

Szervezetfejlesztés Budapest Főváros XI. kerület Újbuda Önkormányzatánál

Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladatellátási rendben

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0032

2014. május

TARTALOMJEGYZÉK

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
1. ELŐZMÉNYEK	5
2. A PROJEKT CÉLKITŰZÉSEI	7
3. MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA	8
3.1. Költség-haszon elemzés módszertani háttere.....	9
4. AZ ELMÉLETI HÁTTÉR ÖSSZEFOGLALÁSA.....	10
4.1. Az önkormányzati feladatellátás rendszere.....	10
4.1.1. Az önkormányzatok gazdálkodása.....	11
4.1.2. Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása.....	12
4.1.3. Az új önkormányzati feladat-ellátási rendszer jogszabályi háttere	13
4.1.4. Az Önkormányzat, mint közvetlen feladat-ellátó	15
4.1.5. Az Önkormányzat által alapított költségvetési szervek feladatai	16
5. JELENLEGI HELYZET BEMUTATÁSA.....	17
5.1. Intézmények.....	17
5.1.1. Szociális intézmények.....	17
5.1.1.1. Újbuda szociális és gyermekjóléti alap- és szakellátást nyújtó intézményei	19
5.1.2. Közneveléssel összefüggő intézmények	20
5.1.2.1. Újbudai alap- és középfokú intézmények.....	21
5.1.2.2. Újbudai óvodák.....	22
5.1.2.3. Újbudai bölcsődék	23
5.1.3. Közművelődési intézmények.....	23
5.1.3.1. Újbudai Közművelődési intézmények.....	24
5.2. Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok.....	24
5.2.1. Budahold Kft.	27
5.2.2. Zsombolyai Kft.....	27
5.2.3. Hadik Kft.	28
5.2.4. Újbuda Sportjáért Kft.....	28
5.2.5. Újbuda Prizma Nonprofit Kft.....	29
5.2.6. Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató NKft.	29
5.2.7. MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft.	30
5.2.8. KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.....	30
5.2.9. Újbuda Andor 60 Ingtatlanhasznosító Kft.	32

5.3.	Egyéb kapcsolódó intézmények/szervezetek.....	32
5.4.	Újbuda önkormányzatának intézményei és gazdasági társaságai	35
6.	JAVASLATOK AZ ÖNKORMÁNYZATI FELADAT-ALLOKÁCIÓ OPTIMALIZÁLÁSÁRA ÉS A TÁMOGATÓ INFRASTRUKTÚRA FELÜLVIZSGÁLATÁRA	36
6.1.	Soltvadkerti tábor iránti érdeklődés növelése	36
6.1.1.	A tábor adottságai	36
6.1.2.	A tábor üzemeltetése	36
6.1.3.	A tábor iránti érdeklődés felkeltése	36
6.2.	Gyorsszolgálati karbantartás	37
6.3.	Bokoróvodák létrehozása	38
6.3.1.	Gazdasági elemzés.....	39
6.3.1.1.	Kiadások és bevételek.....	39
6.3.1.2.	Hasznok és externáliák.....	42
6.3.1.3.	Eredmények	43
6.4.	Gazdasági társaságok profiltisztítása beolvasztással	45
6.4.1.	Gazdasági elemzés.....	46
6.4.1.1.	Kiadások és bevételek.....	46
6.4.1.2.	Hasznok és externáliák.....	48
6.4.1.3.	Eredmények	50
7.	INTÉZKEDÉSI JAVASLATOK.....	53
8.	MELLÉKLETEK	55

Vezetői összefoglaló

Az ÁROP-3.A.2 – „Szervezetfejlesztés a közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok számára” című pályázatos konstrukció célja, hogy az önkormányzati működéshez és a közszolgáltatások ellátásához is szorosan kapcsolódó gazdasági társaságok és egyéb szervezetek működését áttekintse és javaslatokat tegyen a hatékonyabb feladatellátás elérésére.

Jelen dokumentum célja az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladatellátási rendben. A tanulmány szorosan illeszkedik a hatékonyságnövelés, feladatellátás, irányítási struktúra témakörökkel részletesebben foglalkozó tanulmányokhoz, mivel az ezekben szereplő intézkedések és javaslatok koherens, a szinergiákat is figyelembe vevő megvalósítása lehet a hatékony önkormányzati működés alapja.

A pályázati elvárásoknak megfelelően, a megvalósítás során megtörtént a támogató infrastruktúrát érintő változások áttekintése az átalakuló önkormányzati feladatok tükrében, amely lehetőséget biztosít az optimalizálás elérése érdekében a javaslatlatterre a kiválasztott területeken. Az önkormányzati munkatársakkal készült interjúk, valamint a gazdasági társaságoktól bekért információk adták az alapot a jelenlegi helyzet feltérképezésre, valamint arra, hogy az önkormányzat számára hasznosítható javaslatok készüljenek a támogató infrastruktúra megerősítésére.

A tanulmány négy intézkedési területet jelölt ki ennek érdekében:

- soltvadkerti tábor iránti érdeklődés növelése,
- gyorsszolgálati karbantartás GAMESZ-hez történő átirányítása,
- bokoróvodák létrehozása,
- gazdasági társaságok profiltisztítása beolvasztással az ingatlanhasznosítás területén.

Utóbbi két javaslatlatterhez költség-haszon elemzés is készült, amely pénzügyi szempontból is alátámasztja a kiszervezett és kiszervezhető feladatok optimális elosztását a megváltozott feladatellátási körben.

Budapest, 2014. május 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
RESPONSUM Kft.

1. Előzmények

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Jelen pályázat megvalósítása 2014. első fele óta tart, a megvalósítást követően megkezdődött a szakmai munka, melynek eredményeként – jelen tanulmány elkészültét megelőzően már – több dokumentum is elkészült:

- A költségcsökkentés, hatékonyságnövelés rövid, közép és hosszú távú opcióinak és stratégiájának meghatározása Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatánál
- Önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladatellátási modell, elsősorban a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre vonatkozóan

2. A projekt célkitűzései

A projekt lehetőséget biztosít az önkormányzati működés optimalizálására a hatékonyabb feladatellátás és irányítási struktúra kialakításával. A Magyar Program céljaival összhangban sor kerül az önkormányzat feladatkörének, valamint a hozzákapcsolódó szervezetek működésének átvilágítására. Mindezt annak érdekében, hogy az intézmények a költségek és a feladatellátás minőségét illetően is hatékonyabban tudják teljesíteni feladataikat, amely alapját jelenti a fenntartható működésnek. A projekt több beavatkozási területet is érint, sor kerül a szervezet, feladat, eljárás és személyzet dimenziók átvilágítására is. A projekt kiemelt figyelmet fordít a Hivatal, a GAMESZ, a Budahold Kft., a Zsombolyai Kft., a Hadik Kft., az Újbuda Sportjáért Kft. vagyongazdálkodást és üzemeltetést támogató, illetve a szervezeteken átívelő folyamataira.

Jelen dokumentum célja az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladatellátási rendben. A dokumentum szorosan illeszkedik a hatékonyságnövelés, feladatellátás, irányítási struktúra témakörökkel részletesebben foglalkozó tanulmányokhoz, mivel az ezekben szereplő intézkedések és javaslatok koherens, a szinergiákat is figyelembe vevő megvalósítása lehet a hatékony önkormányzati működés alapja.

A projekt a folytonosság és a tudatos építkezés jegyében felhasználja a Hivatalban korábban zajló ÁROP pályázat eredményeit, de már az önkormányzati működéshez szorosan kapcsolódó gazdasági társaságok és egyéb intézmények feladatellátását is vizsgálja, nem kizárólag a Hivatal folyamataira koncentrál. A kibővített nézőpont biztosítja, hogy a közszolgáltatások nyújtásának teljes spektruma hatékonyabban valósuljon meg.

A pályázati elvárásoknak megfelelően, a megvalósítás során megtörtént a támogató infrastruktúrát érintő változások áttekintése az átalakuló önkormányzati feladatok tükrében, amely lehetőséget biztosít az optimalizálás elérése érdekében a javaslatlételre a kiválasztott területeken. A javaslatlételhez több esetben költség-haszon elemzés is készült (bokor óvodák létrehozása; ingatlanhasznosítás terület hatékonyabb intézményi struktúrában történő ellátása), amely pénzügyi szempontból is alátámasztja a kiszervezett és kiszervezhető feladatok optimális elosztását a megváltozott feladatellátási körben.

A tanulmány hozzájárul ahhoz, hogy a vagyongazdálkodás és üzemeltetés területén kellőképp átlátható, világosan lehatárolt felelősségi körök alakuljanak ki, amely a magasabb szintű szolgáltatásnyújtás lehetőséget kínálja az önkormányzat számára. Ezt a célt szem előtt tartva több olyan javaslat is készült, amelyekhez ugyan pénzügyi szempontból egzakt, számszerűsíthető eredmények nem tartoznak, azonban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok optimalizálása szempontjából jelentős hatékonyságnövelési potenciállal rendelkeznek.

3. Módszertan bemutatása

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

„Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat- ellátási rendben”

8

A tevékenység elvárt eredménye:

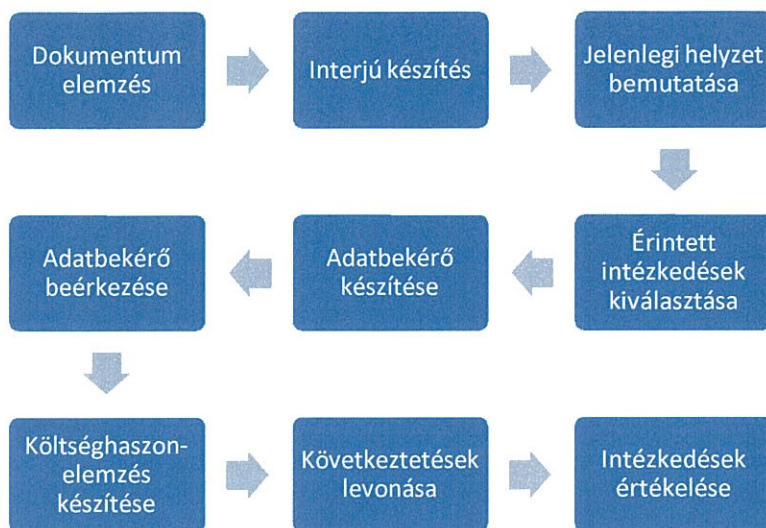
- A támogató infrastruktúrát érintő változások felmérése az átalakuló önkormányzati feladatok tükrében, javaslattétel az optimalizálásra
- A kiszervezett és kiszervezhető feladatok költség-haszon elemzése, amelynek segítségével megtervezzük/alátámasztjuk a megváltozott feladatellátási körben az optimális feladatelosztást.

A megvalósítás során alkalmazott módszerek:

- Dokumentumelemzés;
- Interjúkészítés;
- Intézkedések kiválasztása
- Az intézkedésekhez kapcsolódó költséghaszon-elemzés készítése

A tevékenység megvalósításának első lépéseként a vállalkozó a rendelkezésére bocsátott dokumentumokat elemzi, azok alapján interjúkérdéseket állít össze az önkormányzat, valamint az intézmények részére. Áttekintésre kerülnek továbbá az eddig elkészült eredménytermékek, az azokban foglaltakkal összhangban kiválasztásra kerülnek a költség-haszon elemzéssel érintett intézkedések, a költség-haszon elemzéshez adatbekérő készül, melyhez az önkormányzat szolgáltat adatot. Az elemzés eredményeképpen láthatóvá válik, hogy az intézkedés milyen számszerűsíthető és externális eredményekkel jár. A szakmai megvalósítás ennél bővebb, részletesebb módszertanát a pályázat mellékletét képező szakmai koncepció tartalmazza.

A pályázati tevékenység jelen eredménytermékének elkészítését támogató folyamatot az alábbi ábra szemlélteti:



3.1.Költség-haszon elemzés módszertani háttere

Az európai uniós projektek finanszírozása során sok esetben kötelező költség-haszon elemzés készítése a beavatkozások elvégzéséhez. A 2007–2013-as programozási időszakra az Európai Bizottság 4. sz. munkadokumentuma, a költség-haszon elemzés elvégzésének módszertani útmutatója adja meg a keretrendszert ezek elkészítéséhez. A dokumentum meghatározza az elemzések alapvető célját, valamint az alkalmazandó módszertant a megfelelő számítások elvégzéséhez.

E szerint a költség-haszon elemzés alapvető eszköz a projektek gazdasági előnyeinek megbecsléséhez. Elvégzése során a pénzügyi, gazdasági, társadalmi, környezeti stb. hatások értékelését szükséges megtenni. A projekt költségeinek és hasznainak meghatározásához el kell végezni a hatások azonosítását, azok monetarizálását, amelyek lehetőséget adnak arra, hogy véleményt mondjunk a projekt megtérüléséről. Az elemzési szintet mindig azon társadalmi csoportra érdemes vonatkoztatni, amelyre legnagyobb hatást gyakorol a beavatkozás, ezért a projektek esetén eltérő mértékben jelenhetnek meg települési, regionális, nemzeti vagy közösségi szintű hatások. Az értékeléshez minimálisan a beavatkozás nélküli és a beavatkozás végrehajtása után elért állapotot érdemes összehasonlítani a költségek és bevételek becslésével. A tanulmányban ezt a módszertani keretrendszert felhasználva kerül sor két intézkedési javaslat kapcsán a költség-haszon elemzés elkészítésére, amelynek nyomán lehetőség nyílik a pénzügyi háttér és a nem számszerűsíthető érvek figyelembevételével az ideálisabb opció kiválasztására és végrehajtására.

