló

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata sikeresen pályázott az ÁROP-3.A.2 kódszámú – Közép-magyarországi Régió önkormányzatai részére kiírt – szervezetfejlesztési pályázaton, amelynek eredményeként teljes egészében uniós forrásból valósíthatja meg kerületi szervezetfejlesztési programját.

Jelen projektem megvalósítása során projekt szakmai koncepciójában meghatározott fókuszterületeken túl hangsúlyossá kívánjuk tenni a stratégiai gondolkodás erősítését, amely a hosszú távú, kiszámítható működés alapja.

Az önkormányzatok többsége ugyanis még nem látja igazán a stratégiai gondolkodásban rejlő előnyöket. A napi működés mellett inkább teherként tekintenek a koncepció-, a stratégiai tervezési-, vagy programszintű dokumentumokra, amelyek előkészítése, egyeztetése, megvalósítása, valamint folyamatos nyomon-követése és frissítése elvonja az erőforrásokat az operatív feladatellátástól.

Ennek legfőbb oka, hogy az önkormányzati feladatellátás közép- és hosszú távú tervezhetősége – az elmúlt közel két és fél évtized tapasztalatai alapján – igencsak kétséges. A helyi vezetők többsége emiatt sokkal inkább a jelenre, legfeljebb a következő költségvetési évre koncentrálnak, mintsem nagyobb távlatokban gondolkodnak. A kerület szempontjából kiemelt jelentőségű, több éves, esetleg ciklusokat átívelő fejlesztésekre önkormányzati költségvetésből általában nem kerül sor.

Jelen projektem keretében a Responsum Kft. a következő célokat kívánja megvalósítani:

- A stratégiai gondolkodás, a stratégiai menedzsment igényét szeretnénk erősíteni a kerületi önkormányzat működésében, amelynek érdekében szervezeti javaslatok megfogalmazására is törekszünk.
- Az önkormányzati költségvetés tervezését és magát a költségvetési gazdálkodást érintő jogszabályváltozásokra tekintettel, nem az elmúlt évek költségvetéseinek összehasonlítására, hanem a stratégiai célok (60+, „zöld” város, civil- és sporttámogatás stb.) költségvetésekben való megjelenítésére fókuszálunk.
- A vagyongazdálkodási és üzemeltetési feladatok háttérének vázlatos bemutatásával megalapozzuk a két terület más projektelemek részeként való részletes vizsgálatát.
- A költségvetési hatékonysággal összhangban az informatikai fejlesztések szerepét, míg a bevételnöveléssel kapcsolatban a külső forrásszerzés lehetőségeit állítjuk reflektorfénybe.
- Végül cselekvési terv formájában akciótervi szintű javaslatokat fogalmaztunk meg Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata költségvetési egyensúlyának erősítése, hatékonyabb működése érdekében.

Az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0032 kódszámú Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatánál című projekt keretében a következő szakértői javaslatokat fogalmazzuk meg.

1. Rövidtávon:

- A stratégia alapú működés külső garanciája a civil- és más szervezetekkel való stratégiai együttműködés, továbbá a széles körű nyilvánosság biztosítása. Ennek irányítását, szervezését a Polgármesteri Kabinethez célszerű telepíteni.
- Az önkormányzati vagyonnal kapcsolatos feladat- és hatáskörök újraszabályozása, a felelősségi rendszer tisztázása, a vagyongazdálkodással összefüggő folyamatok optimalizálása
- Az önkormányzat vagyonportfoliójának felülvizsgálata
- A nem önkormányzati fenntartású intézmények működésével összefüggő feladatok, folyamatok felülvizsgálata
- Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok feladatportfoliójának felülvizsgálata, felügyeleti rendszerük átalakítása
- Az önkormányzat informatikai stratégiájának felülvizsgálata, az informatikai fejlesztési elképzelések újradefiniálása, az átadott feladatokkal kapcsolatos fejlesztési igények törlése, módosítása.
- A kerületi feladatellátásban résztvevő és a fejlesztési célok megvalósításában együttműködő partnerekkel való kapcsolattartás felülvizsgálata.
- A sport- és szabadidős létesítmény-, illetőleg tevékenység-fejlesztésben újabb civil szervezetek, gazdasági szereplők és az állam szerepvállalásának erősítése.
- A Hivatal és a GAMESZ szerepének, intézményüzemeltetési feladatainak vizsgálata, a fejlesztési lehetőségek feltárása, alternatívák megfogalmazása.

2. Középtávon:

- A stratégiai és az operatív feladatellátás szintjének egyértelmű meghatározása (Polgármesteri Kabinet és a hivatal egyéb szervezeti egységei közötti feladatmegosztás), a két szint közötti kommunikáció kereteinek, folyamatának definiálása.
- A vagyongazdálkodás informatikai háttértámogatással megerősített integrált rendszerének kialakítása

3. Hosszú távon:

- A stratégiai tervezés és a költségvetés menedzselésének összekapcsolása

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

mobil: +36-30-606-8356


Lendvay Endre
ügyvezető
RESPNSUM Kft.

2. Előzmények, kapcsolódások

A magyar közigazgatás évtizedek óta nem látott, szinte minden területét érintő *átalakuláson* ment keresztül az elmúlt években. Ennek hatásai a központi közigazgatáson és az államigazgatás középszintjén kívül 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 szorosán 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.

A **stratégiai tervezés** szükségességéről az önkormányzatok többsége még nem győződött meg igazán, az előnyök bizonyítása, tudatosítása folyamatban van. Ebben az irányban ható pozitív példa, hogy a magyar államigazgatás felső szintjein már nem kérdőjelezzik meg az **átfogó stratégiai dokumentumok** szükségességét, sőt a még hiányzó, vagy a stratégiákkal szembeni elvárásoknak nem igazán megfelelő stratégiák elkészítése, tökéletesítése is folyamatban van. A komplex céltételezést (víziót) tartalmazó átfogó stratégiákhoz ma már gyakran **részstratégiák** kapcsolódnak, míg a kitűzött célok eléréséhez vezető utat konkrét intézkedéseket tartalmazó **akciótervek** jelölik ki.

A központi stratégiaalkotás szakmai megalapozását több uniós projekt is támogatta. Ezek közül kiemelkedik az ÁROP-1.1.8 „Stratégiai irányítás megújítása a központi közigazgatásban”, valamint az ÁROP-1.1.19 „Hatásvizsgálatok és stratégiák elkészítése” című konstrukció. Utóbbi a minisztériumok, igazságszolgáltatási és igazságügyi szervek stratégiaalkotását segítette, vissza nem térítendő pályázati támogatás felhasználásával.

3. A projekt célkitűzései

A hatékonyságnövelés kiemelt opcióinak meghatározását szolgáló jelen tanulmányban időről-időre visszautalunk a szervezetfejlesztési konstrukció és az újbudai pályázat alapját képező szakmai koncepció fő irányaira.

"A pályázat a Magyar Programban foglalt célokkal összhangban két fő célt tűzött ki az önkormányzatok fejlesztése területén:

- A Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (a továbbiakban: Möt.) és a járások kialakításáról, valamint egyes ezzel összefüggő törvények módosításáról szóló 2012. évi XCIII. törvény (a továbbiakban: Járási tv.) rendelkezéseinek megfelelően megváltozik az önkormányzatok feladatköre, amely a polgármesteri hivatalok, az önkormányzatok által felügyelt intézmények szervezeti működésében is változásokat tesz szükségessé – a pályázat egyik célja a szükséges változások felmérésének, megtervezésének, megvalósításának és az eredmények visszacsatolásának támogatása.
- Az önkormányzatok költségcsökkentésének, hatékonyságnövelésének módszertani és gyakorlati támogatása annak érdekében, hogy a megváltozott feladat-ellátási rendben és finanszírozási környezetben is ésszerűen és fenntarthatóan szervezett szolgáltatáskínálattal, kötelező és önként vállalt feladatokkal vegyenek részt."

Fenti célok elérését a Magyar Program logikájához illeszkedve, az abban vázolt beavatkozási területekhez (szervezet, feladat, eljárás, személyzet) igazodva tervezzük.

4. Módszertan bemutatása

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

„A fenntartható gazdálkodás és költségvetési egyensúly megteremtését szolgáló strukturális változtatások, ezzel összefüggésben az önkormányzat rövid- és középtávú költségvetési helyzetének, finanszírozási struktúrájának értékelése, valamint a költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép- és hosszú távú opcióinak és stratégiájának kidolgozása és a legnagyobb potenciállal rendelkező opciók meghatározása.”

A tevékenység elvárt eredménye:

- az önkormányzati feladatellátás formáira koncentrálni költségcsökkentési és hatékonyságnövelési lehetőségek bemutatása rövid-, közép- és hosszú távon,
- a beavatkozás fókuszpontjainak meghatározása.

A megvalósítás során alkalmazott módszerek:

- Dokumentumelemzés (belső szabályzatok, önkormányzati költségvetések – 2010-2013; intézmények és gazdasági társaságok beszámolóí 2010-2012, zárszámadás, a témában született korábbi javaslatok stb.).
- Interjúk, műhelymunka, költséghatékonysági elemzések, intézkedési terv készítése.

Tekintettel arra, hogy e projektem megvalósítására nagyon rövid idő áll rendelkezésre (a pályázati útmutató és felhívás szerint 6 hónap), a tanulmány megalapozásához elsősorban a dokumentumelemzés és az interjúkészítés eszközével élünk. Az így összeállított akcióterv javaslatot, és az ezt tartalmazó tanulmányt finomítjuk, amelynek eredményeként a projekt szakmai zárásáig egységes szerkezetbe foglalt kiegészített (esetleg módosított) verziót teszünk az önkormányzat asztalára.

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

5. A hatékonyságnövelés elméleti alapjai

A hatékonyság komplex fogalom, ezért nem csoda, hogy a hatékonyságnövelésnek is létezik egy puhább (soft) iránya, amelyhez illeszkedve a szakértő inkább általános javaslatokat fogalmaz meg, és létezik egy másik vonal, amely kizárólag a gazdasági racionalitás talajáról közelíti a szervezet működését. E tanulmány megszületésének körülményeiből adódóan valahol a két irány között helyezkedik el ugyanis általános irányokat is szab, ugyanakkor konkrét javaslatokat is tesz.

5.1 Kapcsolódás a Magyar Programhoz

A hatékonyság fogalmát sokféleképpen értelmezik. Ezen belül a közigazgatás-fejlesztési szempontú megközelítés is **sokszínű**. Általánosságban azt a tevékenységet, szervezetet tekinthetjük hatékonynak, amely a kitűzött célokat, a szándékolt eredményt a lehető legkisebb ráfordítással éri el.

A közigazgatás – beleértve az önkormányzati rendszert – hatékonysága számos kérdést vet fel. Mindezek ellenére a Magyar Program a jövő közigazgatás-fejlesztésének komplex kulcskategóriájává tette a hatékonyság fogalmát, amely magába foglalja a gyors, **szakszerű, törvényes** és **eredményes** jellemzőknek megfelelő ügyintézés.

A magyar közigazgatás rendszerének átalakulása kapcsán napjainkban két szükségszerű tendencia figyelhető meg. Egyrészt lényeges irány **a hazai közigazgatás hagyományainak, jó gyakorlatainak megőrzése, továbbfejlesztése**, másrészt az újító hatások között – legnagyobb súllyal – megjelenő, a gazdasági szereplők körében elismert **közgazdasági, menedzsment technikák beemelése, térhódítása**.

Álláspontunk szerint az egyensúlyt az **értékteremtés** fogalmához kapcsolódó általános elvárások szem előtt tartásával érhetjük el, amely a közigazgatás-fejlesztésben éppoly fontos, mint például a kultúra, vagy a művészetek területén.

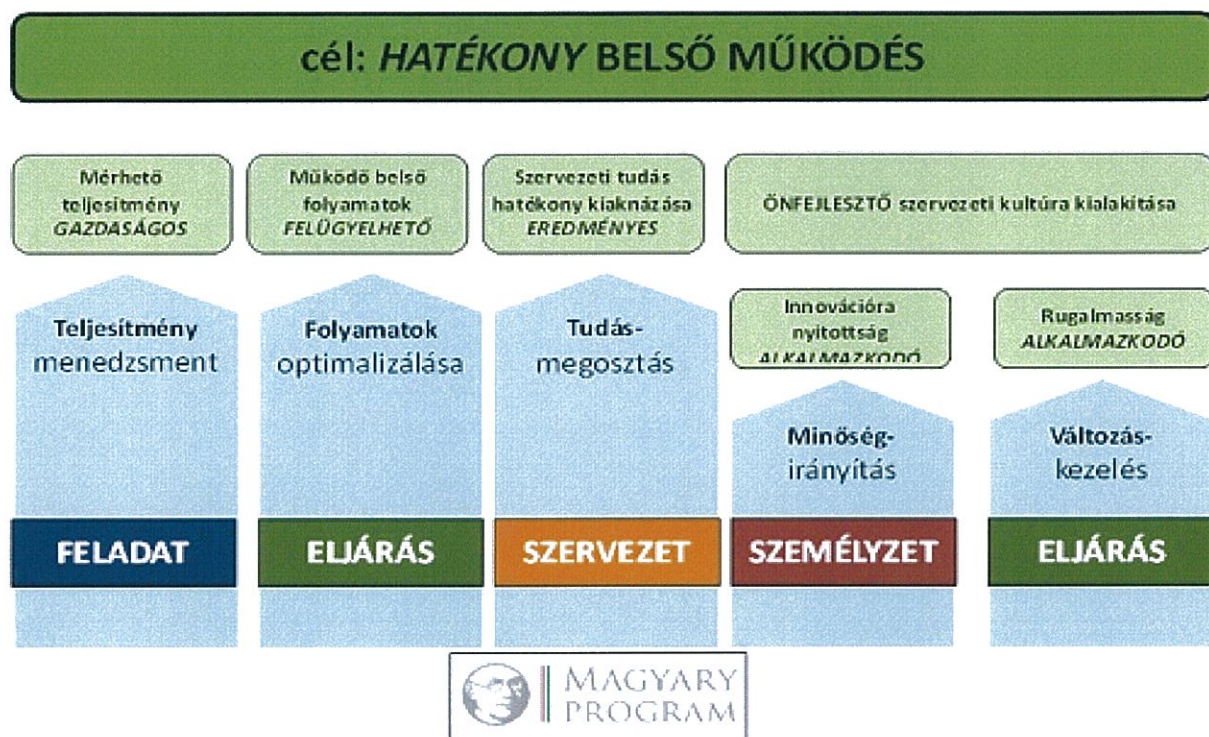
Fentiekre tekintettel elmondható, hogy **nem mindig az olcsó, kisméretű közigazgatás a leghatékonyabb**, hanem sokkal inkább ilyen a jól szervezett, értékteremtő, a szervezeti struktúrában, munkafolyamatokban, személyi állományban, menedzsmenteszközökben rejlő lehetőségeket hasznosítani képes közigazgatás, amely a folyamatosan változó körülményekhez alkalmazkodva, adekvát választ képes adni az ügyfelek igényeire, valamint a külső környezet kihívásaira. Ehhez stabil értékrend, reális és mérhető célok, továbbá a szervezet vezetése és munkatársai részéről a minőségi feladat-ellátás iránti elkötelezettség szükséges.

Hatékonyságnövelő változtatásokra kizárólag átgondolt, egymásra épülő lépések sorozataként kerülhet sor.

Elképzeléseink szerint, a projektelemmel összefüggésben megfogalmazott javaslatok csak a kezdő lépést jelenthetik, amelyet az önkormányzattal és a hivatallal folytatandó további – a projekt hátralévő részében és azt követően megvalósuló – szoros együttműködés (workshopok, műhelymunkák stb.) követ. Ennek során megtörténik a felvázolt irányok pontosítása, a megvalósíthatóság felülvizsgálata és gyakorlati lépéseinek kidolgozása (amely jelen tanulmány tartalmi felülvizsgálatát is jelentheti egyben).

Az alábbi ábra azt a rendszert szemlélteti, amelyet érintően több megoldási lehetőség, és azok kombinációja is rendelkezésre áll a tudatos, stratégiai szemléletű változtatáshoz.

Ezekből összeállítható egy javaslatcsomag rövid (1 éven belül), közép- (1-3 éven belül), és hosszú (3-5 éven belül) távon megvalósítható célokkal, intézkedésekkel.



A fenti – Magyary Programból kölcsönzött – ábrához kapcsolódva felsoroljuk a hatékonyságnövelés néhány javasolt intézkedését:

- piaci mechanizmusok alkalmazása (pl.: önkormányzati gazdasági társaságok révén vállalkozási tevékenység folytatása),
- közszolgáltatási tevékenységek kiszervezése (amennyiben a piacról ugyanolyan minőségben, olcsóbban beszerezhetők),
- új menedzsment-technikák alkalmazása (pl.: stratégiai- és változásmenedzsment, szervezettefejlesztés),
- szervezeti és döntési mechanizmusok decentralizációja,
- fogyasztó- és ügyfél-orientáció erősítése,
- minőségbiztosítási rendszerek alkalmazása,
- az igazgatási eredmények költségeinek számbavétele,
- önelszámoló szervezeti egységek kialakítása,
- minőségi mutatók definiálása (pl.: BSC),
- a költségvetési gazdálkodás reformja, új tervezési- és végrehajtási módszerek bevezetése,
- az e-közigazgatás fejlesztése,
- pályázati források felkutatása, hatékony felhasználása.

5.2 A hatékony szervezet

Nincs olyan megközelítése a szervezeti hatékonyságnak, amely minden egyes szervezetre, minden körülmény között alkalmazható lenne, de fontos ismerni azokat a szempontokat, amelyek szerint megítélhető egy szervezet (stakeholderek, ügyfelek, munkavállalók, nemzetközi partnerek stb.).

A hatékonyság kritériumait általában 4 kategóriába sorolják:

- gazdasági-
- társadalmi-
- üzleti-
- technológiai.

A fenti kategóriákon belül leggyakrabban használt kritériumok a következők:

- **a célok elérése** (legáltalánosabb): Az eredmények viszonyítása a kitűzött célokhoz. A szervezeti célokat időnként felül kell vizsgálni az elért eredmények fényében, majd új célokat lehet kitűzni, megvalósítani, végül értékelni. Ez egy ciklikus folyamat, amelyet a stratégiai menedzsment (mint vezetői irányítási rendszer alkalmazása) támogat.
- **források szerzése**: Nem lehet egyetlen szervezet sem hatékony, ha nem jut hozzá a szükséges pénzügyi forrásokhoz (költségvetés, pályázatok stb.), emberi erőforráshoz, vezetői és szakmai tudáshoz.
- **belső folyamatok**: A hatékony szervezet megteremtését, fenntartását jelenti, ahol az információ megfelelő módon áramlik, a munkatársak lojálisak, elkötelezettek, elégedettek, bíznak egymásban, nincsenek a működést veszélyeztető konfliktusok.
- **a szervezetben érdekelt csoportok (stakeholderek) elégedettsége**: A nemritkán ellentétes érdekű csoportok között a vezető feladata és felelőssége megteremteni a lehetséges egyensúlyt.

Ezeknek az általános sikerkritériumoknak a súlya szervezetenként, életciklusonként eltérő lehet. A szervezet azonban végső soron **egyénenként** áll, ezért azok attitűdjei, képességei, személyisége, kompetenciáik is döntően befolyásolják a sikeres működést.

A legfontosabb, hatékony szervezeti működést befolyásoló kompetenciák:

- a vezetők rátermettsége,
- a szakértelem,
- az érzelmi intelligencia, a személyiségvonások,
- a vállalkozói képességek, a kreativitás és a stratégiai érzék, valamint
- a teljesítményértékelő rendszer (a közigazgatás specialitásaiból adódóan) működése.

5.3 A hatékony állam

Az állam hatékonyságáról szólva magyarázatra szorul mind az „*állam*”, mind pedig a „*hatékonyság*” kifejezés. Ezek együttese ma még nehezen értelmezhető, a hatékonyság mérésére ugyanis – az állam vonatkozásában – eddig nem történt kísérlet sem.

Amikor az állam hatékonyságáról beszélünk, arra gondolunk, hogy: az állam legyen **olcsó, jól szervezett**, és így érje el kitűzött céljait, a szándékolt eredményt. A kívánatos állami működés költségei csökkennek, közszolgáltatásai jó minőségűek, jogi háttere megfelelő, a jogalkalmazók tevékenysége gyors és – a jogszabályok keretei között – rugalmas, ugyanakkor kiszámítható is.

Az állam hatékonyság szempontjából általánosságban nem értékelhető (nem létezik erre módszertan), az egyes állami **tevékenységfajtákra** azonban alkalmazhatók olyan módszerek, amelyekkel az eredmény – az állam tevékenységének minősége az adott területen mérhetővé válik (például: ügyfél elégedettség, ügyintézési idő, elektronikus ügyintézés aránya stb.).

A manapság népszerű Új Közmenedzsment hatékonyságnövelő megoldásai új tartalommal egészültek ki miután Európában is meghonosodtak: az üzleti elvek és a menedzsment technikák mellett az állami döntések külső és belső ellenőrzése, a kiszámíthatóság, a politikai-szakmai szempontjainak kiegyensúlyozása, valamint az állam szolgáltató jellege vált hangsúlyossá.

A közigazgatási szervek belső működésében Nyugat-Európában már az 1980-as évektől alkalmazták azokat a hatékonyságot célzó szervezési módszereket, amelyeket az amerikai Új Közmenedzsment dolgozott ki – az utóbbi években pedig a közigazgatási szervek **belső ügymenetét** és a **közigazgatási szervek egymás közötti kapcsolatát elektronizálják**.

Az állam hatékonyságot növelő törekvései lehetnek **gazdaságpolitikai tartalmúak**, ha a kiadások csökkentésével, vagy a bevételek növelésével függnek össze. Gazdaságélénkítő célú az adócsökkentés, az adókedvezmények, az állami támogatások, az állami beruházások, a munkahelyteremtés, a közmunkaprogramok, amelyek a fiskális politika eszközei; továbbá a pénzkínálatot növelő monetáris politika. Utóbbi célja a gazdasági növekedés, ami az adóbevételeken keresztül magasabb bevételt eredményez az állami költségvetés számára.

A kormány gazdaságpolitikája irányulhat az állami **kiadások csökkentésére**, amelynek eszközei a szociális kiadások racionális felhasználása, az állami feladatok leépítése, a liberalizáció. Ilyen a privatizáció, az üzleti szférával való szorosabb együttműködés, esetleg a közalkalmazottak létszámának csökkentése, vagy közigazgatási szervek megszüntetése, összevonása.

Az állam más esetekben arra törekszik, hogy feladatai magasabb színvonalú ellátása érdekében **saját pénzeszközait hatékonyabban használja fel**. Ez lehet technikai szempontú (informatika, szervezési módszerek alkalmazása), de történhet más eszközökkel (pl.: jogi szabályozás) is.

Léteznek továbbá olyan hatékonyságot célzó kormányzati intézkedések, amelyek **fejlesztésre** irányulnak (pl.: államreform, regionális vagy elektronikus fejlesztések) uniós forrásfelhasználással.

A hatékony államra vonatkozó gondolatok rövid ismertetése azért is szükséges az ÁROP-3.A.2-2013-2013-0032 „Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatánál” című projekt jelen tevékenysége során, mert az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény 3. § (1) bekezdése szerint: „Az államháztartás központi és önkormányzati alrendszerből áll”. Ebből adódóan az önkormányzatok költségvetési helyzete közvetlenül hat az államháztartás, az állami működés egészére. Nem választható tehát szét az egyes önkormányzatok, azokon keresztül az önkormányzati alrendszer hatékonysága és az állam egészének hatékonysága.

6. Stratégiai keretek és költségvetési egyensúly

A közigazgatási szereplők egy része még idegenkedik a stratégia megalapozottságú működéstől. Annak ellenére így van ez, hogy a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium szakmai irányításával és koordinációjával nemrégiben kiemelt uniós projekt valósult meg a stratégiai tervezés megújítására, és a Nemzeti Közzolgálati Egyetem is egyre inkább beemeli ezt a témát a hazai közigazgatási szakemberképzés képzési programjaiba.

