

Cegléd – Önkormányzati működési modell



2025. január 15.

Megrendelő: Cegléd Város Önkormányzata

Képviselője: Dr. Csáky András, polgármester

Vállalkozó: Quantic Hungary Kft.

Szerzők:

Gulyás Csaba okleveles könyvvizsgáló, adószakértő, igazságügyi
könyvszakértő (adat- és információszolgáltatás)

Posta Attila mérnök, ingatlanfejlesztési és vállalati hatékonysági szakértő

Savanyó Emőke vállalati szakértő

Szebeni Dávid szakközgazdász

Szőllőssy Anita humánökológus, településfejlesztő közgazdász

Dr. Teveli-Horváth
Dorottya humánökológus, településfejlesztő közgazdász

A Településfejlesztési Szövetség felhasznált eredeti kutatásának kutatói:

Szebeni Dávid szakközgazdász, a Településfejlesztési Szövetség elnöke

Szkalisity András geográfus, a Szegedi Tudományegyetem egyetemi munkatársa

Tráser Nándor Zoltán geográfus, a Szegedi Tudományegyetem egyetemi munkatársa

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	4
Vezetői összefoglaló.....	7
Technikai háttér	7
Fő megállapítások	7
Javasolt működési modell	9
Egyéb javaslatok.....	11
Projektelőzmények, célok és módszertan	13
Projektelőzmények.....	13
Célok.....	13
Módszertan	14
Korlátozások.....	14
A dokumentum felépítése.....	15
1. Helyzetfeltárás	16
1.2. Feladattérkép és feladatellátási párhuzamosságok	16
1.2.1. VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft.....	17
1.2.2. Ceglédi Városfejlesztési Kft.....	27
1.2.3. Ceglédi Termálfürdő Kft.....	29
1.2.4. Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft.	31
1.2.5. Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.	34
1.2.6. Ceglédi Sportcsarnok Kft.....	36
1.2.7. Egyéb tevékenységek.....	38
1.3. Közbeszerzési kérdések.....	44
2. Hatékonysági elemzés	46
2.1. Problématérkép.....	46
2.1.1. Stratégiai problémák	46
2.1.2. Pénzügyi problémák	47
2.1.3. Operatív problémák.....	48
2.1.4. Technológiai problémák	49

2.1.5. Emberi erőforrás problémák	50
2.1.6. Összegző problématerkép	51
2.3. A finanszírozás és a kapcsolódó feladatváltozás bemutatása, arányossági vizsgálata. 56	
2.3.1. VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft.	57
2.3.2. Ceglédi Városfejlesztési Kft.	68
2.3.3. Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	69
2.3.4. Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft.	70
2.3.5. Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.	71
2.3.6. Ceglédi Sportcsarnok Kft.	72
2.3.7. Összegző finanszírozási áttekintés	72
2.4. A szerződésállomány, kötelezettségvállalások illeszkedése a finanszírozáshoz és a feladatellátás módjához, elszámolások szabályossága	87
3. A javasolt működési modell	89
3.1. Javasolt struktúra bemutatása	89
3.2. Javasolt feladatellátási térkép	94
3.3. Vezetők foglalkoztatása és teljesítményösztönző rendszere	103
3.4. Háttérfolyamatok központosítása, racionalizálása és költségcsökkentés	103
3.4.1. Automatizálás és digitalizáció	103
3.4.2. Erőforrás-optimalizálás	104
3.4.3. Költséghatékony pénzügyi megoldások	105
3.4.4. Szállítói kapcsolatok javítása	105
3.4.5. Adóoptimalizálás	105
3.4.6. Összegzés	106
3.5. Profitorientált működés	107
3.6.1. Ingatlanfejlesztés és üzemeltetés	108
3.6.2 Fejlesztési projektek kezelése	108
3.6.3 Turizmusfejlesztés	109
3.6.4 Összegzés	109
3.7. Az önkormányzat ingatlangazdálkodási tevékenysége	110
3.7.1. Ipari ingatlan trendek	111