4. Az elméleti háttér összefoglalása

A tanulmányt megalapozó elméleti háttér az „Önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladatellátási modell, elsősorban a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre vonatkozóan” című tanulmányban részletesen kifejtésre került. A duplikációk elkerülése végett jelen fejezet az elméleti háttér legfontosabb, kivonatolt változatát tartalmazza, a tartalom – ahol a tanulmány tárgyának szempontjából indokolt – kiegészítésre került.

10

4.1. Az önkormányzati feladatellátás rendszere

Az önkormányzatok célja, hogy a helyi lakosság és gazdálkodó szervezetek számára biztosítsa a megfelelő életminőséghez igazodó közszolgáltatásokat, illetve a helyi közigazgatást. Ugyan a 2013-as év új korszakot nyitott a magyarországi önkormányzatok életében, azonban a fenti alapvető önkormányzati cél nem változott.

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

A kialakított rendszerben számos ellentmondás is szerepelt, amely indokolta a feladatok állam-megye-település közötti újraosztását. Ezzel párhuzamosan a települési önkormányzatok között is a feladatok differenciálására volt szükség. Az alapelvek tekintetében továbbra is fontos, hogy a települési önkormányzatok azonos jogállással rendelkezzenek, azonban a kistélepülések esetén jelentkeznek olyan kötelezettségek, melyeket nem képesek hatékonyan ellátni, így a feladatok tekintetében további differenciálás szükséges.

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

A kötelezettségek szempontjából a Möt.v. 20. és 21. §-a megkülönböztet községi önkormányzatot, járasszékhely városi és városi önkormányzatot, valamint megyei jogú város települési önkormányzatot. Egy fővárosi kerület szempontjából kiemelten fontos, hogy az önkormányzati feladatok egyedül a fővárosi és kerületi önkormányzatok esetében kerültek eltérően meghatározásra. Ebben az esetben explicit módon megfogalmazva, hogy mik azok. A kétszintű fővárosi önkormányzati rendszer ebből a szempontból nem változott jelentősen, így jelenleg is fennáll a főváros és a kerületek sok szempontból konfliktushelyzetet teremtő kapcsolata a feladatellátásban.

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

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

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

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

4.1.1. Az önkormányzatok gazdálkodása

Az önkormányzati gazdálkodás alapját a költségvetési rendelet adja, amely tartalmazza az önkormányzati feladatok ellátásához a pénzügyi források allokációját. A rendszerváltás után az önkormányzatok kötelező feladatainak száma folyamatosan növekedett, azonban e mögött a finanszírozási oldal nem növekedett azonos ütemben. A korábbi időszakban az önkormányzatok gyakran a kötelező feladataik ellátásához is hitelfelvételre kényszerültek, amely számos esetben nagymértékű eladósodáshoz vezetett. Az

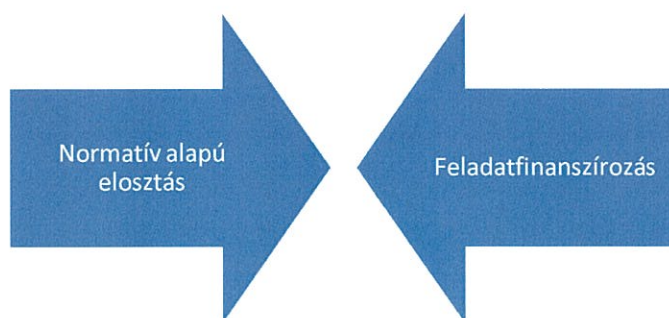
átalakítások eredményeképpen a felhalmozódott önkormányzati adósságok átvállalása megtörtént, azonban éppen ezért kapott jogi megerősítést, hogy a későbbiek folyamán erre ne kerülhessen sor. Az alaptörvényi szabályozás így korlátozta az önkormányzati gazdálkodás és azon belül a vállalkozások szabadságát is, amely indokolt lehet a fenti történések tükrében. Ugyanakkor nem veszi figyelembe azt, hogy az önkormányzatok elsődlegesen a feladataik, azon belül is a kötelezően ellátandó feladataik teljesítésére szoktak vállalkozást létrehozni.

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

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

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

4.1.2. Az önkormányzati feladatellátás finanszírozása

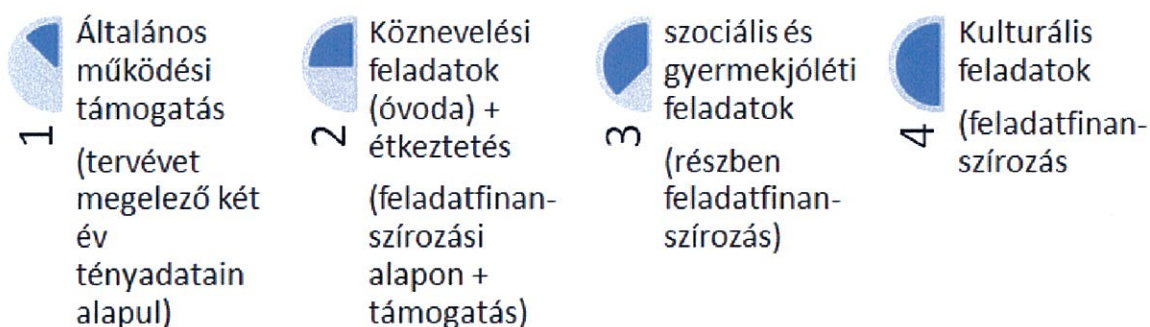


A változtatások hatására tehát az önkormányzatok finanszírozási rendszere is átalakult. A működési hiány megszüntetésére az állam a kötelező feladatokat finanszírozza. A normatív támogatásokat felváltják a támogatási kategóriák, mely a feladatok finanszírozására helyezi a hangsúlyt. A feladatfinanszírozás hátránya, hogy a feladat

ellátásra megállapított összeg csak az adott feladat elvégzésére fordítható, azonban emellett számos előny is megállapítható. A régi finanszírozási rendszer nem tette érdekelté az önkormányzatokat bevételeik növelésében, mert ha azok növekedtek az állami hozzájárulás egyidejűleg csökkent. Az új finanszírozási rendszer azonban ezt megváltoztatja, amennyiben nő az önkormányzatok bevételi oldala, azt a kiadásaira fordíthatják. A feladatfinanszírozás további előnye, hogy míg az előzőekben taglaltak szerint új feladat ellátása nem volt finanszírozott, ez esetben már azzá vált.

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

13



4.1.3. Az új önkormányzati feladat-ellátási rendszer jogszabályi háttere

Magyarország Alaptörvényének, sarkalatos törvényeinek, köztük első sorban Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény 2013. január 1-i hatálybalépésével együtt átalakultak az önkormányzati feladatkörök, valamint a feladatellátás formáinak jogszabályi környezete is megváltozott. Az önkormányzatok jelenlegi feladatait a Möt. 13. § (1) bekezdés határozza meg, melyet korábban a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény (továbbiakban: Ötv.) 8. §-a szabályozott. A két jogszabály által meghatározott feladatkört összehasonlítva megállapítható, hogy egyik oldalon egyes feladatok kikerültek az önkormányzati feladatkörből, míg a másik oldalon új feladatok kerültek be az önkormányzati feladatok közé. A közszolgáltatási feladatok állam és önkormányzatok közti újraelosztás eredményeként a Möt. értelmében az önkormányzatoktól az alábbi feladatcsoportok kerültek el:

- Alap- és középfokú oktatás (kivéve: óvodák)
- Szociális és gyermekvédelmi ellátási rendszer egyes elemei
- Egészségügyi szakellátó intézmények (kórházak)
- Államigazgatási feladat- és hatáskörök részbeni áttelepítése

A Möt. hatálybalépésével együtt a már korábban is ellátott önkormányzati feladatok sarkalatos törvényben történő megjelenítése, valamint azok feladatcsoportba rendezése mellett, új feladatok is meghatározásra kerültek az önkormányzatok számára. Az Ötv-ben korábban nem nevesített önkormányzati feladatok, valamint az új önkormányzati feladatokat az alábbiak foglaljuk össze:

- Településüzemeltetési feladatok egyes elemei;
- Környezet-egészségügy (köztisztaság, települési környezet tisztaságának biztosítása, rovar- és rágcsálóirtás);
- Kulturális szolgáltatás, különösen a nyilvános könyvtári ellátás biztosítása; filmszínház, előadó-művészeti szervezet támogatása, a kulturális örökség helyi védelme; a helyi közművelődési tevékenység támogatása;
- A (önkormányzat) területén hajléktalanná vált személyek ellátásának és rehabilitációjának, valamint a hajléktalanná válás megelőzésének biztosítása;
- Honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem, helyi közfoglalkoztatás;
- Helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok;
- A kistermelők, őstermelők számára - jogszabályban meghatározott termékeik - értékesítési lehetőségeinek biztosítása, ideértve a hétfélig árusítás lehetőségét is;
- Hulladékgyűjtés és hulladékkezelés;
- Távhőszolgáltatás;
- Víziközmű-szolgáltatás, amennyiben a víziközmű-szolgáltatásról szóló törvény rendelkezései szerint a helyi önkormányzat ellátásért felelősnek minősül.

A Möt. 13. § (1) bekezdésének taxatív felsorolása mellett azonban az önkormányzatokhoz további feladat- és hatáskör is telepíthető, melyet a Möt. 13. § (2) bekezdés úgy fogalmaz meg, hogy: törvény a helyi közügyek, valamint a helyben biztosítható közfeladatok körében ellátandó más helyi önkormányzati feladatot is megállapíthat. Ennek leggyakrabban felhozott példája, hogy a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvényben (továbbiakban: Nkt.) 74. § (4) bekezdése alapján a 3000 főt meghaladó lakosságszámú települési önkormányzatnak gondoskodnia kell - a szakképző iskola kivételével - az illetékességi területén lévő összes, saját tulajdonában álló, az állami intézményfenntartó központ által fenntartott köznevelési intézmény feladatainak ellátását szolgáló ingó és ingatlan vagyon működtetéséről, vagy az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII. törvény 33. §-ban meghatározott közérdekű adatok nyilvánosságra hozatalával összefüggésben a honlap üzemeltetés, de ide sorolható a Möt. 109. §-ban meghatározott, de a 13. § (1) bekezdésben nem nevesített nemzeti vagyonnal való gazdálkodással összefüggő feladatokat is.

A Möt. 13. § (1) bekezdésben meghatározott önkormányzati feladatok ellátása, ahogyan azt a Möt. 10. §-a is meghatározza az önkormányzatok lakosságszámához, teljesítőképességéhez és a település közigazgatási területének nagyságához igazodva az egyes önkormányzatok kötelező feladatai egymástól eltérhetnek, mely alapján a differenciált feladat-ellátási kötelezettséget már a szakágazati jogszabályok határozzák meg, ahogyan a feladatellátás részletes szabályait is.

A Mötv.-ben és a szakágazati jogszabályokban a meghatározott adott település típushoz, vagy annak lakosságszámához igazodó kötelező önkormányzati feladatok mellett, az önkormányzatnak lehetősége van önként is feladatot vállalni, mely három csoportba sorolható:

- az államtól átvállalt feladatok,
- a lakossági igényekhez igazodva más település kötelező feladatának átvállalása, valamint
- olyan feladatok és helyi közügyek ellátása, melyet jogszabály nem utal más szerv kizárólagos hatáskörébe.

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

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

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

A Möt. 87. § biztosítja, hogy a helyi önkormányzatok képviselő-testületei megállapodásuk alapján egy vagy több önkormányzati feladat- és hatáskör, valamint a polgármester és a jegyző államigazgatási feladat- és hatáskörének ellátására jogi személyiséggel rendelkező társulást hozzanak létre.

4.1.4. Az Önkormányzat, mint közvetlen feladat-ellátó

Az Önkormányzat, mint közvetlen feladatellátó, mint a Mötv.-ben meghatározott kötelező önkormányzati feladatok ellátásáért felelős szervezet minden feladatellátásban érintett. Az Önkormányzat legfőbb döntéshozó szerve a Képviselő-testület, míg képviselője a Polgármester. Az Önkormányzat a Mötv. 13. § (1) bekezdésében meghatározott kötelező és önként vállalt feladatainak ellátását a feladatszervezés szempontjából két nagy csoportra lehet osztani. Első csoportba az irányítási jogkörrel összefüggő feladatok tartoznak, melyekkel összefüggő hatásköröket kizárólag a Képviselő-testület gyakorolhatja, és kiterjednek a stratégiai célkitűzésekre és az önkormányzati feladatellátás rendszerének meghatározására, a feladatellátók kijelölésére, valamint a feladatellátás költségvetési/gazdálkodási kereteinek meghatározására. A másik csoportba a közvetlen feladatellátás kapcsolódik, mely a közvetlen foglalkoztatást, és a feladatellátásban történő aktív közreműködést jelenti. A közvetlen feladatellátás esetén is

a Képviselő-testület mint döntéshozó jelen van, de ezen jogkörét – jogszabályban meghatározott korlátok között - saját szerveire át is ruházhatja, míg a döntés-előkészítés és végrehajtás már a képviselőtestület által alapított költségvetési szerv, a Hivatal feladata.