Nem véletlen, hiszen – az egyébként folyamatosan átalakuló – nemzeti közigazgatásunkat erős hagyománytisztelet jellemzi, ezért a stratégiai menedzsment (ettől kissé idegen) logikájának elfogadtatása időigényes folyamat.

Ami a profitmaximalizálásra törekvő cégeknél működik, az a közigazgatásban „vegytisza” formában nem feltétlenül, ezért sokszor hiába érvelünk amellett, hogy a stratégiai tervezés iránt elkötelezett vezetők tevékenysége hatékonyabban szolgálja a modern közigazgatás célkitűzéseit.

Bár a közigazgatási szervek nem törekednek profitmaximalizálásra, a költségvetési stabilitás, a hatékonyságnövelés számukra is legalább annyira fontos szempont, mint a gazdasági szereplők számára. Ennek érdekében a folyamatos fejlesztés, a mozgástér újradefiniálása, a legjobbnak tűnő irányok meghatározása időről-időre szükséges.

6.1 Az önkormányzat működésére ható stratégiai keretrendszer

Az önkormányzati működés sikerét befolyásoló stratégiai keretrendszer több szempont szerint értelmezhető. Ilyen szempont egyrészt a **stratégiaalkotó tényező** (szervezet), másrészt a stratégiai dokumentum **jellege**.

A kerület stratégiai dokumentumainak illeszkedniük kell:

- az Európai Unió stratégiáihoz (pl.: Európa 2020)
- a magyar kormány stratégiai dokumentumaihoz (pl.: Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program, Idősügyi Nemzeti Stratégia, Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia stb.)
- a kétszintű önkormányzati rendszerre tekintettel a főváros stratégiai dokumentumaihoz (pl.: Budapest 2030 – Hosszú Távú Városfejlesztési Konceptió, Budapest Főváros Integrált Városfejlesztési Stratégiája stb.), valamint
- a szomszédos kerületek és települések stratégiai dokumentumaihoz (a horizontális kapcsolódás elvét figyelembe véve).

A stratégiai dokumentumok a kormányzati stratégiai irányításról szóló 38/2012. (III. 12.) Korm. rendelettel összhangban lehetnek:

- Konceptió szintűek (hosszú táv),
- Stratégia szintűek (középtáv), és
- Program szintűek (rövidtáv).

A stratégiai keretrendszer bemutatásánál szükséges megjegyezni, hogy az önkormányzatok stratégiai dokumentumai csoportosíthatók az **elfogadás formája** szerint is. Míg a **rendeleti** formában megjelenő stratégiai dokumentumok – az illetékességi területre vonatkozóan – mindenki számára kötelező, normatív tartalommal bírnak, addig a közjogi szervezetszabályozó eszközként (**normatív határozat**) elfogadott stratégiák az állampolgárok számára jogokat és kötelezettségeket nem állapíthatnak meg.

Az első kategóriába tartozó – kiemelt jelentőségű – stratégiai dokumentumok alkotásáról rendelkezik a településfejlesztési koncepcióról, az integrált településfejlesztési stratégiáról és a településrendezési eszközökről, valamint az egyes településrendezési sajátos jogintézményekről szóló 314/2012. (XI.8) Kormányrendelet, amelynek értelmében – a szükséges megalapozó vizsgálatokat követően – a település egész területére vonatkozóan meghatározott tartalmi elemekkel bíró Településfejlesztési Koncepciót kell elfogadni. Ez hosszú távú fejlesztési elképzeléseket tartalmaz, amelyhez szorosan igazodnia kell az Integrált Településfejlesztési Stratégiának.

A Kormányrendelet IV. fejezete a főváros településrendezési eszközeire vonatkozóan eltérő rendelkezéseket fogalmaz meg. Megalkotandó dokumentumként említi:

- a Fővárosi Településszerkezeti Tervet és
- a Fővárosi Rendezési Szabályzatot.

Mindkettőt a fővárosi közgyűlés fogadja el a főváros egész területét illetően. Utóbbi a Településszerkezeti Tervvel összhangban szabályozza az egyes terület-felhasználási egységekben alkalmazható beépítési sűrűséget, magasságot, illetőleg a főváros egészének működéséhez szükséges területeket, és az azokra vonatkozó különleges rendelkezéseket. Nevesíti továbbá a rendelet a Duna-parti Építési Szabályzatot, valamint a kerületi képviselő-testület által jóváhagyott Kerületi Építési Szabályzatot, amelynek összhangban kell lennie a fent említett fővárosi dokumentumokkal. Eltérés igénye esetén azok előzetes módosítása szükséges. A Kerületi Építési Szabályzat kizárólag az adott kerület közigazgatási területére nézve bír kötelező erővel. Az említett stratégiai dokumentumok egymáshoz való viszonyát az 1. mellékletben található ábra szemlélteti.

Ezt követően – a Jat. 23. § (2) bekezdéséhez illeszkedően – az önkormányzati határozattal elfogadott „cselekvési programokat” mutatjuk be.

6.2 Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának stratégiai célkitűzései

Az újbudai önkormányzat stratégiai dokumentumairól általánosságban elmondható, hogy azok tartalmának felülvizsgálata az önkormányzati választást követően aktuálissá válik, ezért célrendszerük áttekintése különösen indokolt.

6.2.1 Az önkormányzat stratégiai dokumentumainak célrendszere

Újbuda Önkormányzatának lényeges stratégiai dokumentumai a következők:

- Integrált Városfejlesztési Stratégia
- Újbuda Városfejlesztési Koncepciója
- Újbuda Informatikai Stratégiája 2012-2015.
- Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Gazdasági Programja 2007-2013.
- Kerületi Esélyegyenlőségi Program 2010-2015.
- Kerületi Környezetvédelmi Program 2010-2014.
- Budapest XI. Kerület Közlekedésfejlesztési Terve.

A fenti stratégiai dokumentumok egy része komplex módon határoz meg célkitűzéseket, vázol fel intézkedési javaslatokat, míg mások inkább részstratégiaként funkcionálnak:

1. Integrált Városfejlesztési Stratégia – Ez a 2009-ben készült stratégia bemutatja a kerület fővárosban betöltött szerepét, öt szempontú (gazdasági, társadalmi, környezeti szempont, közszolgáltatások helyzete, fejlesztésre igénybe vehető ingatlanvagyon) helyzetértékelést, majd területi elvű (városszerkezet, városrészek) értékelést ad a kerületről. A dokumentum 4. stratégiai fejezete átfogó jövőképet vázol fel és a következők szerint kategorizálja a jövőbeni fejlesztési irányokat, célokat:

- A 15-20 évre szóló hosszú távú átfogó fejlesztési célok,
- A 7-8 évre szóló tematikus fejlesztési célok,
- A középtávú tematikus célok területi hatóköre a kerületrészenkénti lokális problémákból levezetve és a kerületrészekhez kapcsolódó fejlesztési célok,
- A közlekedési rendszer fejlesztése, célok és feladatok,
- A közmű-infrastruktúrák fejlesztése.

Az IVS összegző jellegű stratégiának tekinthető, ezért 4.3 pontjában részletesen értékeli a hasonló dokumentumokkal való koherenciáját, konzisztenciáját. Ebben érinti más szereplők (külső), és a kerület egyéb (akciótervi, szakterületi) dokumentumaihoz fűződő viszonyát is. Végül tartalmazza:

- A 2007-2013 során fejleszteni kívánt akcióterületek kijelölését,
- A stratégia megvalósíthatóságát, és
- A kulturális városközpont előzetes akcióterületi tervét.

2. Újbuda Városfejlesztési Koncepciója – A Koncepció kétféle logikát alkalmazva, egyrészt szakági bontásban, másrészt városrészenként von le következtetéseket, továbbá határoz meg célokat és fejlesztéseket. Az IVS és a Koncepció a kerületrészenkénti elemzés tekintetében összhangban van.

A szakági bontás során a következő kategóriákat különíti el:

- Társadalom
- Épített környezet – városrendezés
- Zöldterületek – ökológia
- Gazdaság
- Közlekedés
- Közművek, energiaellátás

3. Újbuda Informatikai Stratégiája 2012-2015. – Az önkormányzati tulajdonú KÖR 2004. Nonprofit Kft. megbízásából készült stratégiai dokumentum a lehető legszélesebb körűre szabott, szakmai szempontból színvonalas helyzetértékelő, javaslattevő dokumentum. Az informatika villámgyors fejlődése ellenére is elmondható, hogy ez Újbuda Önkormányzatának egyik leginkább naprakész stratégiai dokumentuma. Ennek ellenére a felülvizsgálat ez esetben is szükséges, tekintettel a köznevelési feladatellátásban történt, és a járási rendszer létrejöttéből adódó feladat- és hatáskör-változásokra.

Tartalmi szempontból három főbb helyzetértékelő és fejlesztési lehetőségeket bemutató fejezetet tartalmaz, amelyeket a következőképpen kategorizálja:

- A hivatal informatikai infrastruktúrája,
- Horizontális rendszerek,
- Szakalkalmazások.

Érdekes szerkesztési elvet alkalmaz, mivel záró fejezetében kerül sor a stratégiai célkitűzések megfogalmazására.

4. Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata Gazdasági Programja 2007-2013. – Ezt a gyakran ciklusprogramnak is nevezett dokumentumot törvényi kötelezettségének eleget téve alkotja meg ciklusról-ciklusra a képviselő-testület. Bár e program elvileg 2013-ban lezárult volna, Újbuda Önkormányzatának Képviselő-testülete arról döntött, hogy a későbbi kiegészítésekkel összhangban értelmezett dokumentumot 2014-ig érvényben tartja.

A Program bevezetőjében alapvető célokat, alapelveket, prioritásokat fogalmaz meg, amelyek lehetővé teszik, hogy az önkormányzat költségvetésének egyensúlyban tartása mellett:

- biztosítsa a kerület lakói számára fontos intézmények működését (egészségügy, oktatás stb.),
- képes legyen a szolgáltatások színvonalának megtartására, illetve fejlesztésére,
- gondoskodjon a kerület infrastruktúrájának folyamatos fejlesztéséről,
- törekedjen az élhetőbb környezet kialakítására,
- segítse a kerületi munkavállalók versenyképességét a munkaerőpiacon,
- csökkentse a hátrányos helyzetű családok leszakadását,
- javítsa a halmozottan hátrányos helyzetű személyek életminőségét,
- fokozza a kerület közbiztonságát.

Célként kiemeli még az uniós forrásszerzés esélyének javítását, valamint kötelezettséget vállal további stratégiai dokumentumok kidolgozására, megvalósítására.

Ezt követi egy vázlatos helyzetértékelés (SWOT analízissel), a makrogazdasági feltételek és az önkormányzati feladatok bemutatása, valamint a helyi költségvetést meghatározó tényezők értékelése, a befektetésekkel kapcsolatos önkormányzati elképzelések bemutatása, és egy rövid összegzés.

A felülvizsgálat megállapításait és az új Gazdasági Program elkészítésének alapelveit tartalmazó kiegészítés kifejezetten kinyilvánítja, hogy az új Program az önkormányzat középtávú fejlesztési dokumentumaként funkcionál majd. Modern, stratégiai jellegű gondolkodást tükröz, amikor kinyilvánítja magáról, hogy: „az éves költségvetési tervezés, beszámolók, ellenőrzés és a gazdálkodás elvi irányításának alapokmánya, mely a ciklust átívelően az előzők alapszabályait, meghatározó irányításait, alapelveit tartalmazza”; másrészt: „a fejlesztési elképzeléseket a folyamatosan felülvizsgálat szakpolitikai dokumentumokra, stratégiákra alapozva, nem azokat módosítva tartalmazza, szervesen illeszkedve azok rendszerébe”.

A kiegészítés 3. pontja utal:

- az új uniós ciklus fejlesztési irányaihoz és az önkormányzati ciklus hosszához illeszkedés fontosságára,
- a fővárosra és a KMR régióra jövőben jutó (kevesebb) uniós forrás ellentételezésére,
- az uniós pályázatok során érvényesített szempontrendszer alkalmazásának szükségességére az egyéb ügyek intézésénél is,
- az önkormányzati működés gazdasági alapjára, amelybe beleérti a tervezés, a számvitel és a vezetői információ rendszerét is,

- az új program meglévő koncepciókhoz, stratégiákhoz való illesztésének fontosságára,
- a program szakágazati dokumentumok kompetenciáit, hierarchiáját és egymáshoz való kapcsolatát alakító szerepére.

Témánk szempontjából további lényeges kérdés, hogy több helyen is szól az **önkormányzat céghálózatával kapcsolatos feladatokról**. Így például javasolja:

- a feladatellátás, működés folyamatos kontrollját ellátó gazdálkodási tevékenység rögzítését,
- az önkormányzati feladatok ellátásának elemzését a saját cégek tevékenységének gazdasági programban való rögzítésével,
- a sporttevékenység támogatása területén az önkormányzati forrásokat saját nonprofit gazdálkodó szervezet révén juttatja el az önkormányzat (egyesület alapításával nem él).

Elvárásaként megfogalmazza – többek között – az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak szakmailag megalapozott felülvizsgálatát, továbbá az önként vállalt feladatok vállalhatóságának, finanszírozhatóságának értékelését, illetőleg kinyilvánítja, hogy nem tervezi a helyi adók emelését, az ingatlanadó bevezetését, és nem alkalmaz PPP konstrukciót.

5. Kerületi Esélyegyenlőségi Program 2010-2015. – Az IVS is tartalmaz esélyegyenlőségi és antiszegregációs alfejezetet (4.3.6), de a téma részletes kerületi kifejtése nyilvánvalóan inkább az esélyegyenlőségi program feladata. A jogszabályi háttérrel, célokat tartalmazó bevezetőt követő rész átfogó kerületi-ágazati helyzet-elemzést tartalmaz, majd külön rész foglalkozik a védett tulajdonságú esélyegyenlőségi célcsoportokkal. Ezt a fő esélyegyenlőségi problémapontok célcsoport szerinti meghatározása követi, majd a program zárása a 2010-2015. évi Kerületi Beavatkozási Akcióterv felülvizsgálata.

6. Kerületi Környezetvédelmi Program 2010-2014. – A jelenlegi a 2008-ban elfogadott program aktualizált változata, amely a kerület környezeti állapotfelmérését tartalmazza. Ennek főbb fejezetei:

- Települési környezetminőség,
- Hulladékgazdálkodás,
- Fenntartható energiagazdálkodás,
- A környezettudatos szemlélet és gondolkodásmód erősítése,
- Vizeink védelme és fenntartható használata,
- Természet és tájvédelem,
- Környezetmarketing.

7. Budapest XI. Kerület Közlekedésfejlesztési Terve – A kerület közösségi közlekedési és közútfejlesztési elképzeléseit összegzi ez a 2005-ben született dokumentum. Ebben külön vizsgálja a közúti és tömegközlekedés lehetőségeit, a belső mozgások, valamint az átmenő forgalom kezelésének lehetőségeit. A terv fő irányai tekintetében ma is megfelel az elvárásoknak, összességében azonban mégis a megújítása javasolt.

6.2.2 A főbb stratégiai irányok megjelenése a mindennapi működés során

A kerület legfontosabb stratégiai dokumentumainak áttekintését követően – a stratégiai tervezés és a költségvetés összhangjának vizsgálata előtt – arra törekszünk, hogy összeállítsuk a kerület vezetése számára kiemelt jelentőségű témák katalógusát. Ehhez a Városfejlesztési Konceptió szakági bontásban történő cél- és feladat meghatározásához nyúlunk vissza.

Az önkormányzati rendszer logikájából és a közélet (politika) luhmanni értékduáljából, bineáris kódjából adódóan Újbuda Önkormányzata a **társadalmi lét** mindennapjaihoz szorosan kötődő kérdéseket helyezi leginkább előtérbe, ezért valószínűsíthető, hogy ezek a kerület vezetőinek leginkább preferált stratégiai témái.

Kiemelt terület tehát:

- **Az idősügy** – Újbuda demográfiai helyzetét az elöregedés jellemzi, ezért a magas szintű szociális- és egészségügyi ellátás biztosítása az önkormányzat alapvető célkitűzése. Ezen kívül az önkormányzat komplex életminőség-javító, az idősek közéleti szerepét és érdekeinek érvényesítését támogató programot indított Újbuda 60+ elnevezéssel, amelyet jól kiegészít az 50 év felettiekre fókuszáló Senior Capital Projekt is.

Az Újbuda 60+ Program keretében a 60 év feletti, újbudai állandó lakóhellyel rendelkező polgárok ingyenes kedvezménykártyát igényelhetnek, amely őket különféle kedvezmények (pl.: vásárlás, szolgáltatások, rendezvények) igénybevételére jogosítja fel. Az Újbuda 60+ Program része ezen kívül még:

- a célcsoport tagjai számára összeállított Program Naptár,
 - az „Idősbarát vállalkozás” program, és
 - az idősekre irányuló közösségfejlesztés.
- **Családbarát Program** – Az idősek segítése, támogatása mellett kiemelkedő jelentőségű a fiatal kerületi lakosok, családalapítók és családosok számára indított Családbarát Program. A kerület önkormányzata mellett fő szervezője a Humán Szolgáltató Központ, az Újbuda Prizma Nonprofit Kft. és a Budapest Esély Nonprofit Kft. A Családbarát Program részei:
 - a Családbarát Vállalkozás Újbuda 2014. díj,
 - közösségi programok, képzések szervezése (információs nap, Babakocsi Sétanap stb.),
 - Helyi Támogató Csoport létrehozása.
 - **Sport- és szabadidős fejlesztések** – Újbuda Önkormányzata az egészséges életmódot, a sportolás mindennaposá válását sokféle módon támogatja. Ennek eszköze például a sportlétesítmény fejlesztés, az úszásoktatás, a sportegyesületek támogatása stb.

Lényeges (ide sorolható) célkitűzés még a **közbiztonság erősítése, a kulturális élet színesítése, az egészségügyi ellátás javítása, valamint a kerületi polgárokkal való kommunikáció intenzívebbé tétele, a tájékoztatás javítása.**

A társadalmi lét minőségét, az emberek közérzetét, életkörülményeit nagymértékben befolyásolja **az épített környezet állapota**, amely a Városfejlesztési Konceptió második lényeges gyűjtőkategóriája. Ezen belül kiemelt terület:

- a lakáspolitikai (beleértve az önkormányzati tulajdonú lakásokkal való gazdálkodást),
- a lakótelepek fejlesztése (lakóközösségek támogatása),
- a kerületi központok fejlesztése, és
- az épített környezet védelme.

Az épített környezet állapota mellett kiemelt jelentőségű a **zöldterületekkel való gazdálkodás kérdésköre**, és összességében az ökológiai egyensúly fenntartása. Ezen belül kiemelt terület:

- a zöldterületek kezelése, parkfenntartás,
- a hulladékgazdálkodás,
- a zaj- és levegőszennyezés kezelése.

A kerület jövője szempontjából létfontosságú kérdés a **helyi gazdaság állapota, fejlesztése**. A kulcságazatok erősítése (pl.: tudásipar, turizmus), a külső forrásszerzés lehetősége, a kerületmarketing, az önkormányzati ingatlanhasznosítás és a különböző szereplőkkel (más kerületek, főváros, állam, gazdasági szereplők stb.) való együttműködés erősítése stratégiai jelentőséggel bír Újbuda számára.

Végül, de nem utolsó sorban stratégiai szempontból lényeges terület a **közlekedés** (külső és belső kapcsolatok javítása), valamint a **közművek** és az **energiaellátás** kérdésköre.

7. Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata költségvetéseinek stratégiai megalapozottsága

A stratégiai tervezés akkor tud igazán hatékonyan működni, ha a hosszabb távon értelmezhető javaslatok, közép- és rövidtávra történő lebontása is megtörténik. Rövidtávú, ahogy arra már az 5.1 alfejezetben utaltunk, az egy évet, pontosabban – az önkormányzati rendszer működési logikájához inkább illeszkedő – egy költségvetési évet tekintjük. Ez szükségessé teszi a stratégiai célok éves költségvetésben való megjelenésének mélyebb vizsgálatát.

7.1 Az újbudai önkormányzat költségvetési egyensúlya 2010-ben, 2011-ben és 2012-ben

A projekt szakmai koncepciója az önkormányzati működést meghatározó éves költségvetések 2010-2013 közötti elemzését írja elő. Tekintettel a költségvetési gazdálkodás, valamint a feladatellátás és finanszírozás szabályozásában bekövetkezett jelentős törvényi változásokra, a hagyományos összehasonlító jellegű vizsgálatra nincs igazán lehetőség. Az önkormányzati költségvetések elemzését ezért inkább a költségvetési bevételek és kiadások belső arányaira, a tervezett előirányzatok teljesülésére, és összességében a költségvetési egyensúly stabilitására figyelemmel végezzük el.

Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata a vizsgált három évben 23-27 milliárd forint körüli főösszeggel tervezte költségvetését. Míg az első két évben a teljesítés elmaradt a tervtől, addig 2012-ben 2 milliárd forinttal meghaladta azt, így a bevételi főösszeg a tervezett 23.129.978 eFt-hoz képest 25.174.914 eFt-ban realizálódott (1. számú melléklet).

A költségvetés mindhárom évben jelentős hiánnyal számolt, amelynek finanszírozását nagyrészt külső forrásból tervezte. A hiány mértékét 2010-ben közel 4 milliárd forintra, 2011-ben 5 milliárd forintra, 2012-ben 1,950 millió forintra prognosztizálta. A tényleges hiány a tervezettnél minden évben jóval alacsonyabban alakult, amelynek finanszírozása döntően belső forrásból történt. 2010-ben belső forrásból 2.546.505 eFt-ot, 2011-ben és 2012-ben valamivel több, mint másfél-másfél milliárdot fordítottak a költségvetési hiány finanszírozására.

A költségvetési bevételek és kiadások főbb tételeit, azok megoszlását és teljesülését évenkénti bontásban szemléltetjük.

Újbuda Önkormányzata **2010. évi költségvetését** 26.200.301 eFt főösszeggel tervezte, amely 24.388.849 eFt-ban teljesült. A tervezett bevételek között legnagyobb tételt a működési bevételek jelentették, amelyek aránya 57,2 % volt. Ezt követte 16 %-os arányával a támogatások összege és 14,6 %-kal a költségvetési hiány külső finanszírozása, míg a felhalmozási és tőke jellegű bevételek aránya nem érte el a 10 %-ot. Az év végére teljesült alacsonyabb főösszeghez viszonyítva a működési bevételek aránya meghaladta az összbevétel 2/3 részét, a támogatások 20 %-ban, a költségvetési hiány belső finanszírozása 10,4 %-ban, míg a felhalmozási és tőke jellegű bevételek 5,3 %-os arányban jelentek meg. A költségvetési hiány külső finanszírozására végül csak minimális összeggel került sor.

A 2010. évi terv és tényadatok egymáshoz való viszonyát vizsgálva megállapítható, hogy a tervezett bevétel 93,1 %-ban teljesült. A negatív irányú eltérés legfőbb oka a felhalmozási és tőke jellegű bevételek tervezettnél jóval alacsonyabb, 50 %-os teljesülése, ame-

lyet a kapott támogatások tervhez képest 19 %-kal magasabb összege sem tudott ellen-súlyozni.

A 2010. évi költségvetés kiadási oldalán egyértelműen látható, hogy a működési kiadá-sok főösszeghez viszonyított aránya a vártnál sokkal magasabban alakult. Míg az önkor-mányzat korábban azzal számolt, hogy az összkiadás 69 %-át fordítja a működési kiadá-sok fedezésére, ez az arány év végére elérte a tervezettnél alacsonyabb főösszeg 80,8 %-át. Az önkormányzat költségvetésében a felhalmozási kiadásokat 9 %-ra, a támogatás értékű kiadásokat 12,3 %-ra, a véglegesen átadott pénzeszközök arányát 4,9 %-ra, a tartalékot pedig 4,5 %-ra tervezték. Ez a megoszlás csak kis mértékben változott az év végére.