3.7.2. Tevékenységi fókusz	113
3.7.3. Szolgáltató központ - ingatlanfejlesztés	113
3.7.4. Építészeti érték	115
3.7.5. Ingatlanvagyon audit	115
3.8. Közbeszerzési kérdések	117
3.8.1. Az Önkormányzat és a Városmenedzsment viszonya	117
3.8.2. A Városmenedzsment és a cégek viszonya	118
3.8.3. Az Önkormányzat és a cégek viszonya	119
3.9. A működési modell kialakításának lépései	121
3.9.1. Cégjogi információk	124
3.10. Kontrolling rendszer	128
3.10.1. A kontrolling bevezetésének folyamata	128
3.10.2. A kontrolling munka adatbázisa	129
3.10.3. Javaslat a kontrolling munkafolyamat részletes leírására szervezeti egységekre, feladatok és hatáskörök megjelölésével	130
3.10.4. Összegzés	132
Táblázatok jegyzéke	134
Ábrák jegyzéke	136

Vezetői összefoglaló

Technikai háttér

Jelen dokumentum a 2024. december 21-én eljuttatott munkaközi anyag tovább dolgozása egyrészt a készítőik számára már korábban rendelkezésre álló információk, másrészt a munkaközi anyagra adott reakciók, vélemények alapján. A munkaközi anyagot az átláthatóság jegyében Megrendelő önkormányzat jóváhagyásával az önkormányzati kapcsolattartó mellett eljuttattuk a Képviselő-testület bizottsági elnökeihez, valamint az érintett cégek ügyvezetőihez. Visszajelzések a munkaközi anyagra a bizottsági elnökök részéről érkeztek.

Jelen dokumentum a szerződés szerinti 2025. 01. január 15-ei részteljesítés, amely a szerződés értelmében: „A 2025. évi költségvetés megalapozása érdekében a VÁRVAG Nonprofit Kft.-re és a Ceglédi Sportcsarnok Kft.-re vonatkozó szakmai anyag elkészítése a cégstruktúra áttekintésével. Javaslattétel a városapplikáció cégstruktúrában való elhelyezésére, egy javasolt együttműködési modell felvázolása az applikáció működtetése érdekében.”

A munkafolyamat során meggyőződünk arról, hogy a VÁRVAG NKft. és a Ceglédi Sportcsarnok Kft. nem különíthető el az önkormányzati cégstruktúra többi részétől, így azok jövőjét a cégstruktúra egészével együtt, a komplex összefüggések figyelembevételével szükséges tárgyalni. Ezért jelen anyag annyiban is több a részteljesítéshez elvárt tartalomnál, hogy már mindegyik önkormányzati céget érintően a teljes jövőbeli működési modellre vonatkozóan tartalmaz javaslatot.

Fontos kiemelni, hogy a szerződés időtartama alatt várhatóan keletkeznek további adatok, amelyek a megállapításokat pontosíthatják, ugyanakkor nem tartjuk valószínűnek, hogy azokat alapvetően megváltoztatnák. Amennyiben jelen részteljesítési dokumentumot Megrendelőként Cegléd Város Önkormányzata elfogadja, úgy a későbbi végleges leadandó dokumentum az ebben a részteljesítésben foglalt szakmai irányok mentén születik meg.

Fő megállapítások

Az 1. és 2. fejezetek részletesen foglalkoznak mind a feladat-, mind a problématerképpel és a finanszírozással. E helyen csupán a véleményünk szerint legfontosabb megállapításokat emeljük ki.

Fő megállapításunk, hogy az önkormányzati cégstruktúra nem működik megfelelően, annak átstrukturálására van szükség. Ennek oka nem az egyes cégvezetőkben, hanem a rendszer egészének működésében, feladattelepítésében és logikájában keresendő.

A problématerkép megállapításai közül a következőket emeljük ki:

- A cégstruktúra stratégiai szakmai irányításának nem található nyoma, így nem létezőnek tekinthető, lényegében a teljes gazdaságirányítási szervezeti egység hiányzik tulajdonosi szinten
- A működési támogatás és feladatellátási díj mértéke jellemzően nem objektív mérőszámokhoz kötött
- Az önkormányzat az elmúlt években több milliárd forintnyi nemzetközi pályázati lehetőségre be sem adott projektjavaslatot
- Hiányzik a proaktív ingatlanfejlesztés- és gazdálkodás¹
- Hiányzik a mérhető, transzparens vezetői teljesítményösztönző rendszer a gazdasági társaságok vezetői vonatkozásában
- A gazdasági társaságok nyilvántartási rendszerei szétagoltak és alkalmatlanok hatékony, gyors döntésekre képes vezetői információs-irányítási rendszer alapjának
- Teljes mértékben hiányzik a cégcsoport és a tulajdonos önkormányzat szintjén a projektek, feladatok nyomon követésére használható célzott szoftverrendszer
- Teljes mértékben hiányzik a rendszeres, összehasonlítható, az önkormányzati feladatok egészét tekintve egységes módszertan alapján végzett lakossági elégedettségmérés