4.1.5. Az Önkormányzat által alapított költségvetési szervek feladatai

Az Önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak jelentős részét az általa alapított költségvetési szervei útján, mint államháztartáson belüli szervezetek útján látja el. A költségvetési szervek alapfeladatait a Képviselő-testület által az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvényben (továbbiakban: Áht.) meghatározott tartalommal elfogadott alapító okiratok alapján, valamint az államháztartás végrehajtásáról szóló 368/2011. (XII. 31.) Korm. rendeletben meghatározott tartalmú, a Képviselő-testület vagy általa felhatalmazott – polgármester, bizottság- szervezet által elfogadott szervezeti és működési szabályzat alapján látja el. A feladatellátáshoz szükséges személyi és tárgyi feltételek kereteit az Önkormányzat az alapító okiratban foglaltak szerint biztosítja költségvetési szervek számára, a feladatellátás rendjét és működésük alapvető szabályait a szervezeti és működési szabályzatokban határozza meg a Képviselő-testület, míg működésükhöz szükséges költségvetési forrásokat az Önkormányzat éves költségvetési rendeletében határozza meg a költségvetési szervek elemi költségvetése alapján. A költségvetési szervek szakmai munkájáért, költségvetési gazdálkodásáért a költségvetési szerv vezetője felel.

5. Jelenlegi helyzet bemutatása

5.1. Intézmények

Az önkormányzat intézményei az alábbiak szerint kerülnek csoportosításra:



17

5.1.1. Szociális intézmények

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

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

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

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

18

A szociális rászorultságtól függő pénzbeli ellátások rendszere is változáson ment keresztül. Szociális rászorultság esetén a jogosult számára a települési önkormányzat jegyzője a törvényben meghatározott feltételek szerint foglalkoztatást helyettesítő támogatást, rendszeres szociális segélyt, lakásfenntartási támogatást állapíthat meg. A szabályozások arra is törekedtek, hogy a szociális segélyek, járadékok és ellátások egységesebb rendszerben legyenek igényelhetők. Ennek érdekében 2014. január 1-től az önkormányzatoktól korábban három külön jogcímen igényelhető szociális segély fajtát összevontak (temetési segély, átmeneti segély és a rendkívüli gyermekvédelmi támogatás), amely 2014-től közös név alatt, már önkormányzati segélyként igényelhető. Az önkormányzati segély és a méltányossági ápolási díj jogosultsági szabályozását és annak feltételeit az egyes települések képviselő testületei továbbra is saját hatáskörben szabályozzák, települési rendeletekben. A járási hivatal a törvényben meghatározott feltételek szerint az időskorúak járadékát, a kiemelt ápolási díjat és az emelt összegű ápolási díjat állapítja meg.

A személyes gondoskodás megszervezésére köteles szervként a települési önkormányzat:

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

köteles biztosítani.

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

5.1.1.1. Újbuda szociális és gyermekjóléti alap- és szakellátást nyújtó intézményei

Újbudai Szociális Szolgálat

A település szerkezetéhez igazodva öt helyszínen lehet elérni az intézmény szolgáltatásait, melyek igénybevételét Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzatának a személyes gondoskodást nyújtó ellátásokról szóló 5/2009./II.24./XI.ÖK sz. rendelete határozza meg.

Újbudai Szociális Szolgálat szolgáltatásai telephely szerint:

19

Újbudai Szociális Szolgálat – székhely:

- szociális étkeztetés – helyben fogyasztással, nappali ellátás idősek és demens személyek számára – napközbeni tartózkodás és szociális segítségnyújtás
- házi segítségnyújtás – bejelentkezés, információnyújtás, egyeztetés a lakáson történő gondozással és segítő tevékenységgel kapcsolatban
- támogató szolgálat – bejelentkezés, információnyújtás, egyeztetés a lakáson történő gondozással és segítő tevékenységgel kapcsolatban
- szociális étkeztetés szervezése – az egész kerületre vonatkozóan szervezi a helyben fogyasztott, a különböző helyszínekről elvitt és a szállítással történő étkeztetést.

Albertfalva telephely:

- szociális étkeztetés – helyben fogyasztással, nappali ellátás idősek és demens személyek számára – napközbeni tartózkodás és szociális segítségnyújtás

Szent Imre-város telephely:

- szociális étkeztetés – helyben fogyasztással, nappali ellátás idősek és demens személyek számára – napközbeni tartózkodás és szociális segítségnyújtás

Gazdagrét telephely:

- szociális étkeztetés – helyben fogyasztással, nappali ellátás idősek és demens személyek számára – napközbeni tartózkodás és szociális segítségnyújtás

Kenderes telephely:

- szociális étkeztetés – helyben fogyasztással, nappali ellátás idősek és demens személyek számára – napközbeni tartózkodás és szociális segítségnyújtás, jelzőrendszeres házi segítségnyújtás – bejelentkezés, információnyújtás

Kelenföld-városcsopont:

- szolgáltatóhely szociális étkeztetés – helyben fogyasztással és elvitellel

Újbudai Habilitációs Központ

Nappali ellátás fogyatékos személyek részére

Újbudai Humán Szolgáltató Központ

Családsegítés és gyermekjóléti központ

Újbudai Idősek Háza

Ápolás, gondozást nyújtó intézmény (idősek otthona)

20

5.1.2. Közneveléssel összefüggő intézmények

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

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

A Köznevelési tv. alapján az óvodai feladatok ellátása a települési önkormányzatok kötelezettsége maradt. A települési önkormányzatok maradtak tehát az óvodák fenntartói. A törvény alapján a köznevelési feladatokat az állam intézmény alapításával és fenntartásával, továbbá az egyházi köznevelési intézmény vagy a magán köznevelési intézmény fenntartójával kötött köznevelési szerződés útján látja el. Ugyanakkor az óvodai nevelésről a települési önkormányzat intézmény alapítása és fenntartása vagy köznevelési szerződés révén gondoskodik, [Köznevelési tv. 74. § (1) és (2) bek.] beleértve a nemzetiséghez tartozók óvodai nevelését, a többi gyermekkel, tanulóval együtt nevelhető, oktatható sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelését is.

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

5.1.2.1. Újbudai alap- és középfokú intézmények

Ádám Jenő Fenntartói Gyakorló Ált. Iskola	Bethlen Gábor Általános Iskola és Újreál Gimnázium	Bocskai István Általános Iskola
Domokos Pál Péter Általános Iskola	Farkasréti Általános Iskola	Gazdagrét Csíkihegyek Általános Iskola
Gazdagrét - Törökugrató Általános Iskola	Gárdonyi Géza Általános Iskola	József Attila Gimnázium
Kelenvölgyi Általános Iskola	Lágymányosi Bárdos Lajos Kéttannyelvű Általános Iskola és Gimnázium	Montágh Imre Ált. Isk., Óvoda és Készségfejlesztő Speciális Szakiskola
Őrmezei Általános Iskola	Petőfi Sándor Általános Iskola és Szakközépiskola	Teleki Blanka Általános Iskola
Újbudai Grosics Gyula Sport Általános Iskola	Újbudai Speciális Szakiskola	Weiner Leó Zeneiskola és Zeneművészeti Szakközépiskola

5.1.2.2. Újbudai óvodák

Alsóhegy Utcai Óvoda	Bükköny Óvoda	Újbudai Cseperedő Óvoda
Újbudai Csicsergő Óvoda	Újbudai Ezüsfenyő Óvoda	Újbudai Fürkész Óvoda
Gazdagréti Szivárvány Óvoda	Szentimrevárosi Gesztenyés kert Óvoda	Újbudai Hétszínvirág Óvoda
Újbudai Karolina Óvoda	Kelenvölgyi Óvoda	Keveháza Utcai Óvoda
Újbudai Lurkó Óvoda	Újbudai Mozgolóda Óvoda	Újbudai Napraforgó Óvoda
Újbudai Napsugár Óvoda	Neszmélyi Úti Óvoda	Újbudai Nyitnikék Óvoda
Újbudai Pajkos Óvoda	Újbudai Palánták Óvoda	Gazdagréti Pitypang Óvoda
Újbudai Tesz-Vesz Óvoda	Törcsvár Utcai Óvoda	

5.1.2.3. Újbudai bölcsődék



23

5.1.3. Közművelődési intézmények

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

- az iskolarendszeren kívüli, öntevékeny, önképző, szakképző tanfolyamok, életminőséget és életesélyt javító tanulási, felnőttoktatási lehetőségek, népfőiskolák megteremtése,
- a település környezeti, szellemi, művészeti értékeinek, hagyományainak feltárása, megismertetése, a helyi művelődési szokások gondozása, gazdagítása,
- az egyetemes, a nemzeti, a nemzetiségi és más kisebbségi kultúra értékeinek megismertetése, a megértés, a befogadás elősegítése, az ünnepek kultúrájának gondozása,
- az ismeretszerző, az amatőr alkotó, művelődő közösségek tevékenységének támogatása,
- a helyi társadalom kapcsolatrendszerének, közösségi életének, érdekérvényesítésének segítése,
- a különböző kultúrák közötti kapcsolatok kiépítésének és fenntartásának segítése,

- a szabadidő kulturális célú eltöltéséhez a feltételek biztosítása,
- egyéb művelődést segítő lehetőségek biztosítása,
- a települési könyvtár, valamint a település közigazgatási területén lévő muzeális intézmény közművelődési tevékenységének támogatása.

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

5.1.3.1. Újbudai Közművelődési intézmények

- Úbudai kulturális intézet
 - Albertfalvi Közösségi Ház
 - Bartók '32 Galéria
 - Etele Helytörténeti Gyűjtemény
 - Gazdagréti Közösségi Ház
 - Karinthy Szalon
 - Kelenvölgyi Könyvtár
 - Kelenvölgyi Közösségi Ház
- Órmezei Közösségi Ház
- Budapesti Művelődési Központ
- Kamaraerdei Ifjúsági Park Kht.

5.2. Önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok

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

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

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

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

A jól működő, egységes irányítású vállalatcsoport ismérvei:

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

Újbuda önkormányzata kilenc 100%-ban önkormányzati tulajdonú gazdasági társasággal rendelkezik, melyek a következők:

Budahold Kft.	Zsombolyai Kft.	Hadik Kft.
Újbuda Sportjáért Kft.	Újbuda Prizma Nonprofit Kft.	Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató NKft.
MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft.	KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.	Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.

26

A vállalkozó a „Önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölélő feladatellátási modell, elsősorban a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre vonatkozóan” című tanulmányában a 9 darab gazdasági társaság feladatait mérte fel, két dimenzióban került vizsgálatra a társaságok és az önkormányzat működése. Az egyik dimenzió a szervezetek alapján csoportosított feladatok, míg a másik dimenzió a feladatok által csoportosított szervezetek voltak. Ennek végeredményeként láthatóvá váltak a feladatellátás párhuzamosságai, ez alapján a vállalkozó – a változatelemzést követően – részleges profiltisztítást javasolt, melyhez intézkedési tervet készített.

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

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

A vállalkozó a „Önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladatellátási modell, elsősorban a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre vonatkozóan” című tanulmányában már részletesen bemutatta a kilenc gazdasági társaságot, az alábbiakban ennek – jelen dokumentum szempontjából releváns, – rövidített változata olvasható.

5.2.1. Budahold Kft.

BUDA-HOLD Vállalkozás Szervezési és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	
Bejegyzve:	1991.05.14
A cég székhely:	1117 Budapest, Hunyadi J út 14.
A cég tevékenysége:	6810 '08 Saját tulajdonú ingatlan adásvétele
A cég jegyzett tőkéje:	1 528 680 000 HUF

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

5.2.2. Zsombolyai Kft.

Zsombolyai Ingatlanhasznosító Kft.	
Bejegyzve:	2004.01.26
A cég székhelye:	1113 Budapest, Zsombolyai utca 5.
A cég tevékenysége:	6820 '08 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
A cég jegyzett tőkéje:	190 200 000 HUF

A Zsombolyai Kft-t 2003.12.01-én alapította az önkormányzat. A fő tevékenysége saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése, mely a gyakorlatban a Polgármesteri Hivatal által használt épület üzemeltetését takarja (három épület). A Kft. végzi a Hivatalban felmerülő azonnali épület, iroda karbantartási feladatokat, segítséget nyújt a rendezvények szervezésében, az Újbuda Prizma NKft-n keresztül szervezi a portaszolgálatot, a gondnokságot és a takarítást, valamint részt vett egy Európai Unió forrásból finanszírozott projekt megvalósításában (Újbuda Kulturális Városközpont), ahol projektmenedzseri feladatokat látott el. A gyakorlatban a Hivatal munkatársaival

folyamatosan kapcsolatban van, hiszen egy épületben helyezkednek el. A kapcsolattartás az interjúkon elhangzottak alapján gyengén szabályozott, azonban jelenleg működésképes.

5.2.3. Hadik Kft.

HADIK-Kávéház Ingatlanhasználó és Vendéglátó Kft.	
Bejegyzve:	2005.02.18
A cég székhelye:	1113 Budapest, Zsombolyai utca 5.
A cég tevékenysége:	6820 '08 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
A cég jegyzett tőkéje:	500 000 HUF

28

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

5.2.4. Újbuda Sportjáért Kft.