A kiadások – a tervezetthez képest – összességében 90,6 %-ra teljesültek. A csökkenés legfőbb tényezője a támogatásértékű kiadások 2,9 %-os, a tervezettnél jóval kisebb mértékű teljesülése volt. Egyebekben a végleges pénzeszköz átadás 123,6 %-ra, a fel-halmozási kiadások 110,6 %-ra, a működési kiadások 106,3 %-ra teljesültek.

A vizsgált három év költségvetésének adatai alapján Budapest XI. Kerület Újbuda Ön-kormányzatának legnehezebb éve **2011** volt. A költségvetés főösszege közel 5 milliárd forinttal maradt el a tervezettől (27.202.235 eFt helyett 23.061.873 eFt). A költségvetési bevételek között leginkább meghatározó működési bevételek 74 %-os aránnyal kerültek tervezésre, amely az év végére negatív irányban módosuló főösszeg mellett 90,9 %-ra nőtt. A bevételi tervek között 14,5 %-kal a hiány külső finanszírozása, 7,8 %-kal a fel-halmozási és tőke jellegű bevételek, 3,6 %-kal a hiány belső finanszírozása jelent meg.

Az év végi teljesítés adatai szerint bevételi oldalon – a működési bevételek mellett – 6,9 %-kal a költségvetési hiány belső finanszírozása, továbbá 2,1 %-kal a felhalmozási és tőke jellegű bevételek szerepelnek.

A tervhez viszonyított teljesítés vizsgálata során egyértelműen látható, hogy a hiány fi-nanszírozására a tervezett külső helyett döntően belső forrásból került sor. Ebből adódó-an a hiány belső finanszírozása a tervezetthez képest 164,4 %-ra teljesült. A működési bevételek a tervhez képest 4 %-kal magasabban teljesültek, míg a felhalmozási és tőke jellegű bevételek nagyon alacsony szinten, 23,2 %-on teljesültek.

A bevételek elmaradása mellett nehezítette a helyzetet 2011-ben a működési költségek kiadási oldalon belüli arányának növekedése is. Míg a működési kiadások tervezésére az eredeti főösszeghez képest 74 %-os aránnyal került sor, addig a jóval alacsonyabb főössz-szeghez viszonyítva azok 92,9 %-ot tettek ki. Ezen kívül 7,8 %-ban realizálódtak a fel-halmozási kiadások, továbbá a zárszámadásban mintegy félmilliárd forintos negatív elő-jelű függő, átfutó, kiegyenlítő, továbbadási célú kiadás jelent meg.

Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata – az előző évhez képest – **2012-ben** ked-vezőbb körülmények között gazdálkodhatott. Az éves költségvetés főösszege a tervezett-hez képest 2 milliárd forinttal magasabban teljesült, ugyanakkor a működési kiadások aránya még így is magas szinten (86,9 %) maradt.

A 2012. évi költségvetés összes tervezett bevétele 23.129.978 eFt volt, amelynek 86,4 %-a működési, 4,6 %-a felhalmozási és tőke bevétel. Emellett az önkormányzat 8,8 %-os hiánnyal számolt, amelyből 5 % belső, míg 3,8 % külső finanszírozású (1. számú mel-léklet). A költségvetés bevételi főösszege az év végére pozitív irányban változott (25.174.914 eFt). Ezen belül a működési bevételek aránya kis mértékben csökkent, a

felhalmozási és tőke bevételek aránya 7,2 %-ra nőtt, a költségvetési hiány finanszírozására szolgáló bevételek aránya pedig 6,1 %-ra csökkent.

A 2012-es költségvetés összes bevétele a tervhez képest 8,8 %-kal magasabb összegben teljesült. Ez a működési bevételek 8,3 %-os, a felhalmozási és tőke bevételek 7,2 %-os növekedéséből, valamint a külső hiányfinanszírozás mértékének csökkenéséből adódott.

A terv adatokhoz viszonyítva 2012 végére a kiadási oldalon csökkenés következett be. A tervezett 23.129.978 eFt összes kiadáshoz képest a tényleges kiadás mértéke 22.460.633 eFt volt. Ennek megoszlása a működési, illetőleg a felhalmozási kiadások között 86,9 % és 13,3 %. Tartalékképzésre az előzetes elképzelésekkel (4,9 %) ellentétben nem került sor. Így a költségvetési kiadások összege 97,1 %-ra változott, ugyanakkor a működési kiadások 1,9 %-kal, a felhalmozási kiadások 2 %-kal magasabban teljesültek.

Újbuda Önkormányzatának gazdálkodása a vizsgált három évben – a működési kiadások magas szintje mellett is – kiegyensúlyozott volt. Bár az önkormányzat minden évben hittel számolt, a hiányt döntően belső forrásból képes volt finanszírozni.

Legkockázatosabb évnek a költségvetési egyensúly szempontjából 2011 tekinthető, míg 2012-ben jelentős javulás következett be a kötelező és önként vállalt feladatok helyi finanszírozásában.

7.2 Újbuda Önkormányzatának 2013. és 2014. évi költségvetési gazdálkodása

Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata elmúlt éves költségvetési gazdálkodásának költségvetés és zárszámadás alapján történő bemutatása, valamint a 2014. évi gazdálkodás tervezett irányainak szemléltetése előtt néhány gondolat erejéig szükséges szólni a költségvetési gazdálkodás jogszabályi háttérének változásáról, annak irányairól és a kialakult feltételrendszeréről.

7.2.1. A forrásszabályozás jogi háttere

Az önkormányzati rendszer átfogó reformja az államháztartás átalakításával karöltve zajlott. Minden átalakulás alapja a jogszabályi hierarchia csúcsán álló Magyarország Alaptörvénye 2012. január 1-én történt hatályba lépése, amelynek 31-35. cikke rendelkezik főként a helyi önkormányzatokról, illetőleg egyéb rendelkezései is utalnak a közsféra gazdálkodásával kapcsolatos szigorúbb elvárásokra. További lényeges – ide kívánczó – jogszabályváltozás a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.), valamint a nemzeti vagyronról szóló 2011. évi CXCVI törvény elfogadása éppúgy, mint az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.). Ez utóbbi határozza meg az államháztartás működésének alapjait, amelynek végrehajtását az államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló a 368/2011. (XII.31.) kormányrendelet (Ávr.) segíti.

A tavalyi év elejétől több olyan jogszabályi előírás lépett hatályba, amely átformálta az önkormányzatok gazdálkodási folyamatait és szervezetrendszerét, ezáltal költségvetését is. A költségvetési rendelethez vonatkozó fontosabb jogszabályi előírásokat az Áht. 23-24. §-a, az Ávr. 24-28. §-a és a Mötv. 111-118. §-a tartalmazza, amelyen túlmenően az ágazati jogszabályok súlya is jelentős.

A vonatkozó jogszabályok az önkormányzatok egyes típusai számára eltérő feladat- és hatáskört állapítanak meg, amelyek egyrészt a törvényben előírt kötelezően ellátandó feladatokat, másrészt a helyi önkormányzatok lakossági igényekhez és teljesítőképességhez, anyagi lehetőségekhez igazodó önként vállalt feladat- és hatásköreit jelentik. Utóbbiak a jogszabály által más közigazgatási szerv kizárólagos feladatkörébe nem utalt olyan feladat- és hatáskörök, amelyek nem veszélyeztetik a kötelező feladatellátást.

A kötelező feladatok ellátásához szükséges fedezetet a központi költségvetés a hatályos önkormányzati forrásszabályozáson keresztül biztosítja, míg az önként vállalt feladatellátás háttérét az önkormányzatok saját bevételei, vagy az erre a célra biztosított külön források adják. Az állam az új feladatfinanszírozás rendszerében kizárólag a kötelező feladatokat finanszírozza. Kiemelt jelentőségű, a működés biztonsága szempontjából garanciális kérdés, hogy a költségvetés működési hiánnyal nem tervezhető.

A Magyarország gazdasági stabilitásáról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Stabilitási törvény) 10. § (1) bekezdése az önkormányzat adósságot keletkeztető ügyletét (kivétel: a (2) bekezdésben foglaltak) érvényesen csak a Kormány előzetes hozzájárulásával ismeri el.

7.2.2 A változás általános irányai

A költségvetési gazdálkodás az önkormányzati működés olyan eszközrendszere, amelynek feladata a településüzemeltetés, intézményfenntartás és a teljes feladatellátás pénzügyi megvalósulásának biztosítása.

Az önkormányzati rendszert érintő változások gyökeresen átalakították a szervezeti- és a feladatellátási struktúrát, amellyel együtt megújult a költségvetési gazdálkodás hazai rendszere. Mindez nyomon követhető a költségvetési dokumentumok (költségvetési és zárszámadási rendeletek) vizsgálata során is.

A helyzetelemzésnél figyelembe kell venni, hogy a költségvetés szerkezete az elmúlt években megváltozott, és egyes önkormányzati feladatok tartalma átalakult. A korábbi működés normatíva alapú finanszírozását a kötelező feladatok döntően feladatalapú támogatása váltotta fel, amely a központi költségvetési törvény rendelkezésein alapult.

A feladatfinanszírozás összegét az önkormányzat az adott évben jelentkező kötelező feladataira fordíthatja, ellenkező esetben azonban a támogatást kamatokkal együtt vissza kell fizetnie.

A feladatfinanszírozás elvének bevezetésével a forrásszabályozás is megváltozott, amelynek legfőbb irányai a következők:

- csökkentek az átengedett bevételek – a gépjárműadó 40%-a maradt az önkormányzatoknál, és megszűnt a személyi jövedelemadó és az illetékbevételek átengedése;
- az átengedett bevételek egy része az állami támogatások forrásai közé épült be – a gépjárműadó 15%-a, és a személyi jövedelemadó helyben maradó részének 3%-a;
- nem jár támogatás azokra a feladatokra, amelyek ellátása állami kézbe került.

A 2013-as nagy változásokat követően az idei év a rendszer finomhangolásának tekinthető. Ennek keretében:

- a szerkezetátalakítási tartalék keretében nyújtott kiegészítő támogatások beépültek az alapfinanszírozásba;
- a településüzemeltetési támogatásnál bevezetésre került a településkategóriánkénti fajlagos összegek szerinti finanszírozás, a saját bevételek beszámításának módszerét tovább finomították;
- megtörtént a pedagógus életpálya-modell bevezetése (az óvodapedagógusokat is érintően);
- a gyermekétkeztetésben a normatív elosztás helyét átvette a feladatalapú bér- és üzemeltetési támogatás.

7.2.3 Az önkormányzat költségvetési gazdálkodásának feltételrendszere

Az Áht. 23. §-a szerint a helyi önkormányzat a költségvetését rendeletben állapítja meg, amelynek lényeges tartalmi eleme:

- a helyi önkormányzat költségvetési bevételeit és kiadásait előirányzat-csoportok, kiemelt előirányzatok, kötelező és önként vállalt feladatok, valamint államigazgatási feladatok szerinti bontásban,
- a helyi önkormányzat által irányított költségvetési szervek engedélyezett létszámát, illetve költségvetési bevételeit és költségvetési kiadásait előirányzat-csoportok, kiemelt előirányzatok, és kötelező feladatok, önként vállalt feladatok, államigazgatási feladatok szerinti bontásban,
- a költségvetési egyenleg összegét működési és felhalmozási cél szerinti bontásban,
- a költségvetési hiány belső finanszírozását szolgáló, előző évek költségvetési maradványának, vállalkozási maradványának igénybevétele, működési és felhalmozási cél szerinti tagolásban,
- a költségvetési hiány külső finanszírozására vagy a költségvetési többlet felhasználására szolgáló finanszírozási bevételeket és kiadásokat működési és felhalmozási cél szerinti tagolásban,
- a költségvetési év olyan fejlesztési célkitűzéseit, amelyek megvalósításához a Stabilitási törvény 3. § (1) bekezdése szerinti adósságot keletkeztető ügylet megkötése válik vagy válhat szükségessé, az adósságot keletkeztető ügyletek várható együttes összegével együtt,
- a Stabilitási tv. 3. § (1) bekezdése szerinti adósságot keletkeztető ügyletekből és kezességvállalásokból fennálló kötelezettségeit az adósságot keletkeztető ügyletek futamidejének végéig, illetve a kezesség érvényesíthetőségéig, továbbá a törvény 45. § (1) bekezdés a) pontja alapján hozott jogszabályban meghatározott saját bevételeit,
- a költségvetés végrehajtásával kapcsolatos hatásköröket, így különösen a Möt. 68. § (4) bekezdése szerinti értékhatárt, a finanszírozási bevételekkel és kiadásokkal kapcsolatos hatásköröket, valamint a 34. § (2) bekezdése szerinti esetleges felhatalmazást.
- Az évközi többletigények, valamint az elmaradt bevételek pótlására szolgáló általános tartalékot és céltartalékot.

Az Áht. 24. §-a értelmében a jegyző által készített, következő évre vonatkozó költségvetési koncepciót a polgármester október 31-ig, míg a költségvetési rendelet-tervezetet a központi költségvetésről szóló törvény hatálybalépését követő negyvenötödik napig nyújtja be a képviselő-testületnek. A költségvetés előterjesztésekor a képviselő-testület részére a következő mérlegeket és kimutatásokat kell tájékoztatásul bemutatni:

- a helyi önkormányzat költségvetési mérlege közgazdasági tagolásban, előirányzat felhasználási terve,
- a többéves kihatással járó döntések számszerűsítése évenkénti bontásban és összesítve,
- közvetett támogatásokat (adóelengedéseket, adókedvezményeket) tartalmazó kimutatás,
- a költségvetési évet követő három év tervezett előirányzatainak keretszámai főbb csoportokban, és a 29/A. § szerinti tervszámoktól történő esetleges eltérés indokai.

Az Áht. 34. §-a értelmében a helyi önkormányzat költségvetési rendeletében megjelenő bevételek és kiadások módosításáról, a kiadási előirányzatok közötti átcsoportosításról a képviselő-testület dönt. Kivétel ez alól, amikor:

- a helyi önkormányzat költségvetési rendelete a polgármester számára lehetővé teszi a helyi önkormányzat bevételeinek és kiadásainak módosítását, a kiadási előirányzatok közötti átcsoportosítást,
- a helyi önkormányzati költségvetési szerv bevételi és kiadási előirányzatai – a Kormány rendeletében meghatározott esetben – helyi önkormányzati költségvetési szerv saját hatáskörében módosíthatók, a kiadási előirányzatok egymás között átcsoportosíthatóak.

Az Áht. 35. §-a szerint az előirányzat-csoportok, a kiemelt előirányzatok és a kiemelt előirányzaton belüli rovatok közötti átcsoportosítás lehetőségét a Kormány rendeletben határozza meg.

Lényeges, szintén az Áht.-ban rögzített szabály, hogy kötelezettségvállalásra csak a költségvetési év kiadási előirányzatai és a lebonyolító szerv számára a Kormány rendeletében meghatározottak szerinti rendelkezésre bocsátott összeg terhére, az azokat terhelő korábbi kötelezettségvállalásokkal és más fizetési kötelezettségekkel csökkentett összegű eredeti vagy módosított kiadási előirányzatok mértékéig kerülhet sor. Kötelezettségvállalás csak írásban, pénzügyi ellenjegyzés után, a pénzügyi teljesítés esedékességét megelőzően lehetséges.

A pénzügyi ellenjegyzésre, a teljesítés igazolására, utalványozásra, érvényesítésre jogosult személyek körét, feladataikat, összeférhetetlenségük eseteit, a pénzügyi ellenjegyző és az érvényesítő képesítési követelményeit a Kormány rendeletben határozza meg. Ez a rendelkezés hangsúlyossá teszi a szakszerűség jelentőségét.

Az Áht. 103. §. (3) bekezdése szerint 2014-től a tervezés, gazdálkodás, zárszámadás során, és az államháztartás információs rendszerében a költségvetési bevételeket és költségvetési kiadásokat azok felmerülési helye szerinti adminisztratív, a kormányzati funkciók szerinti funkcionális, és közgazdasági osztályozási rendszerben kell nyilvántar-

tani és bemutatni, továbbá az alaptevékenységeknek és a vállalkozási tevékenységeknek az államháztartási számvitel szabályai szerint számított önköltségét az államháztartás szakfeladatrendje szerint is nyilván kell tartani.

2014. január 1-től új államháztartási számvitel lépett hatályba, amelyet az államháztartás számviteléről szóló 4/2013. (I. 11.) Korm. rendelet (Áhsz.), illetve az államháztartás szabályozásával összefüggő egyes rendeletek módosításáról szóló 307/2013. (VIII. 14.) Korm. rendelet tartalmaz. Ez alapvető változást hozott az államháztartás pénzügyi-számviteli területén, tekintettel arra, hogy új, a korábbinál egyszerűbb, egységesebb, ugyanakkor az adatszolgáltatási igényeket kielégítő államháztartási számviteli rendszer jött létre. A rendszer keretei között egyidejűleg biztosítható a könyvelés naprakészége, továbbá a hagyományos pénzforgalmi adatok mellett olyan adatok válnak láthatóvá, amelyekből megállapítható egy adott feladat ellátásának önköltsége, valamely tevékenység teljesítménye.

Az államháztartási számvitel megújításának célja, hogy a beszámoló a jövőben megbízható és valós összképet adjon a számviteli törvény hatálya alá tartozók vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről.

Az új rendszerben az egységesség elvének megfelelően lehetséges:

- a bevételek és kiadások azonos módon történő elszámolása,
- a vagyonváltozás és vagyonértékelés azonos módon történő elszámolása,
- a költségvetési és a vagyon tételek konszolidálása,
- egységes kimutatások elkészítése az államháztartás valamennyi bevételére, kiadására és a nemzeti vagyonra vonatkozóan,
- egyes tevékenységek teljesítményének, eredményességének, önköltségének a mérésére szolgáló eszközök biztosítása,
- a középtávú szempontok érvényesítése a követelések és kötelezettségek mérésével, ezáltal a felkészülés az Európai Unió Tanácsa 2011/85/EU irányelv bevezetésére.

Az új szabályozás különválasztja a bevételi és kiadási előirányzatok alakulásának, a követelések, a kötelezettségvállalások, más fizetési kötelezettségek és ezek teljesítésének pénzforgalmi szemléletű, folyamatos nyilvántartására szolgáló költségvetési számvitelt, illetve a vagyont, annak összetételét, a működés eredményességét és hatékonyságát, az egyes tevékenységek önköltségét eredményeszemléletben mérő pénzügyi számvitelt.

A költségvetési számvitel pénzforgalmi szemléletű, a pénzügyi számvitel módosított eredményeszemléletű, mégis összességében zárt rendszerként értelmezhető.

A költségvetési számvitel célja:

- a költségvetési tervezés, az évközi folyamatok központi mérése, a helyben meghozandó döntések és zárszámadások alátámasztása,
- az előirányzatok, a követelések, kötelezettségvállalások és ezek teljesítésének folyamatos mérése, amely alátámasztja a zárszámadást.

A költségvetési számvitel a költségvetés végrehajtása szempontjából releváns információkat tartalmazza, szerepe a költségvetés tervezésének, az évközi folyamatok központi mérésének, a helyben meghozandó döntések és a zárszámadások elkészítésének alátámasztása. Ebben jelennek meg a bevételi és kiadási előirányzatok alakulására, a követe-

lések, a kötelezettségvállalások, más fizetési kötelezettségek állományára, valamint a bevételek és kiadások teljesítésére vonatkozó információk is.

A pénzügyi számvitel célja:

- a vagyon és összetételének bemutatása,
- a tevékenység eredményének valóságnak megfelelő, folyamatos, zárt rendszerű, áttekinthető nyilvántartása,
- a beszámoló megbízható és valós összképet mutató elkészítése (egységes számlakeret alkalmazásával).

A pénzügyi számvitelben a vagyon összetételére és változására kialakított egységes vagyoneértékelési elvek alkalmazásával biztosítható a vagyon összetételének konszolidálhatósága, a nemzeti vagyon valós és áttekinthető számbavétele.

A könyvvizetés a kettős könyvvitel rendszeréhez igazodva eredményszemléletben, egységes számlakeret alkalmazásával történik, amely tartalmában az államháztartási specialitásokat helyezi előnybe. Az eredményszemlélet abból adódik, hogy a gazdasági események elszámolására az időbeli elhatárolás elvének alkalmazásával kerül sor.

Az új számviteli rendszer átalakítja a közigazdasági és a funkcionális osztályzási rendszereket is, amelynek előnyeit és hátrányait idővel, a gyakorlati alkalmazás során derülnek igazán ki. Annyi azonban bizonyos, hogy a kötelező rovatrend szakmai alapot teremthet az önkormányzatok közötti feladatellátás számviteli szempontból megbízhatóbb, pontosabb összehasonlítására.

Az új államháztartási számvitelre történő átállás nagy feladat az önkormányzatok munkatársai számára, és a kétféle számvitel összhangjának biztosítása megfelelő informatikai háttérrel is feltételez.

7.2.4 Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának 2013. évi költségvetési gazdálkodása

Újbuda Önkormányzatának 2013. évi költségvetéséről szóló 7/2013 (II.22.) XI. ÖK. rendelete a kerület költségvetését 18.543.041 eFt-os főösszeggel tervezte, amely a költségvetési év végére 21.484.748 eFt-ra változott (2. számú melléklet). A kiadási és bevételi oldal eredeti előirányzatai között is kiemelkedő szerepük volt a működési jellegű tételeknek. Az összes tervezett bevétel 91,4 %-át (16.944.375 eFt) a működési bevételek tették ki tavaly, míg a felhalmozási és tőke jellegű bevételek aránya összességében alig érte el az 5,4 %-ot. Ez az arány év végére 89,3 %-ra, illetőleg 3,2 %-ra változott.

A 2013. évi költségvetést Újbuda Önkormányzata közel félmilliárdos hiánnyal tervezte, amelyet belső finanszírozás keretében kívánt kezelni. A teljesült tényadatok között megjelenik 108.264 eFt negatív előjelű függő, átfutó, kiegyenlítő bevétel is, és a költségvetési hiány belső finanszírozására 1.652.488 eFt-os összeggel kerül sor, ami az új költségvetési főösszeg 8 %-a.

A működési bevételek között kiemelt szerepet játszanak a közhatalmi bevételek (helyi adók, átengedett központi adók, valamint bírságok, pótlékok, díjak és egyéb sajátos bevételek). Ezek tervezett összege 2013-ban meghaladta a 12,3 milliárd forintot, az év végi teljesülés azonban csak 11,5 milliárd forintban valósult meg a bírságok, pótlékok, díjak és egyéb sajátos bevételek tervhez képest jelentős (90 %-os) elmaradása miatt. A közhatalmi bevételek összege azonban így is meghaladta az összes teljesült működési bev-

tel összegének felét, illetőleg összességében a teljesült költségvetési bevételek 53,6 %-át tette ki.

A működési bevételek között jelentős szerepet játszott még a központi költségvetésből kapott működési támogatás (3 milliárd forint) és az intézményi bevételként tervezett 1,4 milliárd forintot meghaladó eredeti előirányzat. Előbbi a tervezetthez képest 18,1 %-kal (+550 millió forint), utóbbi 104,8 %-kal (1,5 millió Ft) magasabb szinten teljesült. 2013-ban sor került a mintegy másfél milliárdos előző évi működési célú pénzmaradvány igénybevételére is.