A fentiek mellett nem elhanyagolható a finanszírozás áttekintése során világossá vált **reálhiány** sem. Ez azt jelenti, hogy az önkormányzat összes működési bevétele a 2024. évi terv szerint közel azonos a 2019. évi reálértékével, de a 2019 óta eltelt időszakban **reálértéken összesen 4,26 milliárd forinttal kevesebb működési bevételből gazdálkodhatott az önkormányzat** (amelyben a mindenkori adótermelő képesség ugyanúgy lényeges tényezőt jelent, mint az önkormányzatot érintő állami elvonások). Ez a 2019. évi működési bevétel közel 75 %-ának felel meg.

A hat gazdasági társaságot magában foglaló önkormányzati cégcsoport finanszírozása **reálértéken összesen 919,5 millió forinttal csökkent** a 2019-es bázisévhez képest, (a 2019 óta eltelt időszak éveinek reálhiányait összeadva), amely megfelel a teljes 2019. évi finanszírozásnak. Megállapítható, hogy arányaiban a 2019. évhez képest az évek során az

¹ Proaktív ingatlanfejlesztésnek- és gazdálkodásnak tekintjük azt a módot, amikor az önkormányzat/önkormányzati cég a helyi ingatlanpiacot pozíciójából adódóan befolyásolva és aktívan alakítja hajt végre megtérülő projekteket.

önkormányzati cégstruktúrából több finanszírozási forrást vontak ki, mint amennyivel az önkormányzat kevesebb működési bevétellel gazdálkodhatott.²

A reálf finanszírozás ilyen mértékű csökkenésének már látható jelei vannak a városfejlesztésben és városüzemeltetésben. Az adatok alapján kijelenthető, hogy összességében a reálf finanszírozás csökkenése az önkormányzati cégcsoportot az Ipari Park 2. projekt kudarcával járó jelentős mértékű visszafizetési kötelezettség nélkül is komoly kihívások elé állítaná.

Javasolt működési modell

A javasolt stratégiai irányról részletesen szól a 3. és 4. fejezet. E helyen a legfontosabb pontokat emeljük ki.

Az önkormányzati cégstruktúra átalakításának alapvető céljai az alábbiak:

- Minőségi szolgáltatásjavulás,
- Lakossági elégedettség növekedése,
- Stabil, hosszútávú vízió és stratégiai célok.

A projekten dolgozó szakértői munkacsoport javaslata, hogy kétszintű önkormányzati cégstruktúra jöjjön létre. Az önkormányzat 100%-os tulajdonában állna az ernyőcég (munkanevén Ceglédi Városmenedzsment Nonprofit Zrt./Kft.), amely holding cékként három leánycég tevékenységét fogná össze. Ily módon az önkormányzati cégek száma a jelenlegi hatról négyre csökkenne.

Figyelembe véve Cegléd Város Önkormányzata Képviselő-testületének 2024. december 11-én, jelen munka készítése közben hozott döntését, ebben a struktúrában az önkormányzati cégcsoport hosszútávú stratégiai tulajdonosi döntéseit végső soron a Képviselő-testület hozza meg, bizonyos jogköröket tovább delegálva a Tulajdonosi Bizottsághoz. A cégcsoport napi szintű stratégiai és szakmai irányításának szintjén a Városmenedzsment Nonprofit Zrt./Kft. helyezkedne el.

Az alapvető operatív szakmai feladatok egy részét (a core tevékenységek, néhány kivétellel) a három önkormányzati leánycég látná el, míg az olyan horizontális feladatok, mint az átfogó menedzsment, a back office tevékenység (például: könyvelés, informatikai háttértámogatás,

² A végleges 2024-es számok módosulni fognak a 2024. negyedik negyedévi adatok ismeretében, azonban a VÁRVAG és a Kossuth Művelődési Központ több havi forrásmegvonását figyelembe véve - amelyről 2024. 12. 11-én született tulajdonosi döntés – a trend a várhatóan a végleges adatok ismeretében sem változik.

a kontrolling) valamint néhány az önkormányzathoz közel tartandó kiemelt szakmai feladat a Ceglédi Városmenedzsment Nonprofit Kft./Zrt.-nél összpontosulna.