Újbuda Sportjáért Közhasznú Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	
Bejegyzve:	2009.03.09
A cég székhelye:	1113 Budapest, Bocskai út 39-41.
A cég tevékenysége:	9319 '08 Egyéb sporttevékenység
A cég jegyzett tőkéje:	

Az Újbudai Önkormányzat a sporttal kapcsolatos feladatait kiemelten kezeli. Ennek szellemében hozta létre az Újbuda Sportjáért Nonprofit Kft.-t. Az Újbuda Sportjáért feladatait részben a helyi önkormányzatokról szóló 1990. évi LXV. törvény és a sportról szóló 2004. évi I. törvény határozza meg:

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

Újbuda Önkormányzata, az általa fenntartott közoktatási intézményekben és az általa támogatott újbudai sportszervezetekben, az egészségmegőrzés érdekében, hosszú távon a sporttevékenységek középpontjába a gyermek és ifjúsági sportot kívánja helyezni. Kiemelten kívánja támogatni a kerület sporthagyományait is figyelembevévő,

eredményesen működő egyesületeket, szakosztályokat, utánpótlás nevelő műhelyeket. A fenti célok megvalósítására az Újbuda Sportjáért Nonprofit Kft. sikeres működtetése ad megfelelő alapot.

5.2.5. Újbuda Prizma Nonprofit Kft.

Újbuda Prizma Közhasznú Nonprofit Kft.	
Bejegyzve:	2009.02.13
A cég székhelye:	1113 Budapest, Hamzsabégi út 60.
A cég tevékenysége:	8810 '08 Idősek, fogyatékosok szociális ellátása bentlakás nélkül
A cég jegyzett tőkéje:	57 590 000 HUF

29

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

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

A Kft. főbb tevékenységei:

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

5.2.6. Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató NKft.

Szent Kristóf Újbudai Szakrendelő és Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság	
Bejegyzve:	2009.04.02
A cég székhelye:	1117 Budapest, Fehérvári út 12.
A cég tevékenysége:	Szakorvosi járóbeteg-ellátás
A cég jegyzett tőkéje:	50 000 000 HUF

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

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

5.2.7. MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Kft.

MÉDIA 11. Tömegkommunikációs és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság	
Bejegyezve:	1992.12.29
A cég székhelye:	1113 Budapest, Zsombolyai utca 5.
A cég tevékenysége:	5814 '08 Folyóirat, időszaki kiadvány kiadása
A cég jegyzett tőkéje:	3 000 000 HUF

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

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

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

5.2.8. KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.

KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft.	
Bejegyezve:	2008.10.14
A cég székhelye:	1113 Budapest, Bocskai út 39-41.
A cég tevékenysége:	6203 '08 Számítógép-üzemeltetés
A cég jegyzett tőkéje:	10 000 000 HUF

A KÖR 2004 Informatikai Nonprofit Kft. 2004. évi alapítása óta Budapest Főváros XI. Kerület Újbuda Önkormányzata, általa fenntartott intézményei, valamint közhasznú

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

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

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

5.2.9. Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.

Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Korlátolt Felelősségű Társaság	
Bejegyzve:	2013.05.07
A cég székhelye:	1119 Budapest, Andor utca 60.
A cég tevékenysége:	6820 '08 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
A cég jegyzett tőkéje:	32 000 000 HUF

32

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

5.3. Egyéb kapcsolódó intézmények/szervezetek



Újbuda, 11. kerület közigazgatási határain belül a fenti nem önkormányzati fenntartású intézmények, szervezetek működnek, részletes bemutatásuktól eltekintünk, mert az az önkormányzat működését tekintve jelen anyag szempontjából nem releváns, azonban a teljesség igényét szem előtt tartva a számosságuk/súlyuk az alábbiakban olvasható:



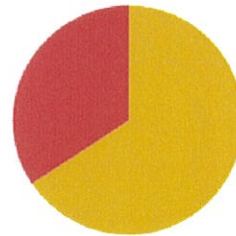
- Nem önkormányzati iskolák: 15 db
- Alapítványok: 57 db
- Civil szervezetek: 85 db
- Egyházak: 38 db
- A Fővárosi Szabó Ervin Könyvtár kerületi könyvtárai: 4 db
- Pártok: 12 db
- Sport: 5 db
- Egyéb szervek: 17 db
- Magán és alapítványi óvodák: 12 db
- Magán bölcsődék, családi napközik és játszóházak: 32 db

Újbuda önkormányzati és magán iskolái, óvodái, bölcsődéi

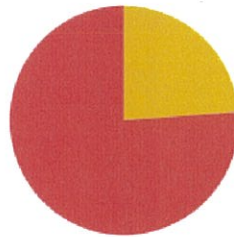
34



■ Önkormányzati iskolák (55%)
■ Nem önkormányzati iskolák (45%)



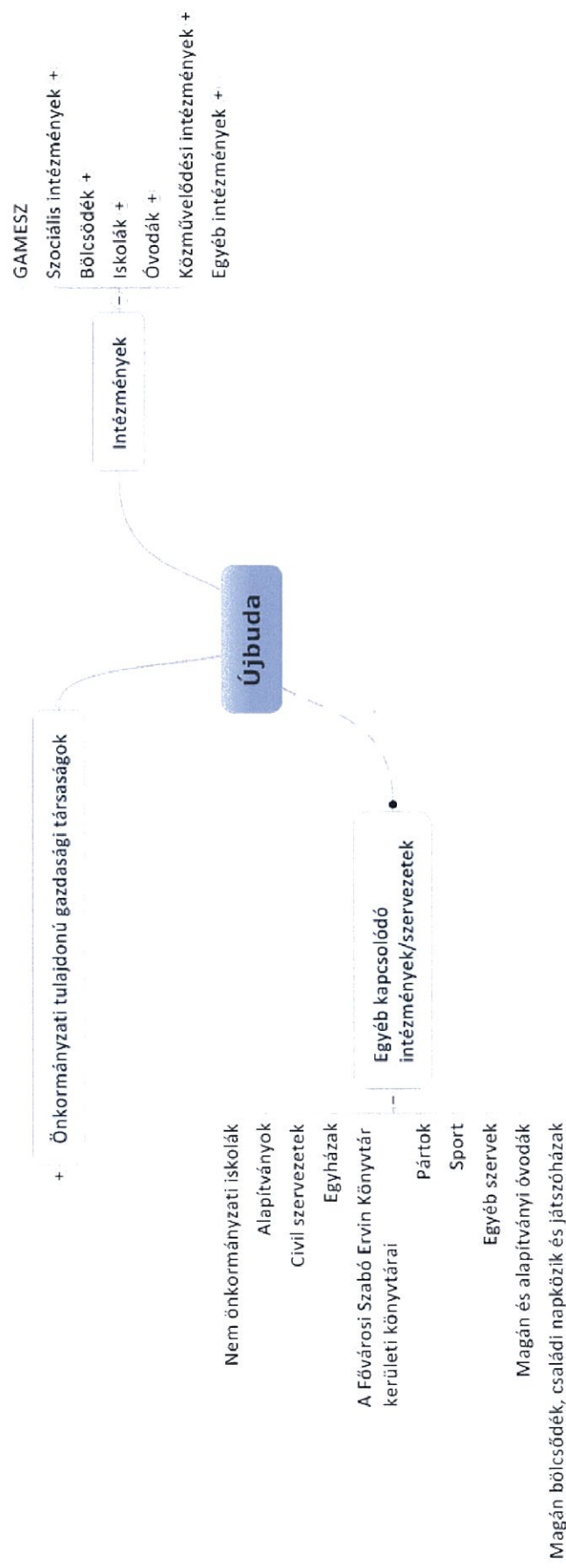
■ Önkormányzati óvodák (66%)
■ Nem önkormányzati óvodák (34%)



■ Önkormányzati bölcsődék (24%)
■ Nem önkormányzati bölcsődék (76%)

5.4. Újbuda önkormányzatának intézményei és gazdasági társaságai¹

35



¹ A részletesen kibontott ábrát a dokumentum 3. számú melléklete tartalmazza.

6. Javaslatok az önkormányzati feladat-allokáció optimalizálására és a támogató infrastruktúra felülvizsgálatára

6.1. Soltvadkerti tábor iránti érdeklődés növelése

6.1.1. A tábor adottságai

A táborban 5 faház sor épült. A tábor befogadóképessége 5 db tanári szoba 3 férőhellyel, (összesen 15 fő), 23 db gyerekszoba 4 férőhellyel (összesen 92 fő). A központi épületben került kialakításra a tábor konyhája, önkiszolgáló étterem, stúdió, büfé és társalgó. Az I. faház sorban egy pedagógus szoba (3 férőhellyel), egy orvosi rendelő, mellette betegszoba található. Több sportpálya (1 db kézilabdapálya, 2 db kosárlabda pálya, 1 db röplabda pálya, és 5 db ping-pong asztal) áll a táborozók rendelkezésére. A sportszerraktárból sportszerek, játékok kölcsönözhetőek díjmentesen.

6.1.2. A tábor üzemeltetése

A soltvadkerti táborban a Budahold Kft. végzi az üzemeltetési feladatokat. Jelenleg szociális, nemzetközi táborokkal, valamint önkormányzati finanszírozással nagycsaládos üdültetéssel telik meg a tábor. Az interjúkon elhangzottak alapján az intézmények nem érdeklődnek különösebben a soltvadkerti tábor iránt, melynek okán a tábor üzemeltetése veszteséges tevékenység (évente tíz millió forint kiadást eredményez).

6.1.3. A tábor iránti érdeklődés felkeltése

A tábor remek adottságokkal rendelkezik, melynek kihasználása Újbuda önkormányzatának számára mind reprezentációs, mind társadalmi felelősségvállalás szempontjából fontos terület lehet. A tábor folyamatos fenntartásával, fejlesztésével, a szezonban üdülőkkel történő feltöltésével, az előbb említett extrernális hasznok könnyen elérhetőek. Az érdeklődés felkeltése az alábbi eszközökkel lehetséges:

Köznevelési intézmények:

- kedvezményes üdültetés biztosítása a kerület köznevelési intézményeiben tanulók számára;
- szociális üdültetés biztosítása a kerület köznevelési intézményeiben tanuló rászoruló diákok számára;
- erdei iskolák szervezése;
- nyári táborok szervezése;
- kedvezményes üdültetés a kerület köznevelési intézmények pedagógusainak és családtagjainak számára.

Szociális intézmények:

- szociális üdültetés biztosítása;
- kedvezményes üdültetés a szociális intézmények dolgozói és családtagjainak számára;
- intenzív fejlesztő foglalkozások tartása családok részére szülők és gyermekek részvételével, ahol a szülők megtanulhatják azokat a technikákat, amelyek révén hatékonyabbá válik a családi élet és a munkaélet közötti egyensúly megtalálása.

Közművelődési intézmények:

- tematikus táborok szervezése;
- kedvezményes üdültetés a közművelődési intézmények dolgozói és családtagjainak számára.

Egyéb intézmények:

- kedvezményes üdültetés az egyéb intézmények dolgozói és családtagjainak számára.

Gazdasági társaságok:

- további sporttáborok szervezése;
- egészségmegőrzéssel kapcsolatos táborok szervezése;
- kedvezményes üdültetés a gazdasági társaságok dolgozói és családtagjainak számára.

Helyi vállalkozások:

- családi napok tartása vállalkozások részére.

6.2. Gyorsszolgálati karbantartás

A támogató infrastruktúra megfelelő biztosítása szempontjából fontos, hogy a karbantartási feladatok ellátását milyen módon valósítja meg az önkormányzat. A közszolgáltatások nyújtásának folyamatosága érdekében a gyorsaszolgálati karbantartási feladatok elvégzését a leghatékonyabb szervezeti keretek felállításával, a leggyorsabban szükséges elvégezni. A terület kisebb fennakadásai is azonnal jelentkezhetnek az ügyfelek oldalán is, így befolyásolhatják az önkormányzati munkavégzésről kialakított képet. Fontos továbbá, hogy a szolgáltatás igénybevevői számára is tisztázott legyen, mely intézményhez szükséges fordulni, amennyiben gyorsaszolgálati karbantartásra van szükségük. Az egyértelműbb felelősségi körök segítik a szervezeteken átívelő folyamatok átlátható megoldását.

A feladatellátási tanulmányban bemutatott modell alapján a karbantartási feladatok nagy részét Újbuda Önkormányzat Gazdasági Műszaki Ellátó Szolgálat végzi el. A szervezet szakágazati megnevezése: igazgatási intézmények ellátó, kiegészítő szolgálatai. A feladatellátás során a karbantartási tevékenység egy szervezetnél történő összpontosítása eredményezheti az optimális emberi erőforrás felhasználást és feladatelosztást, amelyre tehát a GAMESZ jelölhető ki a jelenleg fennálló intézményi struktúra alapján.