Újbuda Önkormányzata a működési célú kiadásokat 15.356.235 eFt-ban, míg a kiadásokat összességében 18.543.041 eFt-ban határozta meg. Előbbi 17.582.825 eFt-ban teljesült, ami a tervezetthez képest 14,5 %-os működési kiadás növekedést jelent. A változás legfőbb tényezője a dologi kiadások 1,5 milliárd forinttal magasabb szinten teljesülése, ami az eredeti előirányzathoz képest 20,7 %-os növekedést jelent. Ezen kívül a működési célú pénzeszköz átadás összege is jelentősen meghaladta a tervet mind az államháztartáson belüli, mind pedig az azon kívüli kör esetében. Előbbi a terv két és félszeresében, utóbbi pedig 9 %-kal magasabb értékben teljesült. A lakosságnak juttatott támogatások, szociális rászorultság jellegű ellátások összege mintegy 210 millió forinttal, 30 %-kal haladta meg a költségvetésben tervezett eredeti előirányzatot.

Mind a kiadási, mind pedig a bevételi oldalt az eredeti előirányzatoktól való jelentős eltérés jellemezte, ami a teljesülés tényadataiban egyértelműen megjelenik. Ennek ellenére a tervezett 1.588.140 eFt-os működési többletkezdéshez képest a teljesült kiadások és bevételek egyenlege – azok magasabb szintű teljesülése mellett – kedvezőbben alakult, hiszen a változások összességében 2.116.635 eFt működési többletet eredményeztek. Ennek következtében a teljesült működési többlet 33,3 %-kal meghaladta a tervezettet.

A működési többletet a felhalmozási célú bevételek és kiadások negatív egyenlege ellensúlyozta. A 2013. évi költségvetés 1.001.242 eFt-ban határozta meg a felhalmozási célú bevételek összegét, amelyek 2/3 részben a kötelező feladatellátáshoz kapcsolódtak. Az eredeti előirányzathoz képest legnagyobb negatív irányú változást az önkormányzatok sajátos felhalmozási és tőkebevételeinek közel 320 millió forintos elmaradása és az államháztartáson belülről érkező felhalmozási célú támogatás 210 millió forintos csökkenése, míg pozitív irányú korrekciót a központi költségvetésből felhalmozási célú támogatás-ként kapott 116 millió forint jelentett.

A felhalmozási kiadások között a beruházások árával növelt értéke jelentős mértékben, 42,1 %-kal meghaladta a tervezettet, ami közel 730 millió forint többletkiadást eredményezett. Ezen kívül az államháztartáson belülre, illetőleg azon kívülre átadott felhalmozási célú támogatás mértéke összességében 36,4 %-kal meghaladta a vonatkozó eredeti előirányzatok összegét. A felújítási kiadások kis mértékben, a felhalmozási céltartalék összege nagyobb mértékben elmaradt a tervezettől.

Mindezek eredményeként a felhalmozási célú bevételek 11,7 %-kal (186.622 eFt), míg a felhalmozási célú kiadások 22,4 %-kal (715.117 eFt) magasabb szinten realizálódtak, ami összességében az eredetileg tervezett felhalmozási hiány 33,3 %-os (528.495 eFt) növekedéséhez vezetett.

Az év közbeni változások, illetőleg a fenti működési többlet és felhalmozási hiány összességében a költségvetési kiadások és bevételek 21.484.748 eFt-os szinten való teljesülését hozta.

Újbuda Önkormányzata közép- és hosszú távú stratégiai céljai elérésére egyrészt intézményrendszerének, létesítményeinek magas színvonalú működtetésével, az önkormányzat feladat- és felelősségi körébe tartozó közszolgáltatások kiemelt kezelésével törekszik. Így például az idős kerületi lakosok elégedettségét, komfortérzetét jelentősen befolyásolja a házi-, illetve szakorvosi ellátás minősége, vagy például a mozgásra, a szabadidő tartalmas eltöltésére vágyó családok önkormányzatról alkotott véleménye nagyban függhet a Nyéki Imre Uzsoda által nyújtott szolgáltatások színvonalától.

Az önkormányzat költségvetése több soron tartalmaz tágabb értelemben vett stratégiai területekre vonatkozó támogatási, finanszírozási forrásokat. A költségvetésnek leginkább a támogatások, pénzeszköz átadások, beruházások és felújítások fedezetét tartalmazó mellékleteit kell ebből a szempontból vizsgálni.

Az idősüggyel összefüggésben a felújítások között található például a 60+ Központ, valamint Programközpont felújítása összesen 15,3 millió forint értékben, illetőleg 23,4 millió forint kerület beépítésre a dologi kiadások közé szintén a projekt kapcsán.

Az önkormányzat családbarát jellegét erősíti, hogy a parkok és játszótérek soron 2013-ban 590 millió forint kiadás teljesült, játszótér bővítésre és játszótéri gyermekfoglalkoztató építésére 45 millió forint állt rendelkezésre, továbbá folytatódhatott a családbarát program és a rugalmas munkahely program is.

Újbuda Önkormányzata sport és szabadidős feladatai jelentős részét az Újbuda Sportjáért Közhasznú Nonprofit Kft.-vel együttműködve, annak szervezésében látja el. A Kft. sportlétesítmény üzemeltetési feladatai önkormányzati támogatásban részesülnek, ezen kívül a táboroztatási, a kötelező úszásoktatási és az egyéb sportfeladatok ellátásáért a gazdasági társaság külön díjazásban részesül. Sportoláshoz kapcsolódó költségvetési tétel az MLSZ részére átadott, labdarúgó pálya fejlesztésre fordított 17,7 millió forint is.

A kerület vezetésének kiemelt célja a közbiztonság erősítése, amellyel összefüggésben több tétel is található a 2013. évi költségvetésben. Ilyen például az ORFK támogatása (20 millió forint), a BRFK működési támogatása (11,6+6 millió forint), a térfigyelő kamerarendszer fejlesztése és működtetése (összességében közel 90 millió forint), valamint a rendvédelmi szervek rendezvényeinek támogatása (1,3 millió forint).

A kulturális tevékenység, a közösségfejlesztés és a kommunikáció összességében több százmillió forintot tesz ki Újbuda költségvetésében, amelyből kifejezetten közösségfejlesztésre 111.328 eFt-ot, a Média 11. Kft. támogatására több mint 186 millió forintot terveztek.

Az egészségügy területén a Szent Kristóf Szakrendelő Nonprofit Kft. támogatását érdemes kiemelni, valamint a Gyermekek Egészségügyi Centrum létrehozására tervezett 20 millió forintos tartalékot.

Az épített környezet fejlesztése, az életminőség javítása prioritás a kerület gazdálkodásában. Társasház üzemeltetésre, társasház felújítási alap céljára és lakóház-felújítás támogatására összességében mintegy 380 millió forintot terveztek, amelyet a társasház korszerűsítési pályázat és a ZBR panelprogram közel 140 millió forinttal egészített ki. Ezen kívül a kerület szempontjából stratégiai jelentőségű Kulturális Városközpont programra 600 millió forint feletti összeget különítettek el, és a lakossági közműfejlesztés támogatására, valamint önkormányzati ingatlanvásárlásra is maradt forrás.

Végül, de nem utolsósorban a kerület környezettudatos energetikai fejlesztéseit emelném ki, amelynek közel 50 milliós tétellel része a KEOP energetikai pályázat, továbbá a 11 millió forintból megvalósított közvilágítás-fejlesztés is.

7.2.5 Újbuda Önkormányzatának 2014. évi költségvetése

Újbuda Önkormányzatának Képviselő-testülete 2/2014 (II.14.) XI. ÖK rendeletében az idei költségvetés főösszegét 21.162.692 eFt-ban állapította meg. A tervezett összes bevétel 92,2 %-a (19.520.828 eFt), míg az összes kiadás 80,7 %-a (17.079.430 eFt) kötelező feladatellátáshoz kapcsolódik (2. számú melléklet).

Az önkormányzat tervei szerint az összbevétel 85,2 %-át a működési költségvetés, 6,6 %-át a felhalmozási költségvetés bevételei, a fennmaradó 8,2 %-ot pedig a költségvetési hiány belső finanszírozása adják 2014-ben. A bevételek között várhatóan idén is a közhasznalmi bevételek jelentik majd a legnagyobb tételt, amelyek összege 11.393.379 eFt-ban került meghatározásra. Ez a tervezett összes bevétel 53,8 %-a.

A működési költségvetés bevételei közül fontosabb tétel még az önkormányzatoknak a központi költségvetésből juttatott működési támogatás és a működési bevételek. Előbbi várható összege 3,5 milliárd, míg az utóbbi közel 3 milliárd forint.

Újbuda Önkormányzata a 2014. évet jelentős összegű felhalmozási hiánnyal és ehhez képest csekély mértékű működési többlettel tervezte. Ez összességében várhatóan 1.741.026 eFt körüli hiányt eredményez a költségvetés egésze vonatkozásában.

A kiadási előirányzatok közül kiemelkednek a dologi kiadások, amelyek az összes tervezett kiadás 39 %-át (8.249.969 eFt) teszik ki. Ezt követi a személyi juttatások előirányzata, amelynek összege a kapcsolódó járulékokkal együtt meghaladja a 6.780.000 eFt-ot. Az államháztartáson kívülre juttatott támogatások (1.083.010 eFt) és a tervezett tartalékok (700.464 eFt) az előbbiekhöz képest jóval kisebb súlyt képviselnek.

A költségvetés tervezett felhalmozási kiadásai között jelentősebb a beruházások súlya (62 %), míg a felújítások 785.122 eFt-os előirányzata 22,8 %-os arányt jelent.

8. A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid-, közép- és hosszú távú opciói

8.1 Rövidtávú célkitűzések

1. A stratégiai menedzsment szerepének erősítése az önkormányzat működésében:

A hazai önkormányzati rendszer működésének általános tapasztalata, hogy az operatív feladatellátással, a külső körülményekre (pl.: jogszabályi környezet, pályázati kiírás megjelenése stb.) reagálással szemben háttérbe szorult a közép- és hosszú távú fejlesztési elképzelések kidolgozása, a stratégiai gondolkodás. Ennek következtében a helyi döntések legitimitása gyengült és nem érvényesülhettek a hosszú távú optimális forrásfelhasználásból eredő előnyök.

A feladat-ellátási és finanszírozási rendszer korábban tárgyalt jelentős átalakulását követően jó alkalom kínálkozik a stratégiai menedzsment szerepének önkormányzati szinten történő erősítésére. Újbuda Önkormányzata számára is lehetőség ez arra, hogy az adottságaira, erőforrásaira tekintettel proaktív módon fogalmazza meg jövőképét, és a hosszabb távú célok eléréséhez vezető, közép- és hosszú távú intézkedéseket.

Első lépésként a stratégiai menedzsment társadalmi feltételeinek megteremtése, a civil és állampolgári részvétel biztosítása, annak civil és partnerségi stratégia formájában történő megalapozása szükséges. A társadalmi feltételek megvalósításában, az ehhez kapcsolódó fejlesztési irányok meghatározásában, szervezés feladatok ellátásában kiemelkedő szerepet kell a Polgármesteri Kabinetnek.

2. A vagyongazdálkodás kerületi rendszerének felülvizsgálata:

A nemzeti vagyonnal való felelős gazdálkodás, a vagyon megőrzésének, gyarapításának kérdésköre kiemelt szerepre tett szert mind az állam, mind pedig az önkormányzatok tekintetében az elmúlt időszakban. A 2010-2013 között zajló intenzív jogalkotás eredményeként a korábbinál kiszámíthatóbb, ugyanakkor szigorúbb szabályozás született a vagyongazdálkodás területén.

Az önkormányzati vagyongazdálkodás kérdéskörét érintő legfontosabb törvények a következők:

- 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.

Magyarország Alaptörvénye 38. cikkének első rendelkezésében felhatalmazta az Országgyűlést a nemzeti vagyonnal kapcsolatos kérdések egységes szabályozására. Ennek eredményeként került sor a 2011. évi CXCVI. törvény megalkotására.

A nemzeti vagyonról szóló törvény az állami és az önkormányzati tulajdonú vagyontárgyak tekintetében előírja a **megőrzés, a védelem, a felelős gazdálkodás** kötelezettségét, meghatározza a **kizárólagos tulajdon** körét, a **rendelkezési jog alapvető kor-**

látait és feltételeit, valamint az állam és az önkormányzatok kizárólagos gazdasági tevékenységeit.

A nemzeti vagyon fogalmát **gyűjtőkategóriaként** értelmezi, amelynek részét képezik az állam és a helyi önkormányzatok tulajdonában lévő dolgok mellett például a rendelkezésre álló pénzügyi eszközök, társasági részesedések, vagyoni értékkel rendelkező jogosultságok éppúgy, mint a kulturális javak körébe tartozó dolgok, a régészeti emlékek, vagy éppen a nemzeti adatvagyon elemei.

A törvény szokatlanul nagy számban tartalmaz definíciós rendelkezéseket, amelyek a jogrendszer más területein használt fogalmak nemzeti vagyonnal összefüggésben felmerülő eltérő értelmezésére, pontosítására hívják fel a jogalkalmazó figyelmét. Az érintett fogalmak közül a következőket emeljük ki:

- forgalomképtelen nemzeti vagyon,
- korlátozottan forgalomképes vagyon,
- üzleti vagyon,

- hasznosítás,
- működtetés,

- tulajdonosi joggyakorló,
- vagyonkezelő.

A vagyon forgalomképesség szerinti csoportosítása során a forgalomképes vagyon fogalma különösebb értelmezésre nem szorul. Érdekesebb a helyzet a korlátozottan forgalomképes és a forgalomképtelen vagyon, valamint az üzleti vagyon vonatkozásában.

Forgalomképtelen nemzeti vagyonról beszélünk, ha az érintett vagyonelem nem idegeníthető el, vagyonkezelői jog, jogszabályon alapuló, továbbá az ingatlanra közérdekből külön jogszabályban feljogosított szervek javára alapított használati jog, vezetékjog vagy szolgálat nem létesíthető rajta, továbbá a helyi önkormányzat javára alapított vezetékjog kivételével nem terhelhető meg, biztosítékul nem adható, azon osztott tulajdon nem létesíthető.

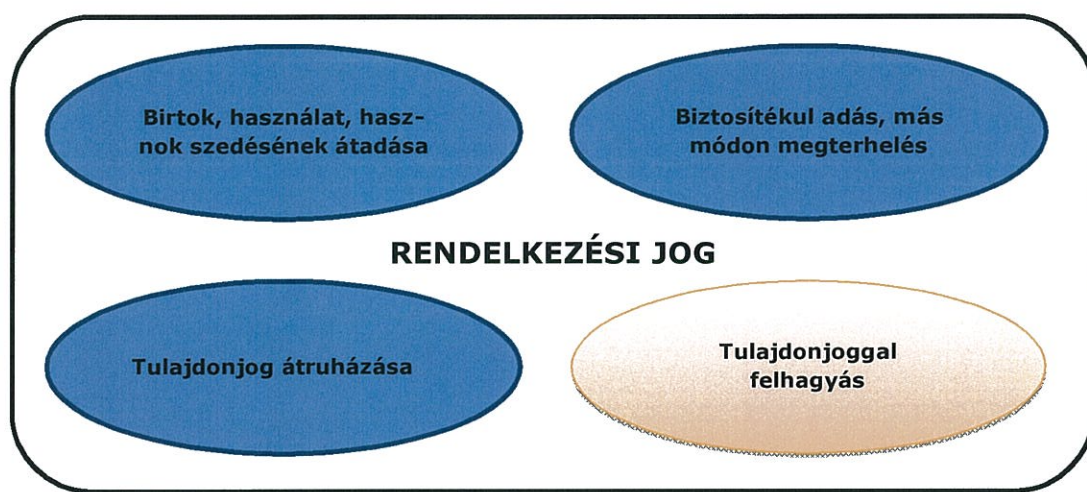
A **korlátozottan forgalomképes** vagyon definícióját a törvény negatív meghatározással, az egyéb kategóriák alóli kivételek körébe sorolással adja meg azzal a megjegyzéssel, hogy az ilyen vagyonnal törvényben vagy a helyi önkormányzat rendeletében meghatározott feltételek szerint lehet rendelkezni. Végül **üzleti vagyon** alatt a törvény az önkormányzati vagyon törzsvagyonba nem tartozó elemeit érti.

A következő két magyarázatra szoruló fogalom: a hasznosítás és a működtetés. Mielőtt azonban ezekre rátérnénk, érinteni kell a fenntartás fogalmi lehatárolását, amely a műszaki tudományokban egyszerűbbnek tűnik, mint az intézményrendszerrel összefüggésben. A nemzeti vagyonról szóló törvény, sőt – annak ellenére, hogy alapkategóriaként használja, – a köznevelésről szóló törvény sem tartalmaz egyértelmű definíciót. A jogkoherens, rendszerszerű értelmezése azonban lehetőséget ad a logikai alapú következtetésre, amely szerint **a működtetés sokkal inkább a vagyonra vonatkoztatott fogalom, míg a fenntartás az intézményre, a szakmai munkavégzésre, az azzal kapcsolatos jogokra és kötelezettségekre, felelősségre irányul.**

A **működtetés** fogalmának nemzeti vagyontörvény szerinti definíciója a következő: "a nemzeti vagyon birtoklásából, használatából, hasznai szedéséből, a nemzeti vagyon

fenntartásából és üzemeltetéséből álló tevékenységek együttese, amely – jogszabály vagy szerződés alapján – a nemzeti vagyon felújítására, fejlesztésére, a birtoklásának, használatának, hasznai szedése jogának továbbengedésére is kiterjedhet.”

Első olvasatra fogalmi zavarként értékelhető a fenntartás működtetés részeként való említése, ez azonban nem jelent különösebb problémát, mert a törvény „a nemzeti vagyon fenntartásából” megfogalmazással leszűkíti a fenntartó tevékenységet a vagyona. A működtetés egyebekben kiterjed a tulajdonosi jogok gyakorlására a rendelkezési jog kivételével. A rendelkezési jog tartalmát az alábbi ábra szemlélteti.



Végül érinteni kell a tulajdonosi joggyakorló és a vagyonkezelő fogalmát is. **Tulajdonosi joggyakorló** a nemzeti vagyon felett az államot vagy a helyi önkormányzatot megillető tulajdonosi jogok és kötelezettségek összességének gyakorlására jogosult.

A vagyonkezelő fogalmának meghatározásánál törvényi taxációt alkalmaz, elkülönítve egymástól az állami és önkormányzati szint szereplőit.

Az önkormányzati vagyon esetében **vagyonkezelő**:

- önkormányzati társulás,
- költségvetési szerv vagy önkormányzati intézmény,
- köztestület,
- az állam, a helyi önkormányzat, az önkormányzati társulás, költségvetési szerv vagy önkormányzati intézmény együtt vagy külön-külön 100%-os tulajdonában álló gazdálkodó szervezet,
- a d) pont szerinti gazdálkodó szervezet 100%-os tulajdonában álló gazdálkodó szervezet.

A néhány gondolattal korábban említett törvényeken kívül számos ágazati törvény és rendelet tartalmaz az egyes vagyonelemekkel való felelős gazdálkodás részletes szabályaira vonatkozó passzusokat. Ehhez a jogi környezethez igazodva, ezzel összhangban – a helyi önkormányzatok is megalkották vagyongazdálkodási koncepciójukat, vagyongazdálkodási tervüket, továbbá rendelkeznek vagyongazdálkodási rendelettel is. Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 13/2003. (V.20.) XI. ÖK rendeletében rögzíti a tulajdonában álló vagyonnal való rendelkezés legfontosabb szabályait. Ezeket a dokumentu-

mokon kívül itt kell említést tenni az egyes kiemelt vagyonelemekre (pl.: önkormányzati bérlakások) vonatkozó speciális szabályokat összegző helyi jogforrásokról (további önkormányzati rendeletek).

Újbuda Önkormányzatának vagyonrendelete – a nemzeti vagyonról szóló törvénnyel összhangban – első rendelkezései között kategorizálja az önkormányzati vagyont. Előírja, hogy a vagyon kategóriánkénti jegyzékét folyamatosan karban kell tartani, és évente – a költségvetési beszámoló mellékletét képező – vagyonkimutatásban a Képviselő-testület elé kell terjeszteni. A vagyonkimutatás tartalmát az egyes vagyontárgyak értékben és mennyiségben adják, kiegészülve a vagyont terhelő kötelezettségekkel.

A vagyonrendelet szabályozza a vagyonértékesítés, illetőleg a tulajdonosi jogok gyakorlásának kérdéskörét. Az önkormányzati vagyonnal kapcsolatos tulajdonosi jogokat a képviselő-testület gyakorolja, amely az SZMSZ értelmében bizottságaira és a polgármesterre átruházhatja e jogosultságait. A képviselő-testület az önkormányzati vagyon kezelésére vagyonkezelő szervezet bízhat meg, amely a tulajdonost megillető jogok többségét szintén gyakorolhatja.

Az önkormányzat vagyonrendelete rendezi a vagyonnal kapcsolatos döntési jogosultságok megosztását, rögzíti a tulajdonosi joggyakorlás szabályait, továbbá a vagyongazdálkodás ellenőrzésének jogát a Pénzügyi Bizottsághoz telepíti. Kimondja, hogy az önkormányzati vagyon elidegenítéséről, megterheléséről, hasznosításáról, kezeléséről, valamint ezek módosításáról kötött szerződésekről a Polgármesteri Hivatalban egységes nyilvántartást kell vezetni.

Újbuda vagyonrendelete az vagyongazdálkodással összefüggő alapfogalmak definiálásával zárul, megkönnyítve a rendelet szövegének egységes értelmezését.

Mielőtt a vagyongazdálkodás szervezeti kereteiről helyzetképet adnánk, röviden érdemes áttekinteni az önkormányzati ingatlanportfólió néhány főbb elemének adatait, tulajdonosságait. Ehhez a 2014. március 11. napján kelt KSH adatszolgáltatást vesszük alapul. Eszerint Újbuda Önkormányzata:

- 3856 darab ingatlannal rendelkezik, amelynek könyv szerinti bruttó értéke 66.567.765 eFt, becsült értéke 88.996.126 eFt,
- az ingatlanok többsége (3672) belterületen, míg 184 darab külterületen található,
- az önkormányzati ingatlanok nagy többsége (2110) forgalomképes, 1650 darab korlátozottan forgalomképes, és csak kis részük (96) forgalomképtelen,
- Újbuda összesen 1490 darab beépítetlen területtel rendelkezik, amelynek 95 %-a az önkormányzat kizárólagos tulajdonában van,
- a beépített önkormányzati területek száma 699,
- az önkormányzati tulajdonú lakások száma 1399, amelyből 624 darab 1 szobás, 252 darab másfél, 381 darab kétszobás (kis részük ennél kisebb, vagy nagyobb),
- az önkormányzati lakások 70 %-a közművesített,
- az önkormányzati tulajdonú nem lakáscélú helyiségek száma 634 darab.

Az önkormányzat tulajdonában lévő ingatlanok közül 4 közművelődési, 61 oktatási, nevelési tevékenységet szolgál. Utóbbiak 63 %-a 1970 után épült. Funkció szerinti megoszlásuk a következő:

- | | |
|--------------------|----------|
| • óvoda | 32 darab |
| • általános iskola | 23 darab |
| • középiskola | 3 darab |

- pedagógiai szakszolgálat épülete 2 darab
- tanuszoda 1 darab.

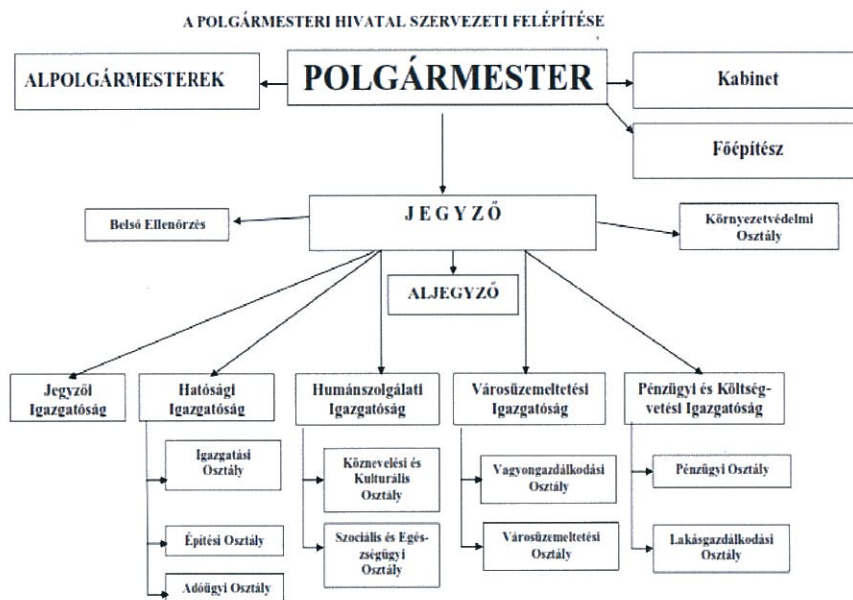
Ezen felül 7-7 önkormányzati ingatlanban szociális ellátó intézmény, illetőleg bölcsőde működik, 1 tornacsarnok és 1 önkormányzati tulajdonú szabadtéri sportpálya található a kerületben.