Összefoglalva, a javasolt modellben a Városmenedzsment Nonprofit Kft./Zrt. főbb feladatai az alábbiak:

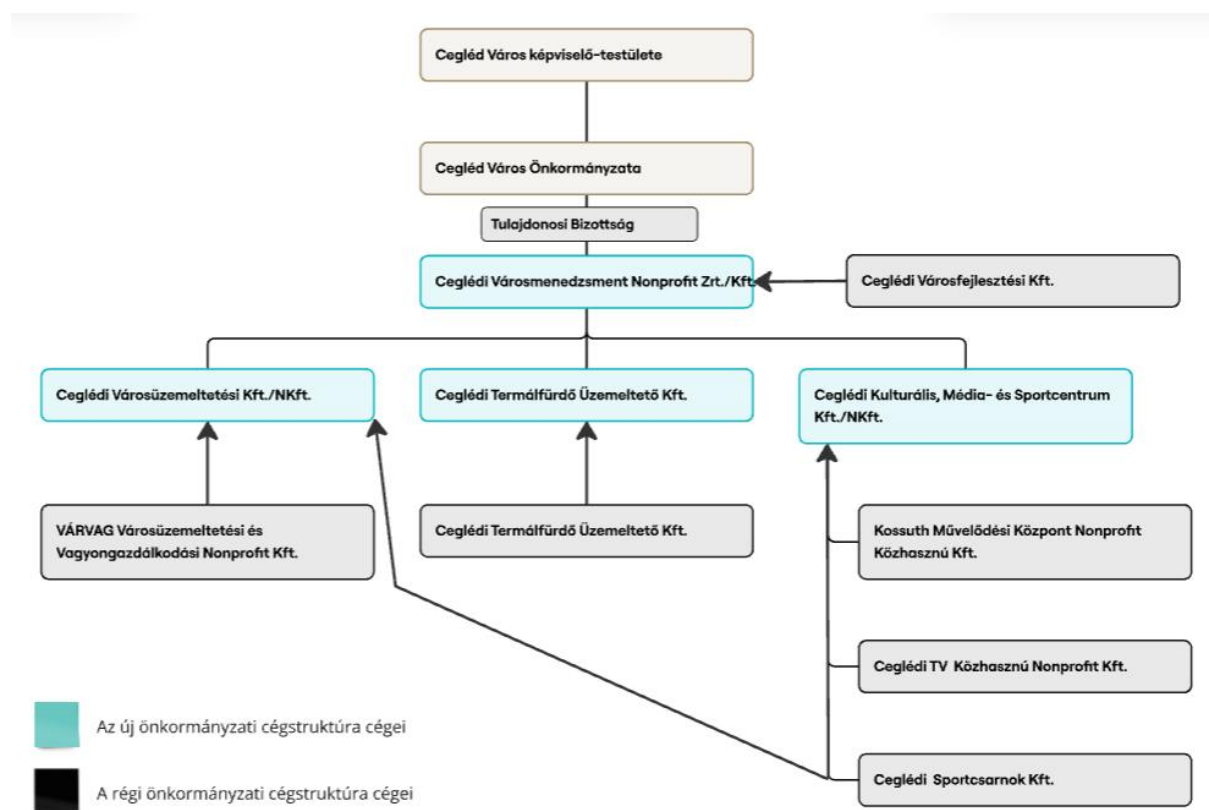
- stratégiai tervezés,
- likviditástervezés,
- a cégcsoport operatív irányítása,
- könyvelési, bérszámfejtés feladatok,
- kontrolling,
- teljes pénzügyi feladatok (beszerzési tárgyalások lebonyolítása, bank számlavezetés, szerződések és teljesítések pénzügyi jóváhagyása),
- informatikai háttértámogatás (szerverek, egységes szoftverlicenszek),
- jogi szolgáltatások,
- adatvédelmi, adatbiztonsági támogatás,
- nagy léptékű ingatlanfejlesztések előkészítése, menedzsmentje,
- külső projektfinanszírozás (pályázati és piaci, hazai és nemzetközi) előkészítése és menedzsmentje,
- az átmeneti átalakulási időszak után idetelepíthetők a vagyongazdálkodási tevékenységek.

Az első leánycég, a VÁRVAG átalakulásával létrejövő **Ceglédi Városüzemeltetési Kft.** látná el a VÁRVAG mostani feladatait, illetve Ceglédi Városüzemeltetési Kft.-hez lenne telepítve minden önkormányzati tulajdonú létesítmény üzemeltetése, így költséghatékonyabb lenne az üzemeltetési, karbantartási, esetleg fejlesztési feladatok ellátása, csökkenthetők lennének a mostani párhuzamosságok. A Ceglédi Városüzemeltetési Kft. profiljából adódóan képes lenne olyan a lakosságnak/helyi vállalkozásoknak nyújtott for-profit piaci tevékenység vállalására is, amely létesítményüzemeltetéshez kötődik.