Az intézkedés tehát profiltisztítást kíván véghezvinni ezen a területen is, amely a feladatellátás duplikációit, az esetleges párhuzamos munkavégzést kezeli. Ennek keretében az eddig a Budahold Kft.-n belül zajló gyorskarbantartási feladatok átadása indokolt. A Budahold Kft. elsősorban a társasházak, lakóparkok építésének szervezésében, lebonyolításában vesz részt. Az új lakások építése mellett külső, belső felújítások lebonyolítását is végzi. A gyorskarbantartás megoldása tehát nem tartozik szorosan a gazdasági társaság főprofiljába. Továbbá az előző pontban jelzett módon az ingatlanhasznosítás területén kiemelt szerepet játszhat a Kft., így a leterheltség szempontjából is érdemes az egyéb feladatok teljesítésének szűkítése.

Javasolható tehát, hogy a jövőben a gyorsszolgálati karbantartás feladata is a GAMESZ-hez kerüljön, mivel megfelelő szaktudással és a feladat ellátására alkalmas munkaerővel is rendelkezik. A folyamatos rendelkezésre állás érdekében amennyiben a GAMESZ mégsem rendelkezik időlegesen megfelelő kapacitással vagy egyéb okból nem képes a szolgáltatásnyújtás elvégzésére, akkor van lehetősége dönteni arról, hogy mely gazdasági társaságot bízta meg a feladat ellátásával. A döntéshozatal során figyelembe kell venni a gazdasági, szociális, idő hatékonysági, és emberi erőforrás kihasználtsági kérdéseket is. Ebben az esetben természetesen felmerülhet a Budahold Kft. is, mint a területen tapasztalattal rendelkező gazdasági társaság bevonása is.

6.3. Bokoróvodák létrehozása

Az önkormányzati működés szempontjából továbbra is fontos kötelezettséget jelent az óvodai feladatok ellátása, mivel a többi köznevelési intézményhez képest kivételt képezve, a Köznevelési tv. alapján továbbra is a települési önkormányzatok maradtak az óvodák fenntartói.

Újbuda önkormányzatánál már jelen ÁROP projektet megelőzően is felmerült a 23 önkormányzati óvoda kapcsán a vezetői szerepkörök összevonása, úgynevezett bokoróvodák létrehozása. A felmerült ötlet alapján 6 bokoróvoda létrehozása lehet indokolt, mivel ebben az esetben átlagosan 4 tagintézmény, 500 fős létszámmal tartozna egy vezető alá, amely esetén még biztosítható a szervezeti folyamatok megfelelő áttekintése és az irányítási feladatok optimális ellátása.

Az egységesített feladatellátás nem lenne példanélküli az önkormányzat életében, mivel a bölcsődék esetén már sor került ilyen kezdeményezés végrehajtására. A megfelelő előkészítés érdekében az önkormányzat köznevelési feladatokért felelős munkatársai tapasztalatcsere keretében megismerték a szolnoki önkormányzatnál hasonló rendszerben működő intézményi felépítést az óvodák esetén.

A fentiek kapcsán a Humánszolgálati Igazgatóság tapasztalatait felhasználva és az önkormányzati zárszámadási rendeletben az egyes intézmények kiadási és bevételi irányzataira alapozva végeztük el a költségek és hasznok számbavételét, valamint a nem számszerűsíthető externális hatások összegyűjtését.

A bokoróvodák létrehozása kapcsán fontos alapfeltételként megemlíteni, hogy jelenleg nem rendelkezünk információval arról, hogy a köznevelési törvény a továbbiakban is az önkormányzatoknál hagyja-e az óvodák fenntartását. A beavatkozás másik fontos

befolyásolója tényezője az ütemezés szempontjából, hogy az önkormányzati választás után érdemes a valódi átalakítást megkezdeni a következő 4 éves ciklus önkormányzati terveinek ismeretében és azokhoz illeszkedve.

6.3.1. Gazdasági elemzés

A költség-haszon elemzés során sor kerülhet pénzügyi és gazdasági elemzés elvégzésére is. Az első esetben kizárólag a bevételek és a költségek számbavételével kerül sor a megtérülés vizsgálatára. Jelen tevékenység célja azonban nem célirányosan a bevételtermelés, így a klasszikus, közgazdasági pénzügyi elemzés helyett a társadalmi hasznokra is figyelmet fordító gazdasági elemzés használata indokolt.

A kiadások és bevételek alapján a 2013. évben kismértékű többletre tett szert az önkormányzat az óvodák tekintetében, amely így pozitív pénzáramlásokat eredményez, habár a közszolgáltatás nyújtásának nem feltétele a bevételtermelés. A pénzáramlások elemzése során megvizsgáltuk a beavatkozás nélküli és beavatkozás utáni állapot közötti különbségeket. A két változat összehasonlításakor csak a beavatkozás hatásaira, fenntarthatóságára koncentráltunk, és nem foglalkoztunk a meglévő állapottal, annak esetleges problémáival. Az elemzés során használt feltételezések:

- A számításokat az Európai Bizottság költség-haszon elemzés elvégzésének módszertani útmutatójában szereplő előírásoknak megfelelően a gazdasági elemzéseknél alkalmazandó 5,5 %-os társadalmi diszkontrátával végeztük el.
- Az infláció mértékét 3%-ban határoztuk meg.
- A beavatkozáshoz beruházási költség nem kapcsolódik, így hozamlehetőség költsége nem része a számításoknak.
- A gazdasági elemzést az önkormányzati ciklussal összeegyeztetve, 4 éves időtáv figyelembevételével hajtottuk végre.
- A következő gazdasági teljesítménymutatók kerültek meghatározásra a változatok értékeléséhez:
 - Gazdasági nettó jelenérték (NJÉ): Az az összeg, amit a fejlesztés várt költségeinek a várt előnyök diszkontált értékéből történő levonáskor kapunk. Ennek nullánál nagyobbannak kell lennie ahhoz, hogy gazdasági szempontból támogatható legyen a változtatás.
 - Haszon/Költség arány (H/K): a mutatószám értékének egynél nagyobbannak kell lennie ahhoz, hogy gazdasági szempontból támogatható legyen a változtatás.

6.3.1.1. Kiadások és bevételek

A számítások elvégzéséhez a 8/2014. (IV. 30.) önkormányzati rendeletben szereplő kiadási és bevételi előirányzatokat használtuk fel, ami az alábbi táblázatban található meg:

Előirányzat megnevezése	Eredeti előír. eFt	Módosított előír. eFt	Teljesített eFt XII. 31.	Kötelező feladat eFt	Önként vállalt feladat eFt
KIADÁSOK					
Működési kiadások					
1. Személyi juttatások	1 332 450	1 472 560	1 443 772	1 423 788	19 984
Ebből: TÁMOP pályázat*	0	707	707	0	707
Engedélyezett létszám:					
		2013. január 1-től: 600,0 fő			
		2013. március 1-től: 607,0 fő			
		2013. szeptember 1-től: 659,0 fő			
Közfoglalkoztatottak létszáma					
2. Munkaadót terhelő járulékok (szoc.hozj.adó, eu. hozjár.)	347 939	370 763	362 353	357 694	4 659
Ebből: TÁMOP pályázat*	0	0	0	0	0
3. Dologi kiadások (ÁFA-val)	571 371	705 846	670 395	664 916	5 479
Ebből TÁMOP pályázat *	0	1 264	1 264	0	1 264
4. Működési célú támogatás államháztartáson belülre	0	0	0	0	0
5. Működési célú pénzeszköztartás államháztartáson kívülre	0	0	0	0	0
6. Lakosságnak jutott támogatás, szoc. rászorultság jellegű ellátások	0	0	0	0	0
7. Előző évi működési célú ei-maradvány, pénzmar. átadás	0	0	0	0	0
8. Ellátottak pénzbeli juttatásai	0	0	0	0	0
Felhalmozási kiadások					
9. Beruházási kiadások (ÁFA-val)	0	6 618	6 440	5 490	950
Ebből: TÁMOP pályázat*	0	850	850	0	850
10. Felújítási kiadások (ÁFA-val)	0	152	152	152	0
11. Felhalmozási célú támogatás államháztartáson belülre	0	0	0	0	0
12. Felhalmozási célú pénzeszköztartás államháztart. kívüire	0	0	0	0	0
13. Előző évi felhalmozási célú ei-maradv., pénzmar. átadás	0	0	0	0	0
14. Támogatási kölcsönök nyújtása, törlesztése	0	0	0	0	0
15. Pénzforgalom nélküli kiadások	0	0	0	0	0
16. Független, átfutó, kiegyenlítő kiadások	0	0	-6 126	-6 126	0

Előirányzat megnevezése

Előirányzat megnevezése	Eredeti előír. eFt	Módosított előír. eFt	Teljesített eFt XII. 31.	Kötelező feladat eFt	Önként vállalt feladat eFt
KÖLTSÉGVETÉSI KIADÁSOK ÖSSZESEN (1+...+16)	2 251 760	2 555 939	2 476 986	2 445 914	31 072
BEVÉTELEK					
Működési bevételek					
17. Intézményi működési bevételek	371 148	365 430	352 964	352 964	0
18. Működési célú támogatás államháztartáson belülről	0	2 021	21 449	19 478	1 971
Ebből: előző évi műk. pénzmaradvány átvétel	0	0	19 428	19 428	0
Ebből: TÁMOP pályázat*	0	1 971	1 971	0	1 971
19. Működési célú átvett pénzeszköz államházt. kívülről	0	480	480	480	0
20. Előző évi működési célú előír., pénzmaradvány átvétel	0	0	0	0	0
Felhalmozási bevételek					
21. Felhalmozási- és tőke jellegű bevételek	0	0	0	0	0
22. Felhalmozási célú támogatás államháztartáson belülről	0	850	850	0	850
Ebből: TÁMOP pályázat*	0	850	850	0	850
23. Felhalmozási átvett pénzeszköz államházt. kívülről	0	100	100	0	100
24. Előző évi felhalmozási célú előír., pénzmaradvány átvétel	0	0	0	0	0
25. Támogatási kölcsönök visszatérülése, igénybevétele	0	0	0	0	0
26. Pénzforgalom nélküli bevételek	0	0	0	0	0
26.1 Előző évek működési c. előír., pénzmar. igénybevétele	0	35 156	35 156	35 156	0
26.2 Előző évek felhalmozás c. előír., pénzmar. igénybevétele	0	0	0	0	0
27. Függő, átfutó kiegyenlítő célú bevételek	0	0	-127	-127	0
28. Önkormányzati támogatás	1 880 612	2 151 902	2 094 465	2 066 314	28 151
KÖLTSÉGVETÉSI BEVÉTELEK ÖSSZESEN (17+...+28)	2 251 760	2 555 939	2 505 337	2 474 265	31 072

Forrás: http://www.ujbuda.hu/docs/rendelet_mell/zarszamadas_tablak_8-2014.pdf

6.3.1.2. Hasznok és externáliák

A számszerűsíthető eredményként olyan tényező szerepel, amely érdemben tudja befolyásolni a beavatkozás finansiális sikerességét:

- 11 óvoda vezetői pozíció költségének megtakarítása
- 6 pszichológus felvétele, akiknek bérköltsége állami támogatásból finanszírozható.

A 6 bokoróvoda létrehozása révén 11 vezetői pozíció megszűnésével lehet számolni, amennyiben 5 olyan bokoróvoda jön létre, amelyhez 4-4 tagintézmény tartozik, illetve 1 olyan ahol 3 tagintézmény esik egy vezető felelősségi körébe. Egy óvodavezető fizetésének megtakarítása a pedagógus bértáblát figyelembe véve átlagosan 289 564 Ft-ot jelent, éves szinten 3 474 771 Ft-ot. A 11 megszűnt vezetői pozíció egy év alatt 38 222 486 Ft megtakarítással járhat az önkormányzat számára.

Amennyiben sikeresen megtörténik a bokoróvodák létrehozása úgy az egyes intézmények 500 fő feletti ellátotti körrel számolhatnak, amelyhez már óvodapszichológusi pozíció igényelhető. A hat új munkahely megteremtése nem az önkormányzati költségvetést terheli, hanem állami költségvetési keretből hívható le. A pedagógus bértáblát figyelembe véve átlagosan 235 161 Ft-ot, éves szinten 2 821 936 Ft-ot jelent 1 pszichológus alkalmazása. Hat fő esetén ez éves szinten 16 931 614 Ft, amely tehát az önkormányzatnál a bevétel és a költség oldalon is megjelenik, azaz nem befolyásolja a költségvetés egyenlegét.

A nem monetarizálható hatások között kell megemlíteni a szolnoki óvodák, illetve Újbuda önkormányzatánál az egységesített bölcsőde révén nyert tapasztalatokat, amelyek alapján azon tagintézmények működnek igazán jól, ahol a vezető továbbra is jelen van. A helyi vezető nélkül maradt tagintézmények szakmai színvonalában általában csökkenés tapasztalható.

A pozitív hatások közé sorolható, hogy a közszolgáltatás biztosítása kiegészül az óvodapszichológus igénybevételének lehetőségével, amely hatékonyabb feladatellátást eredményezhet. Emellett a vezetői pályázatok minőségében is pozitív változást indukálhat az átalakítás. Az összevont pozíció vonzóbb lehet a képzetesebb és nagyobb intézmények vezetésére alkalmas munkavállalók számára is. A nagyobb verseny eredményeképpen több jelöltből választhatók ki a majdani intézményvezetők.