Egészségügyi ellátást szolgáló önkormányzati ingatlanok:

- háziorvosi rendelő 8 darab
- járó-beteg szakellátás 3 darab
- mentőállomás 2 darab.

Az önkormányzati vagyongazdálkodás csomópontjai:

- a) A **hivatali** feladatellátás kiemelt területei az – SZMSZ részét képező érvényes – organogrammon egyértelműen láthatók. A vagyongazdálkodás operatív feladatait egyrészt a Városgazdálkodási Igazgatóság keretében működő Vagyongazdálkodási Osztály, másrészt a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság alegysége, a Lakásgazdálkodási Osztály látja el.



- b) Az intézményi ingatlanok esetében a **GAMESZ**, más önkormányzati ingatlanoknál a kerületi tulajdonban lévő **gazdasági társaságok** látnak el üzemeltetési feladatokat.

A vagyongazdálkodással összefüggő feladatellátás pontos leírása és a hatékonyságjavításra vonatkozó részletes intézkedési javaslatok kidolgozása a szervezetfejlesztési projekt egyéb tevékenységei keretében fog megtörténni.

3. Informatikai fejlesztés:

Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata magas szakmai színvonalú, jól kidolgozott informatikai stratégiával rendelkezik, amelyben hangsúlyosan kezeli a kisebb, sziget-szerű fejlesztések kiváltását, továbbá integrált, vagy legalább egymással együttműködő rendszerek alkalmazásának igényét fogalmazza meg.

Sajnálatos tény, hogy az önkormányzatok hivatali feladatainak, a működésüket jellemző adatbázisoknak, nyilvántartásoknak és folyamatoknak az elektronizálása is kezdetben egymástól elszigetelt rendszerekben történt. Néha egymást részben, vagy egészben át-fedő nyilvántartások váltották fel a korábbi papíralapú rendszert. Mára azonban a folyamatos hivatali működés és az egymással való kapcsolattartás igénye nem nélkülözheti az intenzív és többirányú kommunikációt. Ez napjainkra a hatékony ügyintézés alapfeltétel-évé vált.

Nagy előrelépés az adminisztratív terhek csökkentése szempontjából, hogy a közigazgatási eljárás szabályai az ügyfél – hatóságtól hatóságig irányítása – „mozgatása” helyett, az egyablakos ügyintézés irányába változtak. A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. törvény (Ket.) kimondja például, hogy a hatóság nem kérheti az ügyféltől olyan adat igazolását, amely a hatósági nyilvántartásokban szerepel, vagy itt említhetjük, hogy míg korábban egy engedélyeztetési eljárásban az ügyfélnek kellett beszereznie a szakhatósági hozzájárulásokat, addig ez a kötelezettség ma már az ügyben érdemi határozatot hozó hatóságot terheli.

Fentiekre tekintettel könnyen belátható, hogy nemcsak a jogszabályi háttér megújítására, hanem az informatikai támogatások folyamatos, szisztematikus fejlesztésére is egyre nagyobb szükség van. Nem mindegy azonban, hogy mennyire teremthető meg az egyes szervezetek, folyamatok együttműködése, és biztosítható-e az informatikai rendszerek által támogatott részfolyamatok **interoperabilitása**. Összességében ez nem tekinthető kizárólag informatikai feladatnak, hanem sokkal inkább komplex szervezési kérdésként kell rá tekinteni (jogi környezet + igények + informatika).

A különböző szervezetek, folyamatok, alkalmazások együttműködésének alapfeltétele, hogy azok azonos „nyelvet beszéljenek”, szabályrendszerük konzisztens legyen. Az interoperabilitás legfontosabb eszköze az *egységesítés, szabványosítás*, amely törekvés-ként Újbuda informatikai stratégiájában is több helyütt megjelenik.

A szervezeten belüli együttműködésnél is jóval nehezebb kérdés a szervezetek közötti – informatikai alapú – kapcsolódás, amelynek fontos eleme a helyi és központi közigazgatási szervek közötti átjárhatóság, végső soron az önkormányzati munkát segítő egyéb hatósági nyilvántartásokhoz való hozzáférés.

Az önkormányzatok hivatali feladatellátását – az ügyintézés informatikai háttértámogatásának erősítése mellett – az e-közigazgatás minél szélesebb körű bevezetése is nagy mértékben elősegítheti. Annak ellenére, hogy az **e-ügyintézés** továbbfejlesztése döntően központi intézkedésektől függ, Újbuda Önkormányzatának fel kell készülnie az internetes ügyintézés minél szélesebb körű bevezetésére. Ennek eszköze lehet például:

- a hivatali munkát jellemző folyamatok leírása, optimalizálása, elektronizálásra alkalmassá tétele,
- a technikai és szemantikai interoperabilitás elősegítése,
- az IT-biztonság erősítése,
- az alkalmazásfejlesztési keretrendszer kidolgozása, illetve
- a szakmai monitoring.

Az önkormányzat informatikai fejlesztésének középtávú opciójaként érdemes megfontolni az interoperabilitás erősítése és az e-ügyintézés fejlesztése mellett, azokat támogatva, a **nyílt szabványok**, valamint a **nyílt forráskódú szoftverek** alkalmazását.

4. Külső forrásbevonás a fejlesztési elképzelések és a költségvetési egyensúly fenntartása érdekében:

Újbuda Önkormányzata a kerület méreténél, lakosságszámánál fogva kiemelt szereplője a hazai önkormányzati rendszernek. A korábbi önkormányzati törvényben bevezetett és a Mötv. által is megerősített kétszintű önkormányzati struktúra azonban olykor túl szoros korlátot szab a kerületi önkormányzat önállósága számára. Örök kérdés, hogy a nagyobb területi egység, a főváros érdekei érvényesüljenek inkább, vagy az ehhez viszonyítottan parciálisnak tűnő kerületi érdekek. Az egységes működés, a közszolgáltatások összehangolt szervezése és a közös városfejlesztés érdekében mekkora terhet kell vállalniuk az egyes kerületeknek? Jelentheti-e a főváros és a kerületek közötti együttműködés az erők, a jól teljesítők korlátozását, az elmaradottabb városrészek szolidaritási alapú támogatását?

Az újbudai önkormányzat költségvetési gazdálkodása stabil, ugyanakkor elmondható, hogy a költségvetés bevételi oldala évről-évre nagyon kötött. Az egyensúly egyértelműen a működési bevételek alakulásától függ. Ezek mértékét egyrészt az államtól kapott működési támogatás, másrészt a közhatalmi bevételek alakulása (táblázat) befolyásolja. Utóbbiak közül legjelentősebb tétel a helyi adók összege.

BEVÉTEL MEGNEVEZÉSE	2010. éves teljesítés (eFt)	2011. éves teljesítés (eFt)	2012. éves teljesítés (eFt)	2013. éves teljesítés (eFt)	2014. éves tervezett (eFt)
Iparüzési adó	7.419.791	7.061.573	7.109.031	6.967.929	6.978.779
Építmény, telek	2.932.027	3.392.494	3.728.706	3.814.991	3.730.000
Idegenforgalmi adó	-	-	123.091	126.477	125.000
Helyi adók összesen	10.351.818	10.454.067	10.960.828	10.909.397	-
Átengedett SZJA.	492.548	552.117	415.976	0	445.000
Gépjárműadó	1.123.436	1.081.614	1.121.770	461.501	-
Átengedett adók összesen	1.615.984	1.633.731	1.537.746	461.501	-
Bírságok, pótlékok, egyéb sajátos bevételek	1.476.410	1.627.412	1.299.929	167.069	-

Központi költségvetésből működési célú támogatás	-	-	-	3.567.003	-
Egyéb közhatalmi bevételek	-	-	-	-	103.000
Önkormányzatok sajátos működési/közhatalmi bevételei összesen	13.444.212	13.715.210	15.098.432	15.104.970	11.381.779
+ Működési bevételek¹					1.641.103

A kerületi önkormányzatnak nincs igazán mozgástere a helyi adók meghatározásában, tekintettel a Fővárosi Önkormányzat és a kerületi önkormányzatok közötti forrásmegosztás mikéntjét szabályozó 2006. évi CXXXIII. törvényre. Ez a törvény ugyanis a hatálya alá tartozó helyi adók főváros és kerületek közötti 51-49 %-os megosztását teszi kötelezővé az éves forrásmegosztási rendelet megalkotását követően. A törvény, illetőleg a forrásmegosztási rendelet melléklete tartalmazza a kerületi önkormányzatok közötti részesedés arányszámaikat, amelytől eltérni nem lehet.

A főváros és a kerületek viszonyát érintő jogszabályváltozások előkészítése folyamatban van, azok elfogadása elsősorban a kapcsolatok átalakulását, megújítását, a partnerség gondolatának erősítését hozhatja, de érintheti forrásallokáció kérdéskörét is. Az együttműködés, a viszonyrendszer igény szerinti gyors, rugalmas újradefiniálására Újbuda Önkormányzatának fel kell készülnie.

A költségvetési bevételnövelés korlátozott lehetősége, és az éves működési kiadások magas aránya miatt a nagyobb léptékű fejlesztésekhez és az egyéb stratégiai célkitűzések megvalósításához külső forrásbevonás szükséges.

A külső forrásbevonás lehetőségét főként a következő területeken látjuk:

- közvetlen brüsszeli, vagy közvetett uniós források becsatornázásával,
- belső forrásból megvalósuló, állam által finanszírozott projektekben való részvétellel (ide értve TAO bevétel terhére megvalósított sportlétesítmény-fejlesztést is),
- a fővárossal (pl.: barnamezős területek rehabilitációja, Duna-parti fejlesztések), illetőleg a kerületekkel közös projektekben.

Az uniós források 2010-2014. között döntően a VEKOP keretében lesznek elérhetők a közép-magyarországi régióban. Ez azt jelenti, hogy a korábbi időszak 1.700 millió eurós támogatási összegéhez képest a következő uniós fejlesztési ciklusban mindössze 900 millió euró áramlik a térségbe. Elsősorban az EU 2020. stratégiával összhangban lévő tematikus célkitűzések támogathatók, így az ESZA típusú források megszerzésére jóval nagyobb az esély. Nem elsősorban nagy volumenű infrastrukturális beruházásokat fog támogatni az Unió a KMR-ben, hanem a társadalmi léthez (pl.: idősügy, oktatás, társadalmi felzárkózás, kompetenciafejlesztés stb.) szorosabban kapcsolódó stratégiai célokat.

¹ A 2014. év összehasonlíthatósága érdekében szerepeltetve

A jóval kisebb ERFA keretből finanszírozott beavatkozások esetében a rendelkezésre álló források 80%-át az alábbi négy tematikus célkitűzésre kell fordítani:

- Kutatás és technológiafejlesztés, innováció támogatása;
- Infokommunikációs technikákhoz való hozzáférés és azok használatának támogatása, minőségének javítása;
- A kis- és középvállalkozások versenyképességének javítása;
- Alacsony CO₂-kibocsátás irányába történő elmozdulás valamennyi ágazatban.

Az uniós forrásszerzés mellett Újbuda Önkormányzata számára felértékelődhet a jövőben az állammal való szorosabb együttműködés kérdésköre is. Az állam egyrészt redisztribúciós szerepkörben, másrészt befektetés-ösztönző, multiplikátor szervezetként képes befolyásolni az egyes térségek fejlődését. Újraelosztó funkcióját gyakorolva lehetővé teszi például a gazdasági társaságok számára, hogy az 1996. évi társasági adóról és osztalékadóról szóló LXXXI. törvény értelmében keletkező társasági adó kötelezettségük meghatározott részét látvány-csapatsport támogatásra fordítsák. Ennek részleteiről a törvény 22/C §-a rendelkezik.

Újbuda Önkormányzata együttműködve a Játszva Sportolva Megelőzni Alapítvánnyal és a kizárólagosan önkormányzati tulajdonú Újbuda Sportjáért Nonprofit Kft.-vel, a vízilabda és a kosárlabda, mint látvány-csapatsport támogatása révén törekszik a Nyéki Imre Uszoda és a Gabányi László Sporttelep fejlesztésére.

5. Az intézményüzemeltetés hatékonyságának növelése:

Mint ahogy azt a kerületi önkormányzat vezetése már korábban is megállapította, az intézményüzemeltetés hatékonyságának kulcsszereplője a Gazdasági Műszaki Ellátó Szolgálat (GAMESZ). A tanácsrendszer idején alapított GAMESZ-ek a '90-es évek elején veszítettek súlyukból, a helyi önkormányzatok más, alternatív megoldásokban kezdtek gondolkodni a feladatellátás területén.

Kissé ellentmond ennek a tendenciának, hogy Budapest XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2013. január 1-jével az önkormányzat által fenntartott és működtetett iskolák üzemeltetési feladatait ellátó létszámot a GAMESZ szervezeti keretei között összevonta, amellyel az ellátó szervezet létszáma 70 főről közel 400 főre nőtt.

Az újbudai GAMESZ-szel kapcsolatos korábbi vizsgálat megállapításaival összhangban, jelenleg is kettős tendencia érvényesül:

- az önkormányzat jobban bízik saját intézményében a feladatellátás tekintetében, mint a külső szereplőkben;
- a műszaki üzemeltetés piaca még igazán nem épült ki (ezért a feladat piaci alapon nem szervezhető).

Megfogalmazódtak ugyan rövid- és középtávú stratégiai javaslatok, nem állítható azonban, hogy kialakult volna a feladatellátás racionális, a hatékonyság főbb szempontjaival összhangban lévő rendszere. Szükséges ezért jelen projekt keretében is kiemelten kezelni, hogy milyen struktúrában, külső és belső folyamatok mentén, milyen személyi feltételek között végezhető költséghatékonyan, végső soron a költségvetés egyensúlyát erősítő formában az intézményüzemeltetési tevékenység.

A középtávú célkitűzések nem változtak, ezek a következők:

- hatékony, preventív kontrolling és ellenőrzési funkciók kiépítése,

- gazdaságos létesítményüzemeltetés megvalósítása,
- központi beszerzések gyors bonyolítása,
- a lehető legolcsóbb logisztikai rendszer kiépítése.

8.2 Középtávú célkitűzések

A tanulmányban megfogalmazott középtávú célkitűzések, javaslatok ráépülnek a rövidtávú célokra, ezért utóbbiak akkor nyernek igazán értelmet, ha a kvázi előfeltételként felvázolt feladatok teljesülnek, eredmények realizálódnak.

1. A stratégiai menedzsment szerepének erősítése az önkormányzat működésében:

A stratégiai menedzsment átfogó helyzetelemzésre (SWOT) épül, amely megadja a stratégiaalkotás (jövőkép, misszió, célok, stratégia-költségvetés összekapcsolása) és a stratégia megvalósításának (akcióterv végig vitele), nyomon-követésének, illetőleg kontrolljának irányait, kereteit.

A profitorientált vállalkozások stratégiai menedzsmentjének szereposztása ideális esetben az önkormányzati rendszer keretei között a következőképpen alakul:

- a) A polgármester irányító, koordinációs és egyen konfliktuskezelő szerepet lát el, akinek legfőbb feladata a választások után kialakított általános/alap stratégia képviselése.
- b) A jegyző a korábbihoz képest jelentősen megváltozott felelősségi rendszerben – a polgármester irányítása mellett – egyrészt a hivatali szakmai feladatellátás irányítója, a stratégiai döntések operatív végrehajtásának vezetője. Másrészt ugyanakkor feladata a stratégiai és operatív működés illeszkedésének folyamatos nyomonkövetése, az összhang megteremtése.
- c) A hivatal középvezetőinek fő feladata az operatív szervezői, programkidolgozó szerep, ők az átfogó és részstratégiák összehangolásának fő szakmai felelősei.
- d) Végül a rövid távú intézkedésekre lebontott stratégiai célok operatív, napi szintű megvalósításában a hivatali apparátus mellett nagy szerep jut az önkormányzati intézmények, gazdasági társaságok vezetőinek is.

A tanulmányt záró cselekvési terv első pontjában a fenti működési logika tudatosabb, hatékonyabb működtetése érdekében fogalmazunk meg intézkedési javaslatokat.

2. A vagyongazdálkodás kerületi rendszerének felülvizsgálata + informatikai fejlesztés:

A vagyongazdálkodás kerületi rendszerének megújítása után, a vezetői és szakterületi igények felmérését követően új értelmet nyer a vagyongazdálkodás informatikai szempontú megerősítése, egy integrált vagyongazdálkodási rendszer kiépítése. Ennek lényeges, nem informatikai vonatkozású előfeltételei a következők:

- a vagyongazdálkodási feladat- és hatáskörök, felelősségi rendszer egyértelmű definiálása,
- az önkormányzat vagyonportfoliójának felülvizsgálata,
- az olyan kerületi ingatlanokkal kapcsolatos vagyongazdálkodási feladatok meghatározása, folyamatok optimalizálása, amelyekben más fenntartású intézmény működik,
- az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok rendszerének, vagyongazdálkodási feladatainak felülvizsgálata.

A fejlesztés mielőbbi megvalósítása érdekében szükséges a kerületi informatikai stratégia vagyongazdálkodásra vonatkozó részének szakértői szintű felülvizsgálata is.

8.3 Hosszú távú célkitűzések

A stratégiai tervezés és költségvetési kapcsolatainak erősítése:

Újbuda Önkormányzata közép- és hosszú távú célkitűzéseit stratégiai dokumentumaiban határozza meg. A célok eléréséhez szükséges lépéseket cselekvési programokban, intézkedési tervekben kell összefoglalni, ahol az egyes célok megvalósításához szükséges forrásokat is meg kell határozni. A tervezett intézkedések költségvetéshez és megfelelő finanszírozáshoz való szoros kapcsolása nélkül a végrehajtás esetlegessé, bizonytalanná válik.

A stratégiai tervezés és a költségvetési keret közötti szilárd kapcsolódási pontok lehetővé teszik azt, hogy az önkormányzat gazdálkodása, költségvetési keretei végső soron visszavezethetők legyenek a stratégiai célkitűzésekre, továbbá – a korlátozott erőforrásokra tekintettel – preferenciarendszer felállítására kerüljön sor. Lényeges ezért, hogy a jövőben a stratégiai dokumentumokhoz programköltségvetések kapcsolódjanak.

A stratégiai tervezés és költségvetés kapcsolatának erősítését szolgálja továbbá, hogy az önkormányzati stratégiai dokumentumok értékelésénél és felülvizsgálatánál elemzésre kerülnek a meg nem valósított célok, a szükséges források hiányának okai, az átcsoportosítás elmaradásának okai.

A stratégiai tervezés és költségvetés kapcsolatának erősítése érdekében javasoljuk, hogy:

- az önkormányzat új stratégiai dokumentumainak már elfogadott dokumentumokhoz való kapcsolódását mindig előre tisztázzák;
- a stratégiai dokumentumokban megfogalmazott célokhoz készüljön programköltségvetés,
- a felülvizsgálat és értékelés során történjen meg a kitűzött célok értékelése, beleértve az elmaradás esetleges okainak vizsgálatát is.

A hatékony stratégiai tervezés segíti az éves költségvetés-tervezés folyamatát, valamint nyomon-követhetővé teszi a stratégiai dokumentumok időarányos teljesülését. Tervezhetővé válnak a jövőbeni költségvetési hatások, ami szinergikusan erősíti a költségvetési egyensúly fenntarthatóságát.

8.4 Cselekvési Terv

Az intézkedés megnevezése	Az intézkedéssel elérni kívánt cél	Az intézkedés tartalma	Az intézkedés kapcsolata a projekt más tevékenységeivel	Az intézkedés felelőse	Az intézkedés megvalósításának költségvetésre gyakorolt hatása
Költségvetési egyensúlyt erősítő rövidtávú cselekvési programok					
A stratégiai menedzsment szerepének erősítése az önkormányzat működésében	A stratégia alapú működés külső garanciájaként a civil- és más szervezetekkel való stratégiai együttműködés, továbbá széles körű nyilvánosság biztosítása.	Civil-, illetve partnerségi stratégia kialakítása, a civilek stratégiai tervezésbe történő bevonásának rögzítése, szabályozása.	-	Polgármesteri Kabinet	Közvetett módon bevételnövelést és kiadáscsökkenést eredményez.
A vagyongazdálkodás kerületi rendszerének felülvizsgálata	Az önkormányzati vagyonnal kapcsolatos feladat- és hatáskörök újraszabályozása, a feladatok rendszer tisztázása, a vagyongazdálkodással összefüggő folyamatok optimalizálása	A hivatali SZMSZ, a feladatokhoz kapcsolódó munkaköri leírások, belső szabályzatok felülvizsgálata, az önkormányzati gazdasági társaságokkal és a GAMESZ-szel kötött üzemeltetési, feladatellátási, illetőleg egyéb vagyongazdálkodással összefüggő szerződések, megállapodások felülvizsgálata	1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata 3. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata 4. HR kapacitás felülvizsgálat	Irányítás: Polgármesteri Kabinet. Szakmai megvalósítás: Jegyzői Igazgatóság, célfeladatra kijelölt munkatársak.	Nincs

<p>Az önkormányzat vagyongyőntőfőjének felülvizsgálata</p>	<p>Az önkormányzat forgalomképes és korlátozottan forgalomképes vagyonának tétel- és hatékonysági szempontú felülvizsgálata. Egységes értékelési keretrendszer (főbb szempontok: üzemi-üzemi költségek, hasznosítással járó kiadások-bevételek, műszaki állapot, korábbi hasznosítás tapasztalatai stb.) szerinti kategorizálás. Stratégiai döntések előkészítése, döntéshozatal.</p>	<p>1. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata 2. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata</p>	<p>Előkészítés, megvalósítás: Jegyző; Városgazdálkodási Igazgatóság, valamint a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság vezetője. Hasznosítással kapcsolatos stratégiai döntéshozatal: polgármester.</p>	<p>Rövid- és középtávon jelentkező bevételek, esetleges kiadások.</p>
<p>Nem kerületi fenntartású intézmények működtetésével összefüggő feladatok, folyamatok felülvizsgálata.</p>	<p>Nem kerületi fenntartású, de az önkormányzat által működtetett intézmények és az általuk ellátott feladatokat katasztréneke meghatározás. A működtetéssel kapcsolatos folyamatok feltárása, a kiválasztott folyamat optimalizálása</p>	<p>1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata 3. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata 4. HR kapacitás felülvizsgálata</p>	<p>Városgazdálkodási Igazgatóság, GAMESZ vezetője, célfeladatra kijelölt munkatársak.</p>	<p>Rövid- és középtávu kiadás-csökkenés.</p>
<p>Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok feladatportfóliójának felülvizsgálata, felügyeleti rendszerük átalakítása</p>	<p>Az önkormányzati gazdasági társaságok által ténylegesen ellátott feladatok felmérése, feladatkataszterük összeállítása, javaslatok megfogalmazása a feladat-megosztás és felügyelet jövőbeli rendszerére vonatkozóan.</p>	<p>1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata 3. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata</p>	<p>Polgármesteri Kabinet, gazdasági társaságok vezetői</p>	<p>Rövid- és középtávu kiadás-csökkenés.</p>

<p>Informatikai fejlesztés</p>	<p>Az önkormányzat informatikai stratégiájának felülvizsgálata, az informatikai fejlesztési elképzelések újradefiniálása, az átadott feladatokkal kapcsolatos fejlesztési igények tönzése, módosítása.</p>	<p>A informatikai stratégia fejlesztési elképzeléseinek átadott feladatok listája figyelembe vételével történő felülvizsgálata szükséges. Különösen az önkormányzat hivatalos portálja, a VIR, a szociális ellátások, a közoktatás és közművelődés, valamint a szabálysértés című fejezetek újragondolása, illetőleg ezzel összhangban a szakalkalmazások fejlesztéséhez kapcsolódó stratégiai célok módosítása szükséges</p>	<p>1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata 3. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata</p>	<p>Polgármesteri Kabinet, Jegyzői Igazgatóság, Kör 2004 Kft.</p>	<p>Rövid-, közép- és hosszú távú kiadáscsökkenés.</p>
<p>Külső forrásbevonás a fejlesztési elképzelések és a költségvetési egyensúly fenntartása érdekében</p>	<p>A kerületi feladatellátásban résztvevő és a fejlesztési célok megvalósításában együttműködő partnerekkel való kapcsolattartás felülvizsgálata.</p>	<p>Az érintett szereplők körének felmérése, a kapcsolattartás jelenlegi rendszerének leírása, a rendszer társadalmi igényekkel és a jogszabályi környezet változásával (pl.: főváros-kerület, kerületek egymás közötti viszonyai stb.) összhangban való újratervezése.</p>	<p>1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata 3. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata</p>	<p>Polgármesteri Kabinet</p>	<p>Rövid- és középtávon bevétel növekedés.</p>

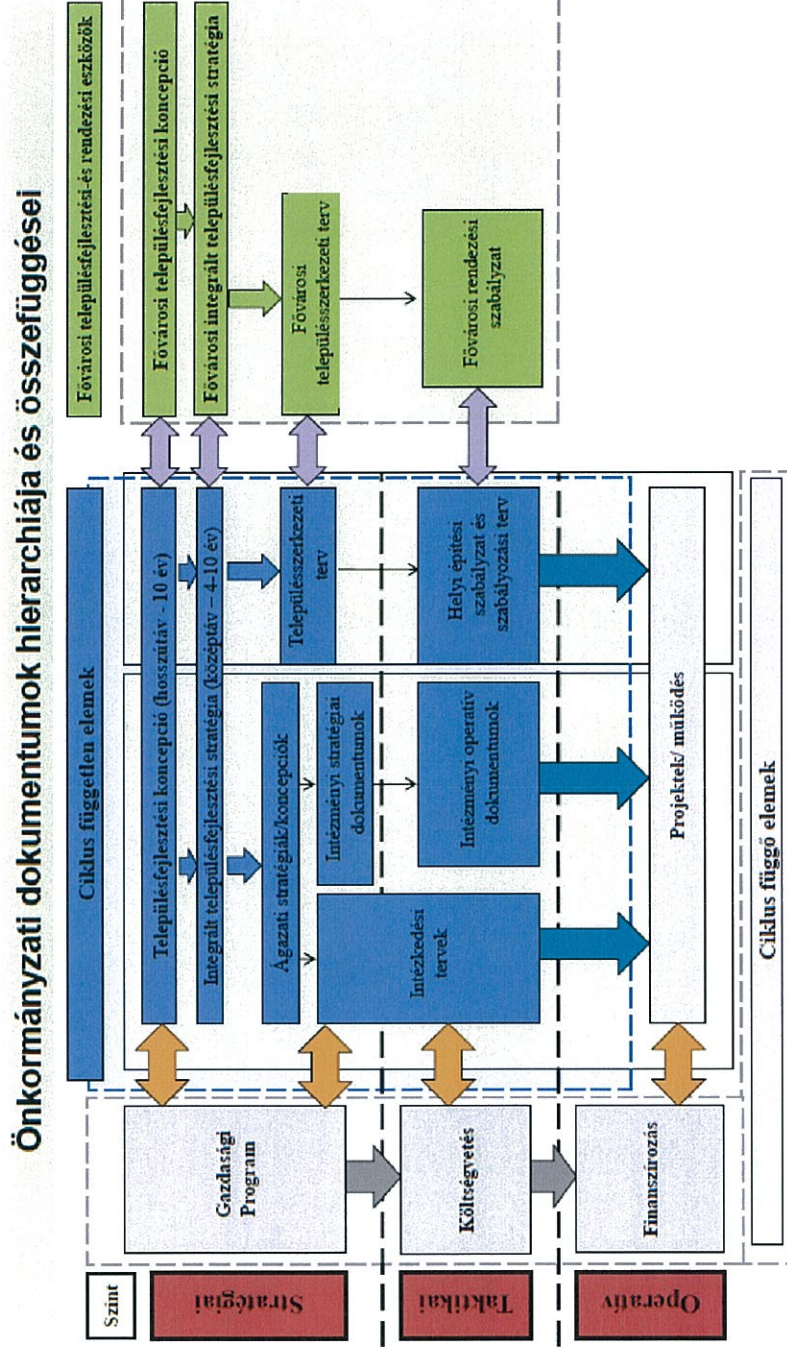
	<p>A sport- és szabadidős létesítmény-, illetőleg tevékenység-fejlesztésbe újabb civil szervezetek, gazdasági szereplők és az állam szerepvállalásának erősítése.</p>	<p>A jelenlegi együttműködés rendszerének, az együttműködő partnerekkel (nonprofit Kft., sportegyesületek stb.) kötött szerződések, megállapodások tartalmának áttekinthetése. A sport- és szabadidős fejlesztések közös meghatározása, további együttműködő partnerek felkutatása, bevonása, a fejlesztési el- képzések kidolgozása, tekintettel arra, hogy a kormányzat kiemelt területként kezeli az ilyen jellegű beruházások támogatását.</p>	<p>1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata</p>	<p>Polgármesteri Kabinet</p>	<p>Rövid- és középtávon bevételnövekedés.</p>
<p>Az intézményüzemeltetés hatékonyságának növelése</p>	<p>A Hivatal és a GAMESZ szerepének, intézményüzemeltetési feladatainak vizsgálata, fejlesztési lehetőségek feltárása, alternatívák megfogalmazása</p>	<p>Több szempontú helyzetértékelés (szervezet, eljárás, személynzet, folyamat). A Hivatal és a GAMESZ intézményüzemeltetéshez kapcsolódó folyamatainak, illetőleg a GAMESZ belső erőforrásainak, folyamatainak vizsgálata. Hatékonyságvizsgálaton alapuló alternatívák megfogalmazása.</p>	<p>1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata 3. Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata 4. HR kapacitás felülvizsgálat</p>	<p>Polgármesteri Kabinet, Városgazdálkodási Igazgatóság, GAMESZ vezetőik, célfeladattal bevont munkatársak</p>	<p>Középtávon költségszökkentés, hatékonyságnövelés</p>

Költségvetési egyensúlyt erősítő középtávú cselekvési programok

<p>A stratégiai menedzsment szerepének erősítése az önkormányzat működésében</p>	<p>A stratégiai és az operatív feladatellátás szintjének egyértelmű meghatározása, a két szint közötti kommunikáció kereteinek, folyamatának definiálása.</p>	<p>A stratégiai tervezési módszertan, menetrend, a tervek típusainak/összefüggéseinek, készítésük, karbantartásuk, ellenőrzésük folyamatainak, résztvevőinek és a stratégiai dokumentumok fő jellemzőinek önkormányzati rendeletben, vagy képviselő-testületi határozatban szabályozása, az önkormányzat egységes feladat- és hatásköri rendszerébe, szervezeti struktúrájába való beemelése.</p>	<p>1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. HR kapacitás felülvizsgálat</p>	<p>Polgármesteri Kabinet, célfeladatra kijelölt munkatársak</p>	<p>Közvetett módon bevételnövelést és kiadáscsökkentést eredményez.</p>
<p>A vagyongazdálkodás kerületi rendszerének felülvizsgálata + informatikai fejlesztés</p>	<p>A vagyongazdálkodás informatikai háttértámogatással megerősített integrált rendszerének kialakítása</p>	<p>Az integrált vagyongazdálkodási rendszerrel összefüggő stratégiai és operatív vezetői elvárások meghatározása, az integrációval érintett adatbázisok felmérése, frissítése, a folyamat technikai háttérének kidolgozása, az informatikai alkalmazás telepítése, a munkatársak betanítása a rendszer folyamatos alkalmazására.</p>	<p>1. Feladatellátási és finanszírozási modell kidolgozása 2. Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata 3. Szakmai és támogatató folyamatok felülvizsgálata 4. HR kapacitás felülvizsgálat</p>	<p>Polgármesteri Kabinet, Jegyzői Igazgatóság, Városgazdálkodási Igazgatóság, Pénzügyi és Közgazdasági Igazgatóság, Kör 2004 Kft.</p>	<p>A rendszer kiépítése költséggel jár, az alkalmazás azonban adminisztratív teher és kiadáscsökkentést eredményez.</p>
Költségvetési egyensúlyt erősítő hosszú távú cselekvési programok					
<p>A stratégiai tervezés költségvetési kapcsolatainak erősítése</p>	<p>A stratégiai tervezés és a költségvetés menedzselésének összekapcsolása</p>	<p>Szilárd kapcsolódási pontok kialakítása a stratégiai tervezés eredményeként rendelkezésre álló stratégiai dokumentumok és a költségvetési keretek között</p>	<p>A projekt egészével</p>	<p>Polgármesteri Kabinet, Jegyzői Igazgatóság, Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság</p>	<p>Hosszú távon bevétel növekedés, kiadáscsökkentés</p>

Melléletek

1. számú melléklet: Önkormányzati dokumentumok hierarchiája és összefüggései



2. számú melléklet: Újbuda Önkormányzata tervezett és teljesült bevételei, kiadásai

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2010. évi bevételei forrásonként:

BEVÉTELI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2010. évi terv (eFt)	2010. év teljesítés (e Ft)
Működési bevételek összesen	14.997.250	15.035.002
Támogatások összesen	4.187.071	4.984.774
Felhalmozási és tőke jellegű bevételek összesen	2.570.404	1.283.216
Támogatásértékű bevételek összesen	489.998	593.805
Véglegesen átvett pénzeszközök összesen	93.405	128.675
Támogatási kölcsönök visszatérülése, értékpapír kibocsátás bevétele	31.260	29.545
KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN	22.369.388	22.055.017
Költségvetési hiány belső finanszírozása	0	2.546.505
Függő, átfutó, kiegyenlítő, továbbadási célú bevételek	0	-287.699
Költségvetési hiány külső finanszírozása	3.830.913	75.026
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	26.200.301	24.388.849

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2010. évi kiadásai jogcímenként:

KIADÁSI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2010. évi terv (eFt)	2010. év teljesítés (e Ft)
Működési kiadások összesen	18.038.191	19.168.309
Felhalmozási kiadások összesen	2.359.655	2.610.021
Támogatásértékű kiadások összesen	3.215.200	92.998
Véglegesen átadott pénzeszközök összesen	1.282.754	1.586.150
Kölcsönök nyújtása	136.000	63.225
Tartalékok/pénzforgalom nélküli kiadások	1.168.501	0
Függő, átfutó, kiegyenlítő, továbbadási célú kiadások	0	137.905
KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN	26.200.301	23.658.608
Finanszírozási célú pénzügyi műveletek, hiteltörlesztés	0	70.000
KIADÁSOK ÖSSZESEN	26.200.301	23.728.608

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2011. évi bevételei forrásonként:

BEVÉTELI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2011. évi terv (eFt)	2011. év teljesítés (eFt)
Működési bevételek összesen	20.143.486	20.959.340
Felhalmozási és tőke jellegű bevételek összesen	2.125.582	492.214
Támogatási kölcsönök visszatérülése, értékpapír kibocsátás bevétele	31.260	23.361
Függő, átfutó, kiegyenlítő bevételek	0	-42.043
KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN	22.300.328	21.432.872
Költségvetési hiány belső finanszírozása	970.711	1.596.013
Költségvetési hiány külső finanszírozása	3.931.196	32.988
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	27.202.235	23.061.873

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2011. évi kiadásai jogcímenként:

KIADÁSI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2011. évi terv (eFt)	2011. év teljesítés (eFt)
Működési kiadások összesen	19.636.335	19.898.393
Felhalmozási kiadások összesen	6.311.724	1.864.297
Kölcsönök nyújtása, törlesztése	69.860	97.665
Tartalékok/pénzforgalom nélküli kiadások	1.087.796	0
Függő, átfutó, kiegyenlítő, továbbadási célú kiad.	0	-528.665
KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN	27.105.715	21.331.690
Finanszírozási célú pénzügyi műveletek, hitel-törlesztés	96.520	96.524
KIADÁSOK ÖSSZESEN	27.202.235	21.428.214

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2012. évi bevételei forrásonként:

BEVÉTELI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2012. évi terv (eFt)	2012. év teljesítés (eFt)
Működési bevételek összesen	19.991.574	21.640.739
Felhalmozási és tőke jellegű bevételek összesen	1.068.992	1.819.613
Támogatási kölcsönök visszatérülése, értékpapír kibocsátás bevétele	24.000	23.604
Függő, átfutó, kiegyenlítő bevételek	0	110.159
KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN	21.084.566	23.594.115
KÖLTSÉGVETÉSI EGYENLEG	-1.951.112	1.227.738
Költségvetési hiány belső finanszírozása	1.166.003	1.533.520
Költségvetési hiány külső finanszírozása	879.409	47.279
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	23.129.978	25.174.914

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2012. évi kiadásai jogcímenként:

KIADÁSI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2012. évi terv (eFt)	2012. év teljesítés (eFt)
Működési kiadások összesen	18.936.976	19.304.804
Felhalmozási kiadások összesen	2.921.206	2.979.015
Kölcsönök nyújtása	54.510	46.512
Tartalékok/pénzforgalom nélküli kiadások	1.122.986	0
Függő, átfutó, kiegyenlítő, továbbadási célú kiadások	0	36.046
KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN	23.035.678	22.366.377
Finanszírozási célú pénzügyi műveletek, hiteltörlesztés	94.300	94.256
KIADÁSOK ÖSSZESEN	23.129.978	22.460.633

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2013. évi bevételei forrásonként:

BEVÉTELI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2013. évi terv (eFt)	2013. évi teljesítés (eFt)
Működési bevételek összesen	16.944.375	18.412.671
Felhalmozási és tőke jellegű bevételek összesen	1.001.242	657.114
Függő, átfutó, kiegyenlítő bevételek	0	-108.264
KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN	17.945.617	18.961.521
KÖLTSÉGVETÉSI EGYENLEG	-484.178	1.580.757
Költségvetési hiány belső finanszírozása	597.424	1.652.488
Költségvetési hiány külső finanszírozása	0	0
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	18.543.041	20.614.009

Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata 2013. évi kiadásai jogcímenként:

KIADÁSI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2013. évi terv (eFt)	2013. évi teljesítés (eFt)
Működési kiadások összesen	15.074.235	15.127.793
Felhalmozási kiadások összesen	2.825.060	2.112.951
Pénzforgalom nélküli kiadások	530.500	0
Függő, átfutó, kiegyenlítő, továbbadási célú kiadások	0	140.020
KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN	18.429.795	17.380.764
Finanszírozási célú pénzügyi műveletek, hiteltörlesztés	113.264	147.288
KIADÁSOK ÖSSZESEN	18.543.041	17.528.052

3. számú melléklet: Újbuda Önkormányzata 2014. évi bevételi és kiadási előirányzatai

BEVÉTELI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2014. évi tervezett (eFt)
Működési bevételek összesen	18.030.981
Felhalmozási és tőke jellegű bevételek összesen	1.390.691
KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN	19.421.672
KÖLTSÉGVETÉSI EGYENLEG	-1.734.466
Költségvetési hiány belső finanszírozása	1.741.026
Függő, átfutó, kiegyenlítő, továbbadási célú bevételek	0
Költségvetési hiány külső finanszírozása	0
BEVÉTELEK ÖSSZESEN	21.162.698

KIADÁSI ELŐIRÁNYZAT MEGNEVEZÉSE	2014. évi tervezett (eFt)
Működési kiadások összesen	17.718.473
Felhalmozási költségvetés kiadásai	3.437.665
KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN	21.156.138
Finanszírozási célú pénzügyi műveletek, hiteltörlesztés	6.560
KIADÁSOK ÖSSZESEN	21.162.698

4. számú melléklet: Mélyinterjúk

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 24. 9-10.30 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai u. 4.)

Interjú alanya: **dr. Hoffmann Tamás** polgármester

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. Rövid, közép- és hosszú távú döntések és hatásaik, a vagyongazdálkodási feladatallokáció vizsgálata,
2. Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok feladatportfóliójának felülvizsgálata,
3. GAMESZ és a gazdasági társaságok vizsgálata
4. Lehetséges változások
 - a) Szakrendelő (Gyermek Egészségügyi Központ)
 - b) Iskolák, mint vagyon hol maradnak?
 - c) Közterület fejlesztések
 - d) Közlekedésfejlesztés (helyben kevés eszköz áll rendelkezésre)
Mélygarázsok, P+R
5. Fejlesztési elképzelések:
 - a) Panel rehabilitáció
 - b) Közterület-fejlesztés
 - c) Üzemeltetés hatékonyságának növelése
6. Ingatlanvagyon hasznosítása, bővítése
7. Vagyonportfólió tisztítása, városképrendezés, hasznosítás, vállalkozás.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 24. 10.30-12 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Bocskai út 39-41. II/225.)

Interjú alanya: **dr. Horti István** jegyző

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

- Az önkormányzat számára stratégiai szempontból kiemelt területek: időügy, sport, informatika.
- A Polgármesteri Hivatal számára nem jelent megtakarítást a eljárás létrehozása (létszámnövekedés, duplikáció: iktatás, pénzügy, titkárnő, vezető, vezető-helyettes stb.), hanem inkább többletköltséggel jár.
- Lakássági kapcsolatokra is negatív hatás, mivel a panaszok nagytöbbsége a járási feladatellátásra vonatkozik, de az önkormányzat ügyfélszolgálatán jelentkeznek.
- A Polgármesteri Hivatal humán erőforrás állománya stabil, magasan képzett.
- Jó szakemberek megtartása magasabb illetményalappal (40.000 Ft) + célfeladatokkal, premizálással.
- Rendeletek, szabályzatok, nyomtatványok felülvizsgálata megtörtént. A dereguláció eredményeként 290-ről 90 csökkent a rendeletek száma (3/4 év munkája, 30 fő bevonásával, csapatmunkával).
- Probléma: A Polgármesteri Hivatal informatikai feladatait a KÖR Kft. végzi (kiszervezve önkormányzati céghez), főállású informatikus nincs.
- Az elektronikus közigazgatás kialakítása országos szinten problémás, nem helyi sajátosság. Önkormányzati szinten a letölthető dokumentumokig lehet eljutni (egyirányú rendszer). Központi elhatározásra, fejlesztésekre van szükség.
- Hatékonyság:
 - Hivatal költségvetése évek óta csökken,
 - Jogszabályban rögzített, államilag finanszírozott létszám 157, jelenleg 270 fő dolgozik a hivatalban, kb. 20 fővel kevesebb az optimálisnál (ebből 40 fő a kabinet).
 - Helyettesítési problémák (járáshoz 70 fő került át, nehéz pótolni).
 - A pénzügyi területen folyamatos túlórák (ok: létszám, jogszabályváltozások, tevékenységek besorolása).
 - A korábbi leépítések során minden igazgatóság adott embert, a városgazdálkodásról kerültek el a legtöbben.
 - A Klebelsbergnél az intézményfenntartást 10-12 fő végzi (ez az önkormányzatnál másfél fő volt.)
- A vagyongazdálkodás helyzete:
 - több szervezeti egységnél oszlik meg (pénzügyön lakások, Jegyzői Igazgatóságon tárgyi eszközök, vagyonyilvántartás szintén más igazgatóságon),
 - nincs integrált informatikai rendszer (a vagyon és pénzügyi nyilvántartást kombinálni kellene),
 - cégek drágák, nem hatékonyak (számuk nagy).

- Hivatali épületek fenntartása és a gondnoki feladatok a Zsombolyai Kft.-nél.
- A cégek helyett önkormányzati intézményeket kellene létrehozni – az államháztartás csak ezeket teszi támogathatóvá.
- Az önkormányzatnak van Gazdasági Programja, de a döntéseknél nem igazán meghatározó.
- A fejlesztések inkább a pályázati lehetőségektől függenek.
- Az önkormányzati cégek irányítása a polgármesternél (kabinetnél) van. A hivatalnak a KÖR, a Zsombolyai és az Újbuda Sportjáért Nonprofit Kft.-vel van kapcsolata. A Prizma inkább városgazdálkodási tevékenységet végez. A Budahold, Hadik, Andor 60 Kft.-vel nincs igazán kapcsolat.
- A parkfenntartáshoz a Városgazdálkodási Igazgatóság és a Prizma Kft. kapcsolódik, de a feladatellátásban a Főkertnek és más közbeszerzésen nyertes cégeknek is szerepük van (hatékonyságnövelő verseny).
- Bokoróvoda rendszer olcsóbb, de nem biztos, hogy hatékonyabb (színvonal).
- Szent Kristóf Nonprofit Kft. korábban vagyonkezelői jogot gyakorolt az egészségügyi funkciójú ingatlanokkal kapcsolatban (mostantól üzemeltetés). Intézményi keretek között egyszerűbb lenne a működtetés.
- Önkormányzati intézmény – gazdasági társaság (érvek és ellenérvek vizsgálata szükséges).
- GAMESZ szerepe kérdéses (hivatalba, vagy kiszervezni?)

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 24. 12.30-13 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai u. 5., III. em. tárgyaló)

Interjú alanya: **Takács Viktor** főépítész

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

- Önkormányzatnak forrást kell bevonnai a fejlesztéshez, stratégiai fejlesztés nem lehetséges EU-s pályázattal.
Kivétel:
 - ami az állam támogatását élvez, állam által elfogadott centrális programokhoz kapcsolódik,
 - ahol a programalkotásban részt tudnak venni, és nem a kiírt pályázatokra reagálnak.
- Főváros felvette az állammal a kapcsolatot, forrásokért lobbiznak.
- Tematikus fejlesztési projektek – heti rendszerességgel munkabizottsági ülések.
3 téma:
 - barnamezős területek fejlesztése,
 - szociális városrehabilitáció,
 - Duna-menti területek fejlesztése.
- Fővárossal való együttműködés a szakmai munkában fontos.
- Integrált üzemeltetés, facility management lenne szükséges.
- Az üzemeltetés, vagyongazdálkodás, vagyonhasznosítás komplex kezelése lenne szükséges területi szinten is.
- Javaslat: Főépítész mellé 5 fős tervező, fejlesztő csoport, vagyongazdálkodás alárendelt stb.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 24. 13.30-15 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai utca 4. 5. em.)