6.3.1.3. Eredmények

Jelenlegi állapot

Év	Kiadások (Ft)	Bevételek (Ft)	Hasznok, externáliák (Ft)	Nettó pénzáramlás (Ft)
0. év	2 476 986 000	2 505 337 000	0	28 351 000
1. év	2 551 295 580	2 580 497 110	0	29 201 530
2. év	2 627 834 447	2 657 912 023	0	30 077 576
3. év	2 706 669 481	2 737 649 384	0	30 979 903
Összesen	10 362 785 508	10 481 395 517	0	118 610 009
Diszkontált	9 062 840 352	9 166 571 494	0	103 731 142

A jelenlegi állapot fenntartásának haszon-költség aránya 1,0114, a jelenlegi állapot fennmaradásának gazdasági nettó jelenértéke 103 731 142 Ft.

Átalakítás utáni állapot

Év	Kiadások (Ft)	Bevételek (Ft)	Hasznok, externáliák (Ft)	Nettó pénzáramlás (Ft)
0. év	2 476 986 000	2 505 337 000	0	28 351 000
1. év	2 551 295 580	2 580 497 110	39 369 160	68 570 690
2. év	2 627 834 447	2 657 912 023	40 550 235	70 627 811
3. év	2 706 669 481	2 737 649 384	41 766 742	72 746 645
Összesen	10 362 785 508	10 481 395 517	121 686 138	240 296 147
Diszkontált	9 062 840 352	9 166 571 494	103 619 265	207 350 407

Az átalakítás utáni állapot fenntartásának haszon-költség aránya 1,0229, az átalakítás gazdasági nettó jelenértéke 207 350 407 Ft.

A mutatószámokból látható, hogy az átalakítás utáni állapot pénzügyi szempontból nagyobb megtérülést mutat és a haszon-költség aránya is kedvezőbb. Az eredmények azt igazolják, hogy érdemes a beavatkozást elvégezni szem előtt tartva a nem monetarizálható negatív externális hatásokat. Amennyiben ezek kiküszöbölése megtehető és előzetesen erre megoldási lehetőségeket kínál az önkormányzat, úgy mindenképpen támogatható a bokoróvodák létrehozása.

6.4. Gazdasági társaságok profiltisztítása beolvasztással

45

A szerződéses keretek felmérése alapján a Hadik Kft., az Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft. és a Budahold Kft.-nél is megtalálhatók az ingatlanhasznosítás területéhez kapcsolódó feladatok. Az ilyen jellegű párhuzamosságok kiszűrése és megszüntetése hozzájárulhat a feladatok optimális elhelyezéséhez és az átlátható felelősségi körök kialakításához.

A fentieket figyelembe véve már a feladatellátási modell tanulmány javaslatai között is magas prioritással szerepelt az ingatlanhasznosítással összefüggő feladatok áthelyezése a Budahold Kft.-be. Az intézkedés illeszkedik a gazdasági társaságok profiltisztításához, mivel kezeli az érintett szervezetek azon párhuzamosságait, amelyek esetében racionálisabb feladatellátás biztosítható egy társaság keretein belül a megfelelő felelősségi körök kialakításával.

A javaslat pénzügyi erőforrás igénye alacsonynak mondható, az emberi erőforrás és az idő tényező szempontjából közepes kihívást jelent az átalakításban résztvevő szervezetek számára. Az intézkedés végrehajtása mindenképpen indokolt, továbbá egyéb függőségek nem kapcsolódnak hozzá, így akár már 2014. III. negyedévében elindítható.

Annak érdekében, hogy pénzügyi szempontból is megfelelő információval rendelkezünk az összevonás megtérüléséről adatbekérés keretében került sor az érintett gazdasági társaságok jelenlegi működésének feltérképezésére. Az adatbekérés, a zárszámadási rendelet, illetve az éves beszámolók és eredménykimutatások révén megismertük a jelenlegi működés legfontosabb számadatait (bevételek, költségek, foglalkoztatottak létszáma, feladat- és munkaköre), valamint az interjúk is segítették a feladatok ellátásának jelenlegi struktúrájának áttekintését. Az alábbi elemzés a fent említett információk felhasználásával készült el.

6.4.1. Gazdasági elemzés

Az előző fejezethez hasonlóan a költség-haszon elemzés során ez esetben sem kizárólag a bevételek és a költségek számbavételével került sor az átalakítás megtérülésének vizsgálatára, hanem a társadalmi hasznokra is figyelmet fordító gazdasági elemzés elvégzését végeztük el.

Az adatszolgáltatások alapján a 2013. évben összességében pozitív mérleggel zárt a három cég összesített eredménye, amely így pozitív pénzáramlásokat mutat a későbbiek folyamán is. A pénzáramlások elemzése során megvizsgáltuk a beavatkozás nélküli és beavatkozás utáni állapot közötti különbségeket. A két változat összehasonlításakor csak a beavatkozás hatásaira, fenntarthatóságára koncentráltunk, és nem foglalkoztunk a meglévő állapottal, annak esetleges problémáival. Az elemzés során használt feltételezések:

- A számítások az útmutatónak megfelelően a gazdasági elemzéseknél alkalmazandó 5,5 %-os társadalmi diszkontrátával történtek.
- Az infláció mértékét 3%-ban határoztuk meg.
- A gazdasági társaságok összevonásához nagyobb volumenű beruházási költség nem kapcsolódik, így hozamlehetőség költsége nem része a számításoknak.
- A gazdasági elemzést az önkormányzati ciklussal összeegyeztetve, 4 éves időtáv figyelembevételével végeztük el.
- A következő gazdasági teljesítménymutatók kerültek meghatározásra a változatok értékeléséhez:
 - Gazdasági nettó jelenérték (NJÉ): Az az összeg, amit a fejlesztés várt költségeinek a várt előnyök diszkontált értékéből történő levonáskor kapunk. Ennek nullánál nagyobbobbnak kell lennie ahhoz, hogy gazdasági szempontból támogatható legyen a változtatás.
 - Haszon/Költség arány (H/K): a mutatószám értékének egynél nagyobbobbnak kell lennie ahhoz, hogy gazdasági szempontból támogatható legyen a változtatás.

6.4.1.1. Kiadások és bevételek

A számítások elvégzéséhez a 8/2014. (IV. 30.) önkormányzati rendeletben szereplő kiadási és bevételi előirányzatokat, a gazdasági társaságok beszámolóit és eredménykimutatásait, valamint az adatbekérő révén beérkezett információkat használtuk fel, amelyek az alábbi táblázatban találhatóak meg:

Bevételek	0. év	1. év	2. év	3. év
1. Budahold Kft.	208 477 776 Ft	214 732 109 Ft	221 174 073 Ft	227 809 295 Ft
2. Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.	31 395 869 Ft	32 337 745 Ft	33 307 877 Ft	34 307 114 Ft
3. Hadik Kft.	15 079 000 Ft	15 531 370 Ft	15 997 311 Ft	16 477 230 Ft
Összesen	254 952 645 Ft	262 601 224 Ft	270 479 261 Ft	278 593 639 Ft

Kiadások	0. év	1. év	2. év	3. év
1. Budahold Kft.	152 891 003 Ft	157 477 733 Ft	162 202 065 Ft	167 068 127 Ft
2. Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.	33 869 757 Ft	34 885 850 Ft	35 932 425 Ft	37 010 398 Ft
3. Hadik Kft.	15 079 000 Ft	15 531 370 Ft	15 997 311 Ft	16 477 230 Ft
Összesen	201 839 760 Ft	207 894 953 Ft	214 131 801 Ft	220 555 755 Ft

6.4.1.2. Hasznok és externáliák

A számszerűsíthető eredményeknél két olyan tényező szerepel, amely érdemben tudja befolyásolni a beavatkozás finansiális sikerességét:

- Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft. esetén az ügyvezető és a gazdasági ügyintézőhöz kapcsolódó bérköltség, valamint a felügyelő bizottsági tagok tiszteletdíja;
- Hadik Kft.-hez kapcsolódóan az ügyvezető bérköltsége, valamint a felügyelő bizottsági tagok tiszteletdíja.

Az Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.-hez kapcsolódóan az integráció hatására az ügyvezető, a gazdasági ügyintéző bérköltsége megtakaríthatóvá válik. A bérköltségek az adatszolgáltatás alapján éves szinten 3 600 000 Ft-ot, illetve 3 120 000 Ft-ot jelentenek. A felügyelő bizottsági tagok tiszteletdíja éves szinten 1 404 929 Ft terhet jelentett a Kft.-nak, amely az átalakulás révén a továbbiakban nem jelentkezik. A gondnoki és karbantartói feladatok ellátását végző munkatárs bérköltségével továbbra is számolunk, mivel ehhez a tevékenységhez kapcsolódó feladatokat továbbra is el kell látni és azonnal nem helyettesíthető a Budahold Kft. munkatársával. Összességében tehát 8 124 929 Ft takarítható meg a beolvasztással.

A Hadik Kft. esetén szintén az ügyvezető bérköltsége, valamint a felügyelő bizottsági tagok tiszteletdíja merül fel egyértelműen számszerűsíthető megtakarításként. A bérköltség tekintetében éves szinten 1 080 000 Ft, míg a tiszteletdíjak esetén 2 160 000 Ft nem jelentkezik a továbbiakban az összevonás révén. Összesen tehát 3 240 000 Ft költség takarítható meg az integráció végrehajtásával.

Gazdasági elemzés korrekciói	0. év	1. év	2. év	3. év
1. Személyi jellegű kiadások korrekciója	11 364 929 Ft	11 705 877 Ft	12 057 053 Ft	12 418 765 Ft
1.1 Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.	8 124 929 Ft	8 368 677 Ft	8 619 737 Ft	8 878 329 Ft
1.2 Hadik Kft.	3 240 000 Ft	3 337 200 Ft	3 437 316 Ft	3 540 435 Ft
Összesen	11 364 929 Ft	11 705 877 Ft	12 057 053 Ft	12 418 765 Ft

A nem monetarizálható hatások között még megemlíthető, hogy az egyes gazdasági társaságoknál jelentkező üzemeltetési költségek visszaszoríthatók, amennyiben a jelenlegi állapothoz képest csökkenthető a feladatellátáshoz szükséges fenntartott intézmények száma. Az említett esetben fenntartási és energiaköltségek takaríthatók meg. Az átalakítás jelentős számú munkavállalót nem érint, így nincs jelentős hatással az emberi erőforrásra, azonban fontos, hogy a Budahold Kft. részére az információk átadása teljes körűen megtörténjen.

6.4.1.3. Eredmények

Jelenlegi állapot

Év	Kiadások (Ft)	Bevételek (Ft)	Hasznok, externáliák (Ft)	Nettó pénzáramlás (Ft)
0. év	201 839 760	254 952 645	0	53 112 885
1. év	207 894 953	262 601 224	0	54 706 272
2. év	214 131 801	270 479 261	0	56 347 460
3. év	220 555 755	278 593 639	0	58 037 883
Összesen	844 422 270	1 066 626 769	0	222 204 500
Diszkontált	738 494 897	932 825 264	0	194 330 367

50

A jelenlegi állapot fenntartásának haszon-költség aránya 1,2631, a jelenlegi állapot fennmaradásának gazdasági nettó jelenértéke 194 330 367 Ft.

Átalakítás utáni állapot

Év	Kiadások (Ft)	Bevételek (Ft)	Hasznok, externáliák (Ft)	Nettó pénzáramlás (Ft)
0. év	201 839 760	254 952 645	0	53 112 885
1. év	207 894 953	262 601 224	11 705 877	66 412 148
2. év	214 131 801	270 479 261	12 057 053	68 404 513
3. év	220 555 755	278 593 639	12 418 765	70 456 648
Összesen	844 422 270	1 066 626 769	36 181 695	258 386 195
Diszkontált	738 494 897	932 825 264	30 809 759	225 140 126

Az átalakítás utáni állapot fenntartásának haszon-költség aránya 1,3049, az átalakítás gazdasági nettó jelenértéke 225 140 126 Ft.

A mutatószámokból ez esetben is látható, hogy a beavatkozás pénzügyi szempontból nagyobb megtérülést mutat és a haszon-költség aránya is kedvezőbb. Az eredmények tehát alátámasztják, hogy érdemes a gazdasági társaságok integrációját elvégezni. Az óvatos becslések mellett is kimutatható gazdasági megtérülés mellett fontos figyelembe venni azt is, hogy az önkormányzat számára az irányítási feladatok elvégzése az átláthatóbb működésnek köszönhetően javulhat, amely a feladatellátás hatékonyságát is növelheti. Ehhez szükséges a feladatátadások szakszerű és teljes körű elvégzése, amely az ingatlanhasznosítás területén valódi profiltisztítást eredményezhet.

7. Intézkedési javaslatok

Az átalakítások megvalósítását követő állapotok érték el a magasabb értéket mind a haszon-költség arány, mind pedig a gazdasági nettó jelenérték tekintetében, így a javaslatok ezekhez a változatokhoz igazítottan kerülnek megfogalmazásra.

A 7. „Javaslatok az önkormányzati feladat-allokáció optimalizálására és a támogató infrastruktúra felülvizsgálatára” című fejezetben megfogalmazottakhoz kapcsolódóan az alábbiakban kerülnek összefoglalásra a javasolt intézkedések, azok prioritása, erőforrás igényei (emberi, pénzügyi, időigény), valamint a tervezett ütemezés.

Javasolt intézkedések	Indoklás	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Időigény	Ütemezés
A soltvadkerti tábor iránti érdeklődés felkeltése	A tábor remek adottságokkal rendelkezik, melynek kihasználása Újbuda önkormányzatának számára mind reprezentációs, mind társadalmi felelősségvállalás szempontjából fontos terület, részleteket lásd: 7.1 fejezet.	közepes	magas	alacsony	magas	2014.IV. negyedév
Győrsszolgálati karbantartási feladatok áthelyezése a GAMESZ-hez.	A közszolgáltatások nyújtásának folyamatossága érdekében a gyorsszolgálatosi feladatok karbantartási feladatok elvégzését a leghatékonyabb szervezeti keretek felállításával, a leggyorsabban szükséges	közepes	közepes	közepes	közepes	2014.III. negyedév

Javasolt intézkedések	Indoklás	Prioritás	Emberi erőforrás igény	Pénzügyi erőforrás igény	Időigény	Ütemezés
	elvégezni, részleteket lásd: 7.2 fejezet.					
Bokoróvoda létrehozása	A költséghaszon-elemzés eredményeként a bokoróvoda létrehozása megtérülő, részleteket lásd: 7.3 fejezet.	közepes	magas	magas	magas	2014.IV. negyedév
Gazdasági társaságok profitlisztitása beolvasztással	A költséghaszon-elemzés alapján a Hadik Kávéház Kft. és az Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft. beolvasztása Budahold Kft-hez megtérülő, részleteket lásd: 7.4 fejezet.	közepes	közepes	alacsony	közepes	2014.IV. negyedév

8. Mellékletek

1. számú melléklet: Költséghaszon-elemzés – Bokoróvoda létrehozása
2. számú melléklet: Költséghaszon-elemzés – Gazdasági társaságok profiltisztítása beolvasztással
3. számú melléklet: Részletes intézményi és 100%-ban önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság térkép
4. számú melléklet: Interjú Dr. Horti Istvánnal (jegyző)
5. számú melléklet: Interjú Büki Lászlóval (Városüzemeltetés)
6. számú melléklet: Interjú Takács Viktorral (főépítész)
7. számú melléklet: Interjú Lőrincz Gergellyel (Újbuda Nonprofit Kft.)
8. számú melléklet: Interjú Kiss-Leizer Gáborral (Budahold Kft.)

1. számú melléklet: Költséghaszon-elemzés - Bokoróvoda létrehozása

infláció	3%
----------	----

Bevételi terv	0. év	1. év	2. év	3. év
1. Működési bevételek	374 893 000 Ft	386 139 790 Ft	397 723 984 Ft	409 655 703 Ft
2. Felhalmozási bevételek	950 000 Ft	978 500 Ft	1 007 855 Ft	1 038 091 Ft
3. Pénzforgalom nélküli bevételek	35 029 000 Ft	36 079 870 Ft	37 162 266 Ft	38 277 134 Ft
4. Önkormányzati támogatás	2 094 465 000 Ft	2 157 298 950 Ft	2 222 017 919 Ft	2 288 678 456 Ft
Összesen	2 505 337 000 Ft	2 580 497 110 Ft	2 657 912 023 Ft	2 737 649 384 Ft

infláció	3%
----------	----

Jelenlegi helyzet

Kiadások	0. év	1. év	2. év	3. év
1. Működési kiadások	2 476 520 000 Ft	2 550 815 600 Ft	2 627 340 068 Ft	2 706 160 270 Ft
2. Felhalmozási kiadások	6 592 000 Ft	6 789 760 Ft	6 993 453 Ft	7 203 256 Ft
3. Pénzforgalom nélküli kiadások	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft
4. Független, átfutó, kiegyenlítő kiadások	-6 126 000 Ft	-6 309 780 Ft	-6 499 073 Ft	-6 694 046 Ft
Összesen	2 476 986 000 Ft	2 551 295 580 Ft	2 627 834 447 Ft	2 706 669 481 Ft

infláció	3%
----------	----

	0. év	1. év	2. év	3. év
Gazdasági elemzés korrekciói				
1. Támogatások	16 931 614 Ft	17 439 562 Ft	17 962 749 Ft	18 501 631 Ft
2. Személyi jellegű kiadások korrekciója	21 290 872 Ft	21 929 598 Ft	22 587 486 Ft	23 265 111 Ft
Összesen	38 222 486 Ft	39 369 160 Ft	40 550 235 Ft	41 766 742 Ft

6 fő pszichológus költségvetési támogatása
+ 11 vezető költése - 6 pszichológus költése

Gazdasági diszkont ráta

5,5%

Infláció
Jelenlegi helyzet

3%

3%

3%

Év	Kiadások (Ft)	Bevételek (Ft)	Hasznok, externáliák (Ft)	Nettó pénzáramlás (Ft)
0. év	2 476 986 000	2 505 337 000	0	28 351 000
1. év	2 551 295 580	2 580 497 110	0	29 201 530
2. év	2 627 834 447	2 657 912 023	0	30 077 576
3. év	2 706 669 481	2 737 649 384	0	30 979 903
Összesen	10 362 785 508	10 481 395 517	0	118 610 009
Diszkontált	9 062 840 352	9 166 571 494	0	103 731 142

Haszon/ költség

1,0114

Átalakítás után

Év	Kiadások (Ft)	Bevételek (Ft)	Hasznok, externáliák (Ft)	Nettó pénzáramlás (Ft)
0. év	2 476 986 000	2 505 337 000	0	28 351 000
1. év	2 551 295 580	2 580 497 110	39 369 160	68 570 690
2. év	2 627 834 447	2 657 912 023	40 550 235	70 627 811
3. év	2 706 669 481	2 737 649 384	41 766 742	72 746 645
Összesen	10 362 785 508	10 481 395 517	121 686 138	240 296 147
Diszkontált	9 062 840 352	9 166 571 494	103 619 265	207 350 407

Haszon/ költség

1,0229

Kategória	Év	Pedagógus végzettség nélküli		Pedagógus I. Felsőfokú		Egyetem	
		A		B		C	
		Minimálbér Ér (101500 Ft) %-a	Forint	Minimálbér Ér (101500 Ft) %-a	Forint	Minimálbér Ér (101500 Ft) %-a	Forint
1. Gyakornok	0-2/4	118,5	120277,5	157,8	160167	172,9	175493,5
2.	3-5	120	144333	120	192200,4	120	210592,2
3.	6-8	130	156360,8	130	208217,1	130	228141,6
4.	9-11	135	162374,6	135	216225,5	135	236916,2
5.	12-14	140	168388,5	140	224233,8	140	245690,9
6.	15-17	145	174402,4	145	232242,2	145	254465,6
7.	18-20	150	180416,3	150	240250,5	150	263240,3
8.	21-23	155	186430,1	155	248258,9	155	272014,9
9.	24-26	160	192444	160	256267,2	160	280789,6
10.	27-29	165	198457,9	165	264275,6	165	289564,3
11.	30-32	170	204471,8	170	272283,9	170	298339
12.	33-35	175	210485,6	175	280292,3	175	307113,6
13.	36-38	180	216499,5	180	288300,6	180	315888,3
14.	39-41	185	222513,4	185	296309	185	324663
15.	42-44	190	228527,3	190	304317,3	190	333437,7

Havi bér/fő Éves bér/fő Összesen
235 161 Ft 2 821 936 Ft 16 931 614 Ft

289 564 Ft 3 474 771 Ft 38 222 486 Ft

Pszichológus
(6 fő)

Óvodavezető
(11 fő)

2. számú melléklet: Költséghaszon-elemzés - Gazdasági társaságok profiltisztítása beolvasztással

infláció	3%
----------	----

Bevételek	0. év	1. év	2. év	3. év
1. Buda-hold Kft.	208 477 776 Ft	214 732 109 Ft	221 174 073 Ft	227 809 295 Ft
2. Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.	31 395 869 Ft	32 337 745 Ft	33 307 877 Ft	34 307 114 Ft
3. Hadik Kávéház Kft.	15 079 000 Ft	15 531 370 Ft	15 997 311 Ft	16 477 230 Ft
Összesen	254 952 645 Ft	262 601 224 Ft	270 479 261 Ft	278 593 639 Ft

infláció	3%
----------	----

Kiadások	0. év	1. év	2. év	3. év
1. Buda-hold Kft.	152 891 003 Ft	157 477 733 Ft	162 202 065 Ft	167 068 127 Ft
2. Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.	33 869 757 Ft	34 885 850 Ft	35 932 425 Ft	37 010 398 Ft
3. Hadik Kávéház Kft.	15 079 000 Ft	15 531 370 Ft	15 997 311 Ft	16 477 230 Ft
Összesen	201 839 760 Ft	207 894 953 Ft	214 131 801 Ft	220 555 755 Ft

infláció	3%
----------	----

Gazdasági elemzés korrekciói	0. év	1. év	2. év	3. év
1. Személyi jellegű kiadások korrekciója	11 364 929 Ft	11 705 877 Ft	12 057 053 Ft	12 418 765 Ft
1.1 Újbuda Andor 60 Ingatlanhasznosító Kft.	8 124 929 Ft	8 368 677 Ft	8 619 737 Ft	8 878 329 Ft
1.2 Hadik Kávéház Kft.	3 240 000 Ft	3 337 200 Ft	3 437 316 Ft	3 540 435 Ft
Összesen	11 364 929 Ft	11 705 877 Ft	12 057 053 Ft	12 418 765 Ft

*üggyvezető és gazdasági ügyintéző bérköltsége,
valamint felügyelő bizottsági tagok tiszteletdíja
üggyvezető bérköltsége és felügyelő bizottsági
tagok tiszteletdíja*

Gazdasági diszkont ráta

5,5%

Infláció
Jelenlegi helyzet

3%

3%

3%

Év	Kiadások (Ft)	Bevételek (Ft)	Hasznok, externáliák (Ft)	Nettó pénzáramlás (Ft)
0. év	201 839 760	254 952 645	0	53 112 885
1. év	207 894 953	262 601 224	0	54 706 272
2. év	214 131 801	270 479 261	0	56 347 460
3. év	220 555 755	278 593 639	0	58 037 883
Összesen	844 422 270	1 066 626 769	0	222 204 500
Diszkontált	738 494 897	932 825 264	0	194 330 367

Haszon/ költség

1,2631

Átalakítás után

Év	Kiadások (Ft)	Bevételek (Ft)	Hasznok, externáliák (Ft)	Nettó pénzáramlás (Ft)
0. év	201 839 760	254 952 645	0	53 112 885
1. év	207 894 953	262 601 224	11 705 877	66 412 148
2. év	214 131 801	270 479 261	12 057 053	68 404 513
3. év	220 555 755	278 593 639	12 418 765	70 456 648
Összesen	844 422 270	1 066 626 769	36 181 695	258 386 195
Diszkontált	738 494 897	932 825 264	30 809 759	225 140 126

Haszon/ költség

1,3049

Buda-hold Kft.

adatszolgáltatás alapján

Kiadások		Bevételek	
1.	Üzemeltetés	1.	Értékesítés nettó árbevétele
1.1	Anyagköltség	1.1	Bérleti díj
1.2	Közüzemi díjak	1.2	Szálláshelyadás
2.	Karbantartás	1.3	Épületgépészeti karbantartás
2.1	Karbantartás	1.4	Ingatlankezelés
3.	Egyéb igénybevett szolgáltatások	1.5	Ingatlanforgalmazás
3.1	Biztonsági	1.6	Üdülési díj
3.2	Távfűtés	1.7	Egyéb bevételek
3.3	Egyéb		
4.	Biztosítás		
4.1	Biztosítási díjak		
5.	Bankköltség		
5.1	Bankköltség		
6.	Személyi jellegű költségek		
6.1	Béreköltség+személyi jellegű egyéb		
6.2	Bérbírlékok		
7.	Értécsökkenés		
7.1	Értécsökkenési leírás		

7 319 220 Ft
11 278 811 Ft
20 234 790 Ft
4 286 500 Ft
3 600 998 Ft
29 577 942 Ft
887 562 Ft
2 635 451 Ft
40 371 049 Ft
11 484 820 Ft
21 213 860 Ft
152 891 003 Ft

57 198 429 Ft
20 525 940 Ft
40 989 238 Ft
5 861 508 Ft
60 000 000 Ft
16 409 324 Ft
7 493 337 Ft
208 477 776 Ft

Kiadások

1.	Üzemeltetés	
1.1	Anyagköltség	540 379 Ft
1.2	Energia költségek	7 168 390 Ft
2.	Igénybevevett szolgáltatások	
2.1	Jogi, számviteli szolgáltatás	2 440 126 Ft
2.2	Bérleti díjak	141 734 Ft
2.3	Egyéb szolgáltatás	6 804 678 Ft
3.	Biztosítás	
	Biztosítási díj	194 354 Ft
4.	Bankköltség	
	Bankköltség	133 668 Ft
5.	Személyi jellegű kifizetések	
	Bérlétszám+személyi jellegű kifiz.	11 454 918 Ft
	Bérlétszámok	3 080 407 Ft
6.	Értékcsökkenés	
	Értékcsökkenési leírás	1 911 103 Ft
		33 869 757 Ft

Bevételek

1.	Értékesítés nettó árbevétele	
1.1	Bérleti díj árbevétele	26 777 346 Ft
1.2	Telefon, áram, internet, fénymásolás árbevétele	756 153 Ft
1.3	Egyéb bevételek	1 779 971 Ft
1.4	Fűtési átalánydíj	704 500 Ft
1.5	Targonca használat	109 500 Ft
1.6	Karbantartási munkák	43 797 Ft
2.	Egyéb bevételek	
2.1	Átalakulás miatti egyéb bevételek	1 224 602 Ft
		31 395 869 Ft

S.sz. Foglalkoztatottak és egyéb személyi jellegű juttatások

1.	Éves bér	
	Éves bér	3 600 000 Ft
2.	üzveztető (megbízási szerződés)	3 120 000 Ft
3.	gazdasági ügyintéző (munkaviszony)	3 120 000 Ft
4.	karbantartó-gondnok (munkaviszony)	1 404 929 Ft
	felügyelő bizottsági tagok tiszteletdíja	

Hadik Kávéház Kft.