Interjúalany neve: **Soltész Erika** igazgató, Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. A költségvetés tervezése elsősorban bázis elven. Kiindulópont a bázis év, amelynek az adatait korrigálják.
2. A koncepcióban, amiről tudnak, amit látnak, azzal terveznek.
3. Az önként vállalt feladatokról rendelet készült, amelyet azonban nem nagyon használnak.
4. Tervezés ütemterv (belső szabályzat) szerint.
5. Korábbi gyakorlat: adatszolgáltatás (igényfelmérés) az intézményektől, szervezeti egységektől – tervezet egyeztetése, jegyzőkönyv felvétele – képet kapnak a hiányról – csökkentés (faragás).
6. Számszaki oldal, normaszöveg készítése jogszabályhoz illeszkedik, a változásokat követi.
7. Gazdasági Program nincs. A saját elképzeléseket, prioritásokat kellene benne rögzíteni.
8. Az önként vállalt feladatokat leginkább a költségvetés 5. számú melléklete és a Polgármesteri Hivatal (7. számú melléklet) tartalmazza.
9. Stratégiai célok: sport, 60+ Program, alapítványok, társadalmi szervezetek, egyházak támogatása (pályázat és egyedi kérelem), társasházak energiahatékonyságának növelése.
10. A költségvetés jelentős összegben tartalmaz egyéb működési célú pénzeszköz átadást (működési 1 milliárd forint, felhalmozási sorok 441 millió forint).
11. A hivatal szervezete: Humánszolgálati Igazgatóság (óvodák, eü., szociális ellátás), a kultúra a Jegyzői Igazgatóságon (humánpolitika – jegyző közvetlenül). Gondnokság – tárgyi eszközök nyilvántartása, leltár. Lakásgazdálkodás helye.
12. Létszám: 157 államilag finanszírozott (270 jelenleg).
13. A vagyongazdálkodás és a városüzemeltetés kiszervezését összehasonlító adatokkal kell megalapozni.
14. A vagyongazdálkodásban minőségi változást hozna az integrált informatikai rendszer alkalmazása (kettős könyvelés, tárgyi eszköz nyilvántartás, vagyongazdálkodási modul) – pl.: a Ritech, vagy más cégek integrált rendszere.
15. A fejlesztés egyik iránya lehet a GAMESZ hivatalba integrálása (visszalépés lenne).
16. Nagy változás 2013-ban – új számviteli kormányrendelet.
17. Probléma: a szerződéskötések folyamata lassú – párhuzamos hozzáférésre lenne szükség.

18. HR erősítés kell, de nincs megfelelő pénzügyes jelentkező.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 17. 12.00 - 13.30-ig

Helyszín: Újbuda, Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai utca 4. 5. em.)

Interjúalany neve: **Győrffyné Molnár Ilona** igazgató, Humánszolgálati Igazgatóság

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. Az Igazgatósághoz tartozó területek: köznevelés, egészségügy, szociális terület, idősügy.
2. 2013 létszámcsökkentés (helyettesítést nem tudják megoldani). A feladatok nem csökkentek olyan mértékben, mint a létszám.
3. Iskolák átadása – 1,5 álláshelynyi munka ment és 3,5 fő.
4. Kulturális terület átkerült a Jegyzői Igazgatóságra.
5. Az önkormányzat feladata az általános iskolák esetében a működtetés, az intézményvezető jelöltek véleményezése stb.
6. Az idősügyi feladatokat kívülről, megbízási szerződéssel segítik – 250 rendezvény, pályázat, kapcsolatépítés, 2 fő kevés.
7. Az óvodai terület szakmai részét 1 fő intézi.
8. Az Igazgatóság részei: Egészségügyi és Szociális Osztály, Köznevelési Csoport.
9. Vezetőként is operatív feladatellátás jellemzi.
10. Párhuzamosságok vannak az új rendszerben – például: az intézményvezető kiválasztása, átszervezés és egyéb véleményezés kapcsán.
11. Önként vállalt feladatok: kötelező úszásoktatás, nyári napközis tábor, ösztöndíjas tanulók támogatása.
12. Óvodáknál minden változatlan – szakmai és költségvetési önállóság. Az összevonás jelenthet megtakarítást, de a szolgáltatás színvonalát hátrányosan érintheti (pl.: döntések távolodása).
13. Korábbi elképzelés: 4-6 bokr óvoda (helyettesítés, gyermekek mozgatása).
14. Iskolák: beszámolóik szakmai kontrollja, támogatása (informatív, szakmailag megalapozott, nem eseményeltár), amely a következő évi munkatervet megalapozza.
15. Köznevelésben forráshiány, nem létező rendszerbe kerültek az intézmények. Átadás-átvétel is nehézkes volt.
16. Intézményi épületek fejlesztésére, felújítására 3 mdFt kellene. Egy-egy intézményre irányuló komplex felújítás célravezetőbb lenne.
17. A Gazdasági Program, a Kerületfejlesztési Konceptió keretjellegű.
18. Évente 10-20 millió forintos keret intézményi felújításra,
19. Stratégiákra szükség van a tudatosabb, tervezhetőbb gondolkodás érdekében.
20. Tervezni kell a felújításokat is, mert a közbeszerzések elhúzódása a munkát hátráltatja.

21. Óvodák 110-120 %-os kihasználtsága, iskolák 80-90 %.
22. Nincs elég férőhely a 3 éves kortól bevezetésre kerülő óvodai ellátásra. – Új intézményt alapítani nem érdemes (magánovik támogatásában gondolkodnak).
23. Az intézmények elsődlegesen kerületi gyerekeket fogadnak.
24. Egészségügy – Egyetem, kollégium (kettős nyilvántartás)

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 17. 13.30-14.30 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai u. 5., III. em. tárgyaló)

Interjú alanya: **Büki László** igazgató, Városgazdálkodási Igazgatóság

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

- A Városgazdálkodási Igazgatóság tevékenységei: üzemeltetési kérdések (közterületek); vagyonelemek üzemeltetése, kezelése, hasznosítása, értékesítése; beruházás.
- Szervezeti alegységek:
 - Városüzemeltetési Osztály (parkok, köztisztaság a szemétszállítást leszámítva – közterületi locsoló, szökőkút + közterületek hasznosítása, foglalási engedélyek, parkolási engedélyek kiadása),
 - Közlekedési Osztály – közterületi elemek fenntartása, a közlekedéssel kapcsolatban felmerülő problémák (út, járda, közvilágítás fejlesztése is) kezelése, parkolás-üzemeltetés,
 - Beruházási Osztály – magasépítés (intézményi is), utak kivételével köztéri beruházások,
 - Vagyongazdálkodási Osztály (vagyonyilvántartás, telkek, helyiségek, épületek hasznosítása).
- Létszám problémák (kb. 25 fő), ezért egyes kollégák több osztály feladatainak ellátásába is bekapcsolódnak. Vannak olyan feladatok, amiket belső emberrel kellene megoldani, de nincsen státusz.
- Határidők tartása, helyettesítés problémát okoz, és az eszközellátottság területén is vannak hiányosságok (pl.: gépjármű hiánya, számítógépes rendszer lassú).
- GAMESZ feladatai a karbantartásra terjednek ki, az átfogóbb, komplexebb felújítások már az igazgatóságnál vannak.
- Kiszervezve megbízásos jogviszonyban: műszaki ellenőrzés + beruházások előkészítése.
- A városüzemeltetésre kétféle elképzelés:
 - Kisebbségi, belső adminisztráció – holding-szerű cég (közös üzleti szolgáltatás, stratégiai menedzsment stb.), vagy
 - Erős hivatali szervezet, cégeknek megnézni a feladatait.
- Beruházások megvalósításakor már a fenntartói (üzemeltetési) szempontokat is mérlegelni kell.
- Az önkormányzati szervezeti áttekintése, letisztulása szükséges.
- Vagyongazdálkodás jogi szempontból erősen szabályozott terület (korlátozott mozgástér).
- Önkormányzati gazdasági társaságok elsődleges feladata:
 - Újbuda Prizma Nonprofit Kft. (szemetesek ürítése, kutyapiszok eltakarítása, járdatarakítás, őrzés, kátyúzás, utak karbantartása stb.)

- Buda-Hold Kft. – gyorskarbantartás, értékbecslések, bizonyos vagyonelemek üzemeltetése, közterület használat (Alle mellett),
 - Újbuda Sportjáért Nonprofit Kft. – támogatott programok, beruházások kezelése, műfüves pályák építése, beruházások koordinációja, de pl.: bizottsági döntések, előterjesztések előkészítése is)
 - Zsombolyai Kft. – kulturális városközponttal kapcsolatos szerződéskötések, előterjesztések, hivatali épületek üzemeltetése.
 - Szt. Kristóf Nonprofit Kft. – egészségügyi intézmény üzemeltetése.
- Az Újbuda Sportjáért NKft. vagyonkezelő, a Szt. Kristóf NKft. üzemeltető.
 - A korszerű, jól szervezett önkormányzati gazdasági társaságok a piacról is tudnak munkát, bevételeket szerezni. Pl.: korszerű, saját emberekkel, felszereléssel rendelkező gyorsszolgálat más területekre is tudna szolgáltatni.
 - Az Út XI. Kft. korábban önálló volt, majd beolvadt a Prizmába. Más kerületekkel való együttműködés esetén lehetséges, hogy külön is működőképes lett volna.
 - Nehéz az együttműködés a fővárossal (pl.: forgalomtechnikai kérdésekben).
 - Kerület-főváros viszonyában eldöntendő kérdés, hogy melyiken a hangsúly. A lakosság elsősorban a kerületet találja meg a fővárosi feladatokkal kapcsolatban is.
 - Több fejlesztési forrásra lenne szükség, a jelenlegi vagyon értékesítésére nincs lehetőség + kereslet.
 - Ingatlanfejlesztésben igazán nem tud az önkormányzat gondolkodni.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 24. 8-9 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai utca 4. 5. em.)

Interjúalany neve: **Tóth-Szili Katalin** osztályvezető, Városüzemeltetési Osztály (Városgazdálkodási Igazgatóság)

Interjúalany megállapításai:

1. Az osztály tavaly novemberig 13 fővel működött.
2. Városüzemeltetési feladat: parkfenntartás, közterületek rendben tartása, parkolási engedélyek kiadása, hajléktalanokkal kapcsolatos feladatok – 8 fő; közlekedés (út, forgalom, parkolás) – 5 fő (park, játszótér beruházások – Beruházási Osztály).
3. Közterület-foglalási ügyintéző nincs, hiányzik (éves 100 mFt előirányzat) – havi 60 ügy.
4. Helyettesítések rendben vannak.
5. A területet érintő legfontosabb stratégiák: Településfejlesztési Konceptió, Szabályozási terv, Játszótér Racionalizálási Stratégia (2013).
6. Feladat: az önkormányzati tulajdon kötelező fenntartása – közterületek, forgalomképtelen, korlátozottan forgalomképes ingatlanok rendben tartása (összesen 1,2 millió m² zöldterület).
7. Kapcsolat az önkormányzati gazdasági társaságokkal: Újbuda Prizma (utak kátyúzása, út, járdafelújítás részben), játszóterek őrzése, parkok takarítása, kutyapiszok ürítése. Nem keret-, hanem több szerződés alapján. Folyamatos, átalányáras szerződések. Buda-hold és az Újbuda Sportjáért Kft.-vel nincs már kapcsolat.
8. 2011-től keret-megállapodás parkfenntartásra (közbeszerzés, nyertes konzorcium szolgáltató). Ezen belül konkrétabb tevékenységekre szerződések.
9. A közterület-felügyelet különálló intézmény – ők ellenőriznek, szabálysértési eljárást kezdeményeznek.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 22. 8-10 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai utca 4. – 5. em.)

Interjú alanya: **Szentváry-Lukács Éva** osztályvezető, Vagyongazdálkodási Osztály (Városgazdálkodási Igazgatóság)

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. Önkormányzati ingatlanok: Üres önkormányzati telkek (400), nem lakáscélú helyiségek, mezőgazdasági ingatlanok (700-800 bérlő), többi építési terület (helyi szabályozási tervnek megfelelően).
2. Cél: vegyes tulajdon felszámolása (adásvétel, telekalakítás).
3. A korábbi nagyobb területek megosztása, rendezése (szabályozási terv alapján).
4. Eladás nem jellemző (áfa kör – 27 %-kal magasabb kikiáltási ár). Gazdasági Bizottság határozata dönt. Ingatlanértékelés inkább cégek részére.
5. Telkeknél tulajdonosi jogkörrel kapcsolatos kérések bizottsági előkészítése (elővásárlás, közművesítésnél önkormányzati részvétel).
6. Nem lakáscélú helyiségek – 700 db (nagyraoszt bérben), másik része rossz műszaki állapotú, lépcsőházon keresztül közelíthető meg (értékesítés, társasházzal hasznosítás lehetősége).
7. Folyamatos pályázatadás – üres helyiségek problémásak. Bérbeadásnál elv: közös költséget a bérlő a bérleti díjon felül fizeti. Bérleti szerződések, minta alapján Jogi Csoport, jegyzői ellenjegyzés. Telkekkel kapcsolatos ügyek – külsős ügyvédi iroda intézi.
8. Kapcsolat az önkormányzati cégekkel: Vagyonkezelési szerződés – sportpálya, uszoda, üzemeltetés: Szent Kristóf Nonprofit Kft. – szakrendelők, házi orvosi rendelők, Albertfalva Piac – Budahold Kft., Újbuda Prizma Kft. – út, kert, szemétszállítás (helyiségek kiürítésekor, haszonbérbe adott ingatlanoknál, illegális szemét).
9. Vagyonkezelői jog – vagyonkezelői díj (Újbuda Sportjáért, Buda-hold Kft.).
10. Önkormányzati cégek nyilvántartása is az osztályon (főbb adatok) történik – minden évben vizsgálják a jegyzett tőke és saját tőke arányát. Ha nem megfelelő a gazdálkodás, szakértői vélemény.
11. Egy évben kétszer a Gazdasági Bizottság is (éves beszámoló, mérleg + önkormányzat feladatokat meghatároz, célprémiumok) tárgyalja a cégek gazdálkodását, működését. Heti cégvezetői értekezlet – alpolgármester.
12. Vagyonkimutatás – érték és becsült érték (frissítéseket jelentik a kataszter felé)
13. Nem lakás célú ingatlanok esetében az osztály feladata: a bérleti díjak számlázása, nemfizetés figyelése, felszólítás kiküldése! Behajthatatlan követeléssel kapcsolatos előterjesztés, közös költség utalása.
14. Éves szerződés – gyommentesítési kötelezettség (éves 2 parlagfű irtás – 4-5 mFt), kertészeti feladatok (Városüzemeltetési Osztály keretszerződés alapján).

15. Kereskedelmi célú telkek hasznosítása határozott idejű bérleti szerződés alapján.
16. Éves karbantartási szerződés – csak kisebb karbantartásokra vonatkozik. WTP Kft. – alapdíjak szerződésben, konkrét munkáknak egyeztetés, megrendelés.
17. Vagyongazdálkodási Osztály: 7 (6,5) fő – 1 adminisztrátor (iktat, nyilvántart), 1 fő telkek (800 haszonbérlet), 1 fő (közös a városüzemeltetéssel) közterületek, telekin-gatlanok esetében besegít, 4 fő helyiség részen (1 fő Kulturális Városközpont projekt – üzlethelyiségek kulturális tevékenységgel + helyiség értékesítés), közüzemekkel való kapcsolattartás + bérbeadással összefüggő előterjesztések (bérlok felszólítása hosszabbításra, visszaadásra), 1 fő bérleti szerződések, nyilvántartás, előterjesztés és aktualizálások (bérleti díjak korrekciója), 1 fő helyszíni szemlék, közjegyzőnél el-járás, külföldi tulajdonú ingatlanok szakvéleményezése, cégek nyilvántartása.
18. Elhelyezésük rendben, helyettesítés megoldott.
19. Kulturális Városközpont projekt: A megüresedő ingatlanokat kulturális funkcióra (pl.: galériák, kávézók, étterem). Kívül-belül felújítás, eredeti megjelenés + kulturális funkció (bérleti díjra a bérlő ad ajánlatot). 60 darabból 2 nincs bérbe adva!
20. Ingatlanvásárlásra keretösszeg (35 mFt) – Elővásárlásra, értékesítésre ajánlanak 3-4 ingatlan egy évben!
21. A rendszerváltás utáni első 10 évben nagyobb ingatlanértékesítés volt.
22. Vagyonkezelésbe adott ingatlanok: felújítás, karbantartás + értékcsökkenés mértéké- nének megfelelő beruházás (terv, vagy adott évben mentesítés).
23. Gazdasági Bizottság – 2 hetente ülésezik, telkek és helyiségek kapcsán mindenben döntenek, KVK esetében először a Kulturális Bizottság (javaslat, majd GB). Jogi Bi- zottság nagyobb jelentőségű szerződések kötése előtt, rendeletek módosításakor vé- leményez.
24. Bérleti díjak: 3 övezet, azon belül tevékenység szerint (műhely, raktár; szolgáltatás; vendéglátás, kereskedelem) – élelmiszer, önkormányzat helyett elvégzendő kulturá- lis és oktatási feladat preferált.
25. Területhasználat - táblázatos díjtétel alapján előterjesztés. Elhelyezkedés, műszaki állapot stb.
26. Ingatlanértékesítésnél értékbecslés – Buda-hold Kft.
27. Haszonbérbe adás: 20-30 ingatlan megüresedése esetén pályázat (73 Ft/m²/év). 3 tagú albizottság, majd bizottság (előny a kerületi lakos, ahol nincs kert és több gyermekes). Csak bp.-i lakcímmel rendelkező; Telek 25 mFt felett pályáztatás, ér- tékbecslés. Bérbeadás (25 mFt felett pályáztatás köt.), több jelentkező esetén gyak- ran kétfordulós pályázat, vagy licit.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Interjú időpontja: 2014. április 18. 12-13.30 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai utca 4. – 5. emelet)

Interjúalany neve: **Mozsár Beatrix** osztályvezető, Lakásgazdálkodási Osztály

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. A lakás- és helyiséggazdálkodás a Pénzügyi és Költségvetési Igazgatóság része.
2. Történeti áttekintés (IKV - teleki is benne volt; utána többire költségvetési intézmény mindenre kb. 70 fővel.)
3. 574 társasház, amelyben jelenleg önkormányzati tulajdonú bérlemény van.
4. Teljeskörű nyilvántartás volt: lakbér alapú költségek megállapítása.
5. Díjbeszedő rendszer, behajtás, peres ügyek (2 ügyvédi iroda)
6. Helyiséggazdálkodás (kb. 700, amiből 300 körül üres). Utóbbi hasznosítása szükséges, mert jelenleg csak költséget termel.
7. A vagyongazdálkodás egész előirányzata a Városgazdálkodási Igazgatóságnál van (nem lehet szétválasztani)
8. Társasházakkal kapcsolatos ügyintézés (helyiség + lakás) is az osztályon.
9. A nem problémás kintlévőségek eladása 2003-ban az OTP-nek.
10. Főszámla – Üzemeltetési számla (lakás+helyiség bevétel, kiadások)
11. Fecskeház, költségalapú – 20 évig nem lehet elidegeníteni. Évente döntés! Szociális bérlakás.
12. Nem lakáscélú távfűtéses helyiség esetén kötelező fizetni, jelentős költség.
13. Ingatlanértékesítés – elővásárlási jog a bérlőnek. A bérlő kijelöléséről bizottsági döntés. Értékbecslés, majd forgalmi értéken, egy összegben kifizetés. Elmúlt évben értékesíteni próbálták pályázat útján a rossz műszaki állapotú ingatlanokat.
14. Lakásgazdálkodási koncepció (1400 lakás).
15. 750 lakás kérelem jelenleg – a szociálisan rászorultak között május 30-ig évente egy alkalommal rangsort állítanak fel, majd döntés!
16. Cél: Magántulajdonban lévő lakások bevonása – ha az önkormányzat a bérlő (min. 3 évre adómentes jövedelem).
17. Szociális Lakásügynökség – szigorú kiválasztási feltételek (bérlet – albérlő).
18. Lakbértámogatás – 452 Ft/m² a szociális lakások lakbére + víz- és csatornadíj!
19. Lakáscsere kérelmeket befogadnak (pl.: nagyot kisebbekre és fordítva).
20. Az önkormányzati lakások 56 %-a panelban!
21. Karbantartás – közbeszerzés (89 mFt). Bérbeszámítás lehetősége. Karbantartás tartalma: gyorsszolgálat, bérbeadás előtti felújítás, kisebb közös tulajdonnal kapcsolatos felújítások.
22. Lakbéremelés 2007-ben (majdnem háromszorosára) – Aki már 94-ben bérlő volt, annak nem emelték (egyedülálló).
23. Értékesítés ott jellemző, ahol az épületben egy önkormányzati lakás van, vagy nagyon rossz állapotú. Pályázat.
24. Lakásgazdálkodási Osztály (15 fő):

- lakás csoport (6-ból 4 fő pénzügyi tevékenységet is végez) – előterjesztések,
 - pénzügyi csoport (4 fő),
 - abc sorrendben 200-200 bérlemény egy emberre (párban),
 - folyamat elejétől a végéig egy fő,
 - munkateher nagy, helyettesítések a páros munkavégzésből adódnak,
 - komoly helyismeret,
 - elhelyezés jó, tárgyi eszközök megfelelőek,
 - van integrált rendszer, de a doc alapú jobban működik,
 - EP11 integrált nyilvántartási rendszer (alap állomány), erre épül a társasház utalási és épület nyilvántartási rendszer.
25. Kapcsolódások: közvetlen kapcsolat a Helyiséggazdálkodási Csoporttal (Vagyongazdálkodási Igazgatóságon). Újbuda Prizma Kft. (keretszerződés) – lakás kiürítés, takarítás a 100 %-os önkormányzati épületekben. Fűkaszálás, tisztítás egyedi szerződés alapján. Budahold Kft. keretszerződés – fecskéház, költségalapú gondnoki feladatai, értékbecslések!
26. Nem szerződéses kapcsolat, de: Újbuda Humán, Családsegítő Központ (adósságkezelésben, környezettanulmány, kisebb hátralékkal rendelkezők támogatása). Díjbeszedő Hálózat Alapítvány (hátralék max. 400 eFt, alpolgármester további bérletről nyilatkozik). Vikusz Alapítvány csak önkormányzati támogatásból – lakbérhez egyszeri 40-50 % támogatás. Egyesített Szociális Intézmény – sok idős, nyugdíjas bérlő.
27. A 2005. évi Főtáv törvény értelmében az önkormányzat a bérlő után sortartó kezese (2. hónap állandóan fizet helyettük) – lakbért hátralékkal együtt kéri (80 mFt). Nem lakás célú helyiség esetén könnyebb felmondás.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 17. 14 órától – 15.45-ig

Helyszín: Újbuda, Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai utca 4. 5. em.)

Interjúalany neve: **Chvála Tibor** osztályvezető, Adóügyi Osztály

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. A '90-es éveket az állam normatívák, átadott feladatok jellemezték. A normatívák nem követték az inflációt (nominál érték csökkenése). Önkormányzati vagyoni értékesítése.
2. Helyi adók – költségvetés korábban 28 milliárd (3,5 mdFt), költségvetés jelenleg 18 milliárd (5-5,5 mdFt)
3. Egyre nehezebben fizetik be, és nehezebb behajtani is a helyi adókat.
4. Magánszemélynél méltányosság, fizetési könnyítés adható, vállalkozóknál a tőkét nem lehet csökkenteni, pótlékot, bírságot igen.
5. A helyi adók Újbudán: Építmény (3,3 mdFt), telek (350 mFt), idegenforgalmi adó (125 mFt), gépjárműadó (1,1 mdFt, tavalytól 40 % helyben), közigazgatási bírságok 40 %-a marad.
6. Az iparüzési adó a forrásmegoszlásról szóló rendelet alapján – kiegyenlítés szándéka. Olyan konstrukció kellene, ami a jókhoz zárkóztatja fel a többit.
7. Adóügyi Osztály (19 fő). Bevételek növelése érdekében megerősítés lenne szükséges. Munkateher: 60-62 ezer gépjármű adóztatása (12 ezer/fő), általában 7-8 ezer fő.
8. Térinformatika, takarnet, folyamatos nyitva tartás (8-18-ig, pénteken 14-ig)
9. Kihívásokhoz igazodás. Területek:
 - behajtási csoport (7 fő, kevés)
 - méltányosság, halasztott fizetés, túlfizetés, számlakezelés (mostantól megoszlik két munkatárs között),
 - mindenkinek egyéb feladatok is.
10. Naprakészség – állapotot tudnak mondani!
11. Március 15. és szeptember 15. környékén a bevételek 2/3-a.
12. A határidők tartása jellemző. Behajtás 30 napos határideje: várják a fizetést, egyéb szervek megkeresése. Amikor önként fizet, akkor rendben. Inkasszó 25-30 % sikeres! Munkahelyi fizetés letiltás – 33 %. Nyugdíjak letiltása a legkönnyebb. Kötött eljárási rend!
13. Adómértékekben 2011-től nagyobb emelés történt. Azóta a mérték nem változott az éves bevétel azonban mindig nőtt.
14. A beszedett adó a költségvetési számlára érkezik (nem pántlikázott, kivéve az idegenforgalmi adó az állami támogatás miatt).
15. A helyi adók reális tervezésére törekszenek, amelyeket sikerül is teljesíteni.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 22. 10-11 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai utca 4. – 5. em.)