2013. évi zárszámadási rendelet, beszámoló és adatszolgáltatás alapján

Kiadások

Bevételek

	Üzemeltetés	1.	Önkormányzati támogatás
1.	15 079 000 Ft	1.	15 079 000 Ft
S.sz.	Foglalkoztatottak és egyéb személyi jellegű juttatások		
		Éves bér	
1.	ügyvezető	1 080 000 Ft	
2.	felügyelő bizottsági tagok	2 160 000 Ft	
3.	egyéb személyi költségek	1 643 000 Ft	

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

Az interjú általános célkitűzése a válaszok következő projekt tevékenységek megvalósítása során történő felhasználása:

- 1) 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.
- 2) Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló – különösen köznevelési- oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhakkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatokat ellátó - intézményekkel kapcsolatos **feladat ellátási modell kidolgozása**.

A projekt szakmai koncepciója szerint e tevékenység része: „az önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladat-ellátási modell kidolgozása, elsősorban **a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre** vonatkozóan.

Az interjú során érinteni kívánt témák:

- 1) Melyek az önkormányzat, valamint a polgármesteri hivatal legfontosabb stratégiai jellegű célkitűzései?
- 2) Hol lát az önkormányzat működésében hatékonysági tartalékokat (bevétel-növelés, kiadás-csökkentés, egyéb lehetőségek)?
- 3) Melyek az önkormányzat vagyongazdálkodási tevékenységének fő irányai?
- 4) Hol található a hivatalon belül, illetőleg az önkormányzat szervezetrendszerében (intézmények, gazdasági társaságok) a vagyongazdálkodással kapcsolatos feladatok főbb csomópontjai?
- 5) Melyek a városüzemeltetés főbb kérdései, az abban résztvevő szereplők? Milyen az együttműködés a városüzemeltetési tevékenységben résztvevő szervezetek, szervezeti egységek között (beleértve a kiszervezett feladatokat ellátó cégeket is)?

A fenti kérdések az önkormányzat kérésének megfelelően, indikatív jelleggel kerültek meghatározásra.

A kérdéssort összeállította:

Pohlmüllner Tamás
mb. szakértő

Budapest, 2014. május 8.

Interjúalany megállapításai:

- Az önkormányzat számára stratégiai szempontból kiemelt területek: időszűgy, sport, informatika.
- A Polgármesteri Hivatal számára nem jelent megtakarítást a járás 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 (kiszerveve 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 Priz-

ma 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 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

Az interjú általános célkitűzése a válaszok következő projekt tevékenységek megvalósítása során történő felhasználása:

- 1) 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.
- 2) Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló – különösen köznevelési- oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhakkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatok ellátó - intézményekkel kapcsolatos **feladat ellátási modell kidolgozása**.

A projekt szakmai koncepciója szerint e tevékenység része: „az önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladat-ellátási modell kidolgozása, elsősorban **a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre** vonatkozóan.

Az interjú során érinteni kívánt témák:

- 1) A GAMESZ átvilágításának (2011 vége) tapasztalatai, annak vázlatos áttekintése
- 2) Az átvilágítás óta eltelt időszak főbb (elsősorban külső jogszabályi környezet átalakulásából adódó) változásainak összegzése
- 3) A GAMESZ működésének jelene, a jövőbeni hatékonyságnövelés lehetséges irányai, opciói
- 4) Vagyongazdálkodás

A fenti kérdések az önkormányzat kérésének megfelelően, indikatív jelleggel kerültek meghatározásra.

A kérdéssort összeállította:

Pohlmüllner Tamás
mb. szakértő

Budapest, 2014. április 30.

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:
 - Kisebb, 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)
 - Zombolyai 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 kerültekkel 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. 12.30-13.00 óra

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

Interjú alanya: **Takács Viktor** főépítész

Készítette: Pohlmüllner Tamás

Az interjú általános célkitűzése a válaszok következő projekt tevékenységek megvalósítása során történő felhasználása:

- 1) 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.
- 2) Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló – különösen köznevelési- oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhákkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatok ellátó - intézményekkel kapcsolatos **feladat ellátási modell kidolgozása.**

A projekt szakmai koncepciója szerint e tevékenység része: „az önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladat-ellátási modell kidolgozása, elsősorban **a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre** vonatkozóan.

Az interjú során érinteni kívánt kérdések:

- 1) Melyek az önkormányzat főépítész feladat- és hatáskört érintő főbb stratégiai, városfejlesztési elképzelései?
- 2) Milyen elképzelések léteznek, lehetőségek kínálóznak a fővárosi fejlesztési programokban való újbudai részvételre, az azokhoz történő kapcsolódásra? Melyek ezek a programok? Milyen szerepet játszhat bennük Újbuda?
- 3) Melyek lehetnek az önkormányzati tulajdonú ingatlanvagyon hasznosításának főbb irányai Újbudán?

A fenti kérdések az önkormányzat kérésének megfelelően, indikatív jelleggel kerültek meghatározásra.

A kérdéssort összeállította:

Pohlmüllner Tamás
mb. szakértő

Budapest, 2014. április 30.

Interjúalany megállapításai:

- Önkormányzatnak forrást kell bevonni a fejlesztéshez, stratégiai fejlesztés nem lehetséges EU-s pályázattal.
Kivétel:
 - ami az állam támogatását élvezi, 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 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: Pohl Müller Tamás

Az interjú általános célkitűzése a válaszok következő projekt tevékenységek megvalósítása során történő felhasználása:

- 1) 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.
- 2) Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló – különösen köznevelési- oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhakkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatok ellátó - intézményekkel kapcsolatos **feladat ellátási modell kidolgozása**.

A projekt szakmai koncepciója szerint e tevékenység része: „az önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladat-ellátási modell kidolgozása, elsősorban **a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre** vonatkozóan.

Az interjú során érinteni kívánt kérdések:

- 1) Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság működésével kapcsolatos általános információk
 - Mióta működik?
 - Milyen feladatokat lát el, főbb tevékenységei?
 - Mennyiben vesz részt a cég az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak ellátásában, és melyek ezek?
 - Mekkora éves költségvetéssel rendelkezik (2012-2014)? A bevételek és kiadások megoszlása (önkormányzattól – nem önkormányzattól kapott megrendelések, a bevételek tevékenységenként, kiadások főbb költségkategóriánként)?
 - A működési hatékonyság növelésére mely területen (szervezet, folyamat, humán erőforrás, eljárás), milyen formában lát az ügyvezetés lehetőséget? (A hatékonyságnövelés tág értelemben vett - bevételnöveléssel, vagy kiadáscsökkentéssel járó – lehetőségeinek mérlegelését javasoljuk!)

- 2) Az önkormányzat és gazdasági társasága – együttműködés, kapcsolatrendszer
 - A cég által megvalósított önkormányzati feladatok szerződéses háttérének (keretszerződés, hosszabb távú feladat-ellátási szerződés, ad hoc megrendelés) bemutatása
 - A polgármesteri hivatal szervezeti egységei közül melyekkel, és mely feladatok kapcsán kerülnek leginkább kapcsolatba?
 - Van-e, és ha igen, milyen kapcsolatuk más önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokkal, önkormányzati intézményekkel? Jellemzően melyek ezek?
- 3) Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság önkormányzati stratégiai célkitűzései megvalósításában való részvétele
 - Jellemző-e a gazdasági társaság bevonása az önkormányzat stratégiai célkitűzéseinek megvalósításába?
 - Amennyiben igen, melyek ezek a stratégiai célok?
 - Rövid, közép, vagy hosszú távú célok megvalósításában vesz részt a társaság?
 - Milyen formában történik a bevonása?
- 4) Vagyongazdálkodási és városüzemeltetési kérdések
 - Részt vesz-e a gazdasági társaság az önkormányzati vagyon kezelésében, hasznosításában?
 - Rendelkeznek-e vagyonkezelői szerződéssel? Amennyiben igen, annak melyek a főbb tartalmi elemei, rendelkezései (vagyonkezelés célja, jogok és kötelezettségek stb.)?
 - Milyen szerepet játszik a gazdasági társaság a városüzemeltetési feladatok ellátásában? Melyek az esetleges feladatellátás konkrét formái?

A fenti kérdések az önkormányzat kérésének megfelelően, indikatív jelleggel kerültek meghatározásra.

A kérdéssort összeállította:

Pohlmüllner Tamás
mb. szakértő

Budapest, 2014. április 30.

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. Termelészervezők 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 termelészervező (csoport), park 90-110, 120 kötészet. Átfeledések 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 terjesztésével). Bevételek részlegenként: út, közmű 380-400 mFt, park 240-270 mFt, kötészet 28-30 mFt, többi kisebb, 17-20 mFt/év (helypénz).
- Költségmegoszlás: 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

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

Az interjú általános célkitűzése a válaszok következő projekt tevékenységek megvalósítása során történő felhasználása:

- 1) 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.
- 2) Önkormányzati fenntartásban, vagy működtetésben álló – különösen köznevelési-oktatási, valamint szociális, közművelődési, gyermekvédelmi intézményekkel, illetve az önkormányzat által üzemeltetett konyhakkal, diák- és felnőtt étkeztetési feladatok ellátó - intézményekkel kapcsolatos **feladat ellátási modell kidolgozása**.

A projekt szakmai koncepciója szerint e tevékenység része: „az önkormányzati intézmény és gazdasági társasági rendszert felölelő feladat-ellátási modell kidolgozása, elsősorban **a vagyongazdálkodási és üzemeltetési kérdésekre** vonatkozóan.

Az interjú során érinteni kívánt kérdések:

- 1) Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság működésével kapcsolatos általános információk
 - Mióta működik?
 - Milyen feladatokat lát el, főbb tevékenységei?
 - Mennyiben vesz részt a cég az önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak ellátásában, és melyek ezek?
 - Mekkora éves költségvetéssel rendelkezik (2012-2014)? A bevételek és kiadások megoszlása (önkormányzattól – nem önkormányzattól kapott megrendelések, a bevételek tevékenységenként, kiadások főbb költségkategóriánként)?
 - A működési hatékonyság növelésére mely területen (szervezet, folyamat, humán erőforrás, eljárás), milyen formában lát az ügyvezetés lehetőséget? (A hatékonyságnövelés tág értelemben vett - bevétel-növeléssel, vagy kiadás-csökkentéssel járó – lehetőségeinek mérlegelését javasoljuk!)

- 2) Az önkormányzat és gazdasági társasága – együttműködés, kapcsolatrendszer
 - A cég által megvalósított önkormányzati feladatok szerződéses háttérének (keretszerződés, hosszabb távú feladat-ellátási szerződés, ad hoc megrendelés) bemutatása
 - A polgármesteri hivatal szervezeti egységei közül melyekkel, és mely feladatok kapcsán kerülnek leginkább kapcsolatba?
 - Van-e, és ha igen, milyen kapcsolatuk más önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokkal, önkormányzati intézményekkel? Jellemzően melyek ezek?
- 3) Az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság önkormányzati stratégiai célkitűzései megvalósításában való részvétele
 - Jellemző-e a gazdasági társaság bevonása az önkormányzat stratégiai célkitűzéseinek megvalósításába?
 - Amennyiben igen, melyek ezek a stratégiai célok?
 - Rövid, közép, vagy hosszú távú célok megvalósításában vesz részt a társaság?
 - Milyen formában történik a bevonása?
- 4) Vagyongazdálkodási és városüzemeltetési kérdések
 - Részt vesz-e a gazdasági társaság az önkormányzati vagyon kezelésében, hasznosításában?
 - Rendelkeznek-e vagyonkezelői szerződéssel? Amennyiben igen, annak melyek a főbb tartalmi elemei, rendelkezései (vagyonkezelés célja, jogok és kötelezettségek stb.)?
 - Milyen szerepet játszik a gazdasági társaság a városüzemeltetési feladatok ellátásában? Melyek a feladatellátás konkrét formái?

A fenti kérdések az önkormányzat kérésének megfelelően, indikatív jelleggel kerültek meghatározásra.

A kérdéssort összeállította:

Pohlmüller Tamás
mb. szakértő

Budapest, 2014. április 30.

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 kiszervezve.
- 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. telep-
helyet. 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 kisserződött 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 vagyonkezelői 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. Vagyonkezelői szerződés – vagyonkezelői 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.: Alle 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 értékbérlés
(Gazdasági Bizottság döntésének feltétele ingatlanértékesítéskor).
 - Ad hoc műszaki feladatok, gyorsan pl.: önkormányzati tanácsterem hűtése, be-
ázás 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).