Interjú alanya: **Ambrus Károly** vagyonyilvántartó, Vagyongazdálkodási Osztály (Városgazdálkodási Igazgatóság)

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. KATAWIN rendszer, negyedéves változásjelentések.
2. Helyrajzi számonként (azon belül betélapok) nyilvántartás – bruttó, nettó értéken és az értékcsökkenés. Nincs követés a piaci információk alapján.
3. Nincs egységes vagyonyilvántartó rendszer (informatikai támogatással).
4. Alapvető irányok vannak (pl.: ahol egy önkormányzati ingatlan van, ott értékesítés), de a koncepció nem mindig látható a vagyongazdálkodásban.
5. Szervezeti egyenetlenségek (változó osztálylétszámok).
6. A főépítésznek vannak vagyongazdálkodással kapcsolatos elképzelései – facility menedzsment.
7. Fejlesztési terület lehet: Kelenföldi pályaudvar környéke.
8. A kerületi ingatlanvagyon: 2700 ingatlan, 1400 lakás, 730 helyiség, 400 forgalomképes telek (12.000 betélap).
9. A belső nyilvántartások, rendszerek összekapcsolása segítené a stratégiai gondolkodást.
10. Kiindulópont: helyzetfelmérés, elemzés, a jelenlegi helyzet feltárása.
11. A hosszú távú fővárosi fejlesztésekhez kapcsolódnak (barnamezős, zöldmezős, Duna-parti fejlesztések stb.).
12. 2000-ben a vagyongazdálkodás nagyrészt bekerült a hivatalba és a GAMESZ is bent volt. Utána folyamatosan kikerült.
13. Az újbudai vagyonyilvántartás az előírásoknak megfelel – igazságtartalma a vagyongazdálkodástól kapott információkra támaszkodik.

Interjú

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Interjú időpontja: 2014. április 18. 10-11.30 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai utca 4. – 5. emelet)

Interjúalany neve: **Győrffy József** megbízási szerződéses

Szervezeti egység: Lakásgazdálkodási Osztály

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Az interjúalany megállapításai:

1. Történeti áttekintés (Korábban Ingatlankezelő Vállalat – lakás és nem lakás) '90-évek elején Start 992 Kft. (100 %-os önkormányzati tulajdonú). Emellett a vagyongazdálkodás felügyelete szűk létszámmal (9 fő). A Kft. megszűnése után a felügyelethez került az egész feladat. Önálló költségvetési intézményként működött közalkalmazottakkal. Döntési kompetencia a különböző bizottságoknál – határozataik alapján (kiutalás, felújítás, karbantartás). Kijelölés hivatalban, ezeket a határozatokat hajtották végre.
2. Lakásállomány a privatizáció előtt 30-38 ezer volt, míg a mostani 1.000-1.700 között. Lakásigénylők száma: 720-780.
3. Szociális bérlakások (igénylés, helyi rendelet, május 31-ig Szociális és Egészségügyi Bizottság) + költségelven alakuló (bérleti díj – magas komfortfokozat, berendezési tárgyak cseréje a bérbeadó feladata) + fecskéház (pályázat, első lakáshoz jutás – 5 év, + 5 év, és előtakarékoság vállalása).
4. BRFK bérlőkijelölési joga 8-9 lakásra. Közalkalmazottak Háza – alpolgármester javaslata alapján.
5. 2000-ben a vagyongazdálkodás a hivatali struktúra része lett (nem szerencsés). Számviteli problémákat okoz.
6. 1993 óta Társasházi Közös-képviselői Klub. Kezelési tevékenység hiánya, ezért 3 fordulóban 700 közös képviselőt és intézőbizottsági képviselőket képeztek.
7. Jelenleg már inkább kezelő szervezetek, nem pedig közös képviselők.
8. Évente egyszer polgármesteri tájékoztató a társasházak támogatásáról (pályázat – vissza nem térítendő támogatás). 1993 óta 2 milliárd felett! 2014-ben 80 mFt (60 % társasházi önrész).
9. Panelfelújítás 1,5 md Ft.
10. A Lakásgazdálkodási Osztály – 15 fő körül
 - Műszaki feladat, karbantartási tevékenység (hibaelhárítása, intézése),
 - Pénzügyi rész (számlázás lakbér),
 - Nem lakás bérlemények számlázása is,
 - Hátralék behajtás intézése,
 - Szolgáltatási díjak kifizetése (üres lakások, távfűtés) – lakások és helyiségek.
11. Korábban a karbantartást a Buda-hold Kft. végezte saját kapacitással, majd alvállalkozókkal. + Gondnoki feladat a fecskéház és a költségápolon működő épület esetében. Éves keretszerződés. Értébecsléseket eseti megbízással.

12. Jelenleg közbeszerzéssel beszerzett cég intézi a karbantartást, felújítást, hibaelhárítást.
13. Hagyatékos lakások kiürítése, 100 % önkormányzati épületek (takarítás, szeméttároló edények kezelése) – Prizma Kft. Keretszerződés, és azon belül mozgás – fix a takarítás.
14. 100 %-os önkormányzati tulajdonú épület felújítása – Vagyongazdálkodási Igazgatóság Beruházási Osztálya.
15. Jogi eljárások, peresítések, alapító okiratok készítése, módosítása – két ügyvédi iroda (lakás-nem lakás) keretszerződés, és ezen belül megbízás.
16. Lakbér + többségében mérőóra állás szerinti rezsi. Víz-, csatorna átalány – nem teljes körű mellékmérő felszereltség.
17. Lakáshiány, ezért az önkormányzat próbálja bevonni a magántulajdonban lévő lakásokat is a hasznosításba (garanciák mellett)
18. Legtöbb helyen lakásgazdálkodás a hivatalban, ingatlankezelés kint.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 22. 11-12 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai u. 5., III. em. tárgyaló)

Interjú alanya: **Kiss-Leizer Gábor** ügyvezető igazgató, Buda-Hold Kft.

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

- A Budahold Kft. és az Újbuda Andor 60 Kft. ügyvezetője egy személyben (mindkét cég kizárólagos önkormányzati tulajdonban van).
- Az **Újbuda 60 Kft.** 1991-ben alakult szétválással, korábban a BME és az önkormányzat közös cége volt (K+F projektre).
- Fő tevékenység: Ingatlanhasznosítás (30 bérlő az Andor utca 60. szám alatti ipartelepen – 9000 m² terület, 3500 m² felépítmény). Jelenleg inkább kisipari vállalkozások működnek itt (szolgáltató és ipari). Jól megközelíthető, kisebb műhelyek, piaci alapú bérbeadás.
- A **Budahold Kft.** törzstőkéje 1,5 md Ft, fizikai valójában azonban kiüresedett.
- Állandó létszám 8 fő: ügyvezető, műszaki vezető, ingatlan-fenntartási ügyintéző, titkárnő, pénzügyi asszisztens, soltvadkerti üdülő gondnoka (üdülő, ifjúsági tábor apportálása, üzemeltetés ideiglenes létszámmal, 107 férőhely), főkönyvelő kiszervezése folyamatban.
- 1991-től 100 %-os önkormányzati tulajdonú projektcég. Fő tevékenysége portfóliókezelés, ingatlanfejlesztés és -forgalmazás volt.
- Az utolsó beruházást 2008-ban bonyolították (200 lakóingatlan építése + piaci alapú értékesítés).
- A cég feladata: az önkormányzat számára hasznosíthatatlan ingatlanok helyzetének rendezése volt (pl.: 72 lakásos Beregszász úti lakópark, Kopaszi-gát szerkezetépítés + beruházás bonyolítása).
- Ingatlan portfólió kezelése:
 - Hunyadi úti telephely hasznosítása (bérbeadás),
 - pártirodák (a Budaholdnál egy csomagban) – részben értékesítésre kerültek,
 - elhagyott irodák (szabadpiacon bérbeadás),
 - Közalkalmazottak Háza (az önkormányzat apportként bevitte) – korábban munkásszálló volt (800 lakóegység, panel). Két szekcióból áll – 1 szinten 5 garzon kialakítása. Az első ütem finanszírozása tagi kölcsönből, a második apport ingatlan értékesítéséből. Bevételek visszaforgatása. Uniós pályázatból (55 %-os támogatási intenzitással minősített zöld ház kialakítása – napelem, napkollektor, korszerű fűtés, hűtés. A szekció – közalkalmazottak kedvezményesen, új rész – rendőrség bérlőkijelölési joga. A lakások többségükben bérben vannak adva.
 - Üdülők (korábban: Soltvadkert, Faddombori, Siófok, Balatonfüred) – értékesítés testületi döntés alapján. Jelenleg Balatonfüreden egy apartman idény jelleggel, és Soltvadkerten.

- 2006-ban a soltvadkerti tábor átvétele – egy állandó gondnok, idény jelleggel több munkatárs, étkeztetés kiszerveződve.
- Soltvadkerti tábor + üdülő üzemeltetése problémás – Kerületi intézmények nem nagyon érdeklődnek. Éves szinten 10 millió mínusz a cégnek. (Zugló mellettük 60 mFt-ból működtet egy hasonló tábort) Jelenlegi hasznosítás: szociális tábor, nemzetközi tábor, nagycsaládos üdültetés (önkormányzati finanszírozással).
- Az önkormányzat a költségvetéséből táborokat finanszíroz Soltvadkerten, támogatja a Közalkalmazotti Ház, illetve a rendőr lakások fenntartását.
- Más önkormányzati céggel kapcsolat: Újbuda Prizma Kft. bérlő a korábbi Út XI. telephelyet. Néha gyorsszolgálat az Újbuda Sportjáért Kft.-nek. Szent Kristóf Kft.-nek csak korábban kisebb munkák (jelenleg nem). Zsombolyai Kft.-nek kisebb munkák.
- A cég végzi 89 önkormányzati intézménynél (+kisnyugdíjasoknál) és a gyorsszolgálati karbantartást (GAMESZ szervezi) – 2008-ban kiszerveződött korábbi munkatársakkal. 2012-ig éves szinten 30-40 megürülő lakás felújítását, komfortfokozat növelését is ők végezték (jelenleg közbeszerzéssel kiszervezve).
- Az átlátható, minden tekintetben törvényes működés igénye miatt hátrányban vannak a magáncégekkel szemben.
- Egyéb tevékenység:
 - Albertfalvai piac fenntartása (2013 óta vagyongazdálkodási szerződéssel). Probléma: A szerződés évente kerül megújításra, így az esetleges befektetők visszariadnak az együttműködéstől. Lakótelep tövében, kis piac, 35-40 bérlő el. Korábban felmerült a terület értékesítésének gondolata. Vagyongazdálkodási szerződés – vagyongazdálkodási díj a forgalmi érték 3 %-a, kb. 4 millió forint.
 - Fecskeház – 92 lakásos + 56 lakásos épület – gondnoki és üzemeltetési feladatok (kertészet, locsolás, takarítás stb.)
 - Külterületi rendezvények szervezése – jól jövedelmező (közterület-használati díj kedvezménye). Pl.: Allee mellett húsvéti és karácsonyi vásár (díszkivilágítás is), Körösi sétányon a rendezvények szervezői a Budaholddal kötelesek egyeztetni (pl.: Pünkösdi vásár, gasztronómiai vásárok stb).
 - Vásárszervező céggel + Prizmával közösen könyv- és egyéb vásárok szervezése.
 - 2013-tól az önkormányzati ingatlanok tekintetében szerződéssel értékbecslés (Gazdasági Bizottság döntésének feltétele ingatlanértékesítéskor).
 - Ad hoc műszaki feladatok, gyorsan pl.: önkormányzati tanácsterem hűtése, beázás stb.
 - 60+ Programhoz helyszínek felmérése, költségbecslése.
- Munkaszervezés: Ingatlan-fenntartási referensnél, vagy a gyorsszolgálati vezetőnél csörög a telefon, ha igény van a gyors feladatellátásra.
- Infrastrukturális feltételek: 2 autó + irodai eszközök (gépek, berendezések, tárgyi eszközök értékesítése korábban megtörtént).

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 18. 14-15 óra

Interjú alanya: **dr. Kóti Tamás** ügyvezető igazgató, Szent Kristóf Szakrendelő Nonprofit Kft.

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai u. 5., III. emeleti tárgyaló)

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. Korábban Gyógyír 11 Kht., jelenleg Szent Kristóf Szakrendelő Nonprofit Kft.
2. Történet: 2003-2004-ben a fővárostól került a kerülethez, a Szent Imre Kórház telephelye volt. Egyéb egészségügyi funkciókat működtet (háziorvosi rendelők, fogorvos, gyermekorvos stb.)
3. Tevékenysége: alap- és járóbeteg szakellátás, XI. és XXII. kerületi gyermek ellátás.
4. Kötelező önkormányzati feladat: alapellátás, amelyet saját alkalmazottakkal, illetőleg szerződéses vállalkozó orvosokkal látja el + az ingatlanok révén infrastruktúrát biztosít.
5. 100 %-os önkormányzati tulajdonú társaság, ingatlanoknak csak az üzemeltetése van náluk. Éves költségvetés: 2,2 mdFt. Az önkormányzattól 150-200 mFt/év, a többi OEP, saját bevétel (kb. 6-7 %, 140 mFt árbevétel – ingatlan bérbeadása eü.-i funkcióra + fizetős szolgáltatások + vállalkozásként egyes tevékenységek).
6. Működés hatékonysága: Évente részletes belső szakmai átvilágítás, szervezeti egységenként. SWOT-nál egy kicsit több, mert van benne orvosszakmai, betegút menedzselési rész is. Az egyes szakterületek összehasonlíthatatlanok, de léteznek standardok. 200 oldalas beszámoló (orvos szintig lemegy, hány beteg, pontszám elszámolás, betegre fordított idő). Hátrány nem származik ebből. A jutalomnál jön esetleg szóba objektív mérceként.
7. Állományi létszám 400 fő körül, ezen kívül vállalkozó orvosként 50-60 fő. Az elvárások azonosak.
8. 2010-ben ISO minősítés – folyamatosan fejlesztik a minőségbiztosítási rendszert.
9. Köztulajdon, közpénz, közfeladat – sok szempontból költségvetési intézményként (pl.: bértábla is) működnek. Előny: maradvány nem kerül elvonásra.
10. Minőségbiztosítás – minőség, udvariasság, pontosság. Minimum 6 óra rendelés (8 óra munka) – beléptető-rendszer. Sebészetre 10 percenként, pszichiátriára 30 perc – szorosan programozott. 5 %-os eltérés esetén információt kell adni az okokról.
11. Feladatellátási szerződés kiter az ellátott eü.-i feladatokra (alap- és szakellátás) + külön megbízás a rendelők működtetésére.
12. Alapellátás működtetéséhez önkormányzati támogatás, szakellátáshoz gép- és műszer támogatás. Céltámogatás az épületekkel kapcsolatban.

13. Kapcsolatrendszer: Polgármester, alpolgármester – közvetlenül; Prizma Kft. kertészeti feladatok, Buda-hold Kft. felújítás, építészet, cserébe foglalkoztatás eü.-i szolgáltatás (önkormányzatnak és intézményeinek is).
14. Részesei a 60+ kártyakedvezménynek és más stratégiai célok megvalósításába is teljes mértékbe be vannak vonva.
15. Újbudai Gyermekegészségügyi Centrum megvalósításában is (közép-, vagy hosszú távú – 5-10 év) részvétel. Járóbeteg gyermekeket el kell látni, 90 % helyben ellátást kap. XI és XXII. kerület is jelentős + agglomeráció.
16. Alapellátás színvonalas működtetése + Szakellátás (kulturált ellátás, kártérítési perük nincs).
17. Vagyongazdálkodás – 2 mdFt-os ingatlan. Székhely + 26 telephely. Vagyonkezelői státusz nem jó megoldás, mert több a kötöttség, az elszámolás problémás. Üzemeltetési szerződéssé alakítás.
18. HR: 400 fő – ebből: 330 szakdolgozó, 70 orvos, 30 műszaki-gazdasági munkatárs. Egyes szakterületeken (pl: gyermekszemész, bőrgyógyász) szakemberhiány, egyébként az országos átlagnál jobb a helyzet. Közalkalmazott, vagy vállalkozó orvosok.
19. Szervezet: Ügyvezető, gazdasági igazgató, rendelésvezető főorvos, rendelésvezető szakasszisztens.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 18. 15-16 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai u. 5., III. emeleti tárgyaló)

Interjú alanya: **Kocsis Sándor** ügyvezető igazgató, Újbuda Sportjáért Közhasznú Non-profit Kft.

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

1. A kerület legfiatalabb cége, amely Újbuda 11 Kft.-ből (vagyonvédelmi cég) jött létre.
 2. Közhasznú gazdasági társaság, amely sporttal kapcsolatos tevékenységet végez.
 3. Az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak megvalósításában vesz részt (pl.: kötelező úszásoktatás, nyári táboroztatás, gyermekszállítás, sportlétesítmény üzemeltetés és fenntartás).
 4. Az önkormányzat sportcélú támogatásainak pályázaton alapuló felosztása is a Kft. közreműködésével történik. Regisztrációs alapú, objektív rendszer – 12 szempont alapján pontozás.
 5. 2012 augusztusától az uszoda 45 fő helyett 28 fővel működik.
 6. Munkaszerződések komplexebb, összevont feladatkörökkel, munkafolyamatokkal köttetnek. A vezetői csapat már hosszabb távon dolgozik a cégben.
 7. Feladatuk a sportrendezvények szervezése is.
 8. Szekció: szakmai igazgató kiemelt, gazdasági vezető alárendelt, majd létesítmény-vezető.
 9. Létesítményekre vonatkozóan vagyonkezelői szerződés + tevékenységekre keretszerződés (többéves, a költségvetés alapján konkrét feladatokkal töltik fel).
 10. Kapcsolódások: Hivatal – pénzügyi és városüzemeltetési terület. Prizma Kft. – ad hoc szerződések, idény jelleggel (pl.: kertészeti feladatok). Buda-hold Kft. – kisebb javítási munkák, amit saját maguk nem tudnak megoldani; soltvadkert tábort kapcsán.
 11. Személyügyek: Jelenleg 50 fős létszám, korábban státuszok összevonására került sor.
 12. Sportlétesítmények felújításához jelentős forrás szükséges.
 13. TAO – látvány-csapatsportok támogatása (vízilabda, kosárlabda)
 - Nyéki Imre Uszoda
 - Gabányi László Sportcsarnok
- Együttműködés: Játszva Sportolva Megelőzni Alapítvány + Újbuda Sportjáért NKft. + önkormányzat. Felújítás, építés 70 %-a finanszírozható TAO-ból. Az önkormányzat az Alapítványt támogatja az önrésszel (éven belüli felhasználás). 2012-ben leadott program, ami 3 éves volt, de hosszabbítás.
14. A sport jelenleg Újbudán stratégiai kérdés.
 15. Vagyonkezelés hátránya: A vagyonkezelő az önkormányzattól támogatást nem kaphat.

INTERJÚ

a Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál
című projekt keretében

Időpont: 2014. április 22. 12-13 óra

Helyszín: Újbuda Polgármesteri Hivatal (Budapest, Zsombolyai u. 5., III. em. tárgyaló)

Interjú alanya: **Lőrincz Gergely** ügyvezető igazgató, Újbuda Prizma Kft.

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Interjúalany megállapításai:

- Kizárólagos önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaság, amelynek tevékenysége folyamatosan bővül. Legutóbb biztonságtechnikai részleggel egészült ki (5+1 zárt, őrzött parkoló)
- Korábban két fő tevékenység:
 - Parkfenntartás – Városgazdálkodási Igazgatósághoz kapcsolódik, vállalkozási szerződés keretében (más esetekben keretszerződés, ad hoc megbízás alapján). Zöld- és kommunális hulladék elszállítás esetében alvállalkozó. Parkfenntartással közbeszerzésen beszerzett más cégek is foglalkoznak. A nagyobb területi egységek másokhoz vannak kiszervezve. A cég viszi a Zöldebb Újbudáért Programot is (kis költségű felújítások pl.: pad, asztal stb.), saját forrásból. Kezdeményezők: Zöldfelületeknél a Városgazdálkodási Igazgatóság (megrendelő), itt kisebb ötletek, projektek (pl.: előkert programhoz ingyen földet) is.
 - Kötészet – Megváltozott munkaképességűek foglalkoztatása. A cég védett foglalkoztató (évente akkreditáció megújítása) – költség és bérkompenzáció (211 mFt/év), nyomdai utómunkák, piacról élnek. Önkormányzati felelősségvállalás – önként vállalt feladat. 164 főről 189 főre nőtt a létszám. Termelés-szervezők által irányított csoportok. Rehabilitációs mentor, tanácsadó, egyéni rehabilitációs tervek stb.
- A cég szervezi a közfoglalkoztatást is 233-ról 320 főre nőtt (feladatellátás náluk és máshol is pl.: GAMESZ). Télen 360 fő közfoglalkoztatott volt (képzés is).
- 2012 év februártól új tevékenység – állasközvetítő iroda – folyamatos jelenlét, állásbörzék (munkáltatói napokkal kombinálva), tanfolyamok. Irodanyitás fő oka: Munkaügyi Kirendeltség elköltözött a IX. kerületbe.
- További tevékenység – Vahot utcai heti vásár üzemeltetése (szombatonként) lezárt parkolóban a Bikás park mellett.
- Létszámadatok: Összesen 320 fő – többség fizikai, 21-22 fő (benne a gazdasági osztály is) szellemi; 35 fő termelés-szervező (csoport), park 90-110, 120 kötészet. Átfedések vannak a részlegeknél, munkaköri leírásban is: kerületen belül bárhol besegítenek.
- Bevétel szempontból lényeges az út és közműépítő divízió (önállóan működő gazdasági társaság beolvasztása – Út XI. Kft.).
- Tevékenység - in house: 80-20 % tartása (90 % feletti bevétel önkormányzattól) – út-, park többsége önkormányzati, kötészetnél fordítva.
- Bevételi adatok: 2014 össz-árbevétel – 1,026 milliárd körül, nettó árbevétel 710 mFt. XI. kerület 21 millió működési támogatásként (új tevékenység a saját lap ter-

- jesztésével). Bevételek részlegenként: út, közmű 380-400 mFt, park 240-270 mFt, kötészet 28-30 mFt, többi kisebb, 17-20 mFt/év (helypénz).
- Költségmegosztás: Anyagjellegű 480 mFt, bérköltség 456 mFt, kedvezményekkel csökkentett járulékok 100 mFt, személyi jellegű egyéb 40 mFt.
 - Új program – Lakásvédelmi akcióterv (biztonsági rácsok kihelyezése, pályázati úton igényelhető, kedvezményes áron 30 eFt-tól – saját termék). Társasházi kamerarendszer kiépítése – szintén pályázati úton igényelhető (az önkormányzat biztosítja a forrást, de a pályáztatást a cég végzi).
 - Más önkormányzati cégekkel való kapcsolat: Zombolyai Kft. megbízása ingatlan-üzemeltetői feladatokkal.
 - A cég vagyona:
 - A székhely + három telephely önkormányzati tulajdonban (bérbeadás),
 - Saját gépek (elavultak),
 - Megújuló Prizma Programja – rövid és középtávú tervek összegyűjtése (ezen belül Prizma Életpálya Program (humángazdálkodás ösztönző, motiváló), Prizma Profit Program, Nyereségünk az egészségünk