A második létrejövő önkormányzati leánycég a **Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum Kft./NKft.** lenne, amelynek célja a kultúrához, hírközléshez és a sporthoz kapcsolódó feladatok ellátása, szolgáltatása lenne. A cég profiljába nem tartozna bele a tevékenységéhez kapcsolódó önkormányzati létesítményekkel való gazdálkodás, hiszen azt átfogó módon a Ceglédi Városüzemeltetési Kft. látná el. A kulturális, közösségi, kommunikációs és sporttal kapcsolatos tevékenységek összekapcsolásának eredményeképpen a jövőben a rendezvények és a rendezvényhelyszínek nem konkurálnának egymással, valamint az önkormányzati kommunikáció is egységesebbé, ezáltal hatékonyabbá válna. A cég látná el a médiafelületek kezelését, értékesítését, a médiaügynökségi tevékenységek ellátásával pedig a jelenleginél

magasabb bevételre tehetne szert. Itt kapna helyet az önkormányzati kommunikáció és a városapplikáció fejlesztése, működtetése is.

A harmadik leánycég a mostani működési formájához hasonlóan a **Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.**, amely mind profiljában, mind földrajzilag elkülönül a többi önkormányzati feladattól és szervezeti egységtől. A termálfürdőt üzemeltető cég összevonása más profilú önkormányzati cégekkel a teljesen specifikus és a többitől eltérő tevékenysége miatt nem indokolt.



1. ábra Az önkormányzati cégcsoport javasolt struktúrája, Forrás: saját szerkesztés

Egyéb javaslatok

Mivel a gazdasági társaságok nyilvántartásai és adatgazdálkodása szétszabdalt, eltérő mennyiségű és minőségű, valamint a cégcsoport szintjén nem alkalmas hatékony vezetési-irányítási adatinput átadására és ennél fogva jelentősen korlátozza a jelen munka keretében elvégezhető összehasonlításokat, így feladatunkként értelmezzük, hogy segítséget nyújtsunk a nyilvántartások fejlesztéséhez. Ennek érdekében tett javaslatainkat tartalmazza a 2025 májusában leadandó anyag 4. fejezete. Ezen túl a jelen dokumentum mellékleteként rendelkezésre bocsátunk az adatstrukturálásában segítséget nyújtó mintaadatlapot is.

Tekintettel az önkormányzati feladat-forrás egyensúly hosszútávú fenntartásának szükségességére és arra, hogy az önkormányzat összes működési bevételeinek kis részét (jellemzően évi 13,91-18,88%-át) fordítja az önkormányzati cégcsoportra, logikusan következik, hogy megfontolásra érdemes a jelen módszertanhoz hasonló megközelítés alkalmazása az önkormányzati intézmények tekintetében. Hosszútávon pedig szintúgy megalapozottan feltételezhető, hogy az intézmények és a gazdasági társaságok kontrollingrendszerének egységes platformra helyezésével fejleszthető az átláthatóság, a tervezhetőség és a költséghatékonyság.

Projektelőzmények, célok és módszertan

Projektelőzmények

Megrendelő Képviselő-testülete 260/2024. (IX. 19.) Ök. határozatában döntött arról, hogy a 100%-os tulajdonában lévő gazdasági társasági struktúrájának szakértői áttekintése érdekében elfogadja Vállalkozó 2024. szeptember 18-án benyújtott árajánlatát, és szerződést köt a határozat elválaszthatatlan 2. melléklete szerinti árajánlatkérésben, valamint a határozat 3. pontjában rögzített feladatok elvégzésére. Megrendelő döntésének előzménye az önkormányzat és cégstruktúrája interakciójában, működésében felszínre került problémák és hatékonysági kérdések.

Célok

A jelen munka végső célja a helyzetfeltárás alapján olyan működési modellre történő javaslattétel és átstrukturálás, amely az önkormányzati feladatellátás terén a lakossági elégedettség magas szintjéhez vezet.

Olyan cégstruktúra működési modell kialakítása a cél, amelyben az évek során a feladatellátási színvonal minőségének csökkenése nélkül nyílik meg a lehetőség az arányaiban trendszerűen csökkenő önkormányzati bepótlásra és a profitorientáltabb működésre. Ebben az új működési modellben hangsúlyos szerepet játszik az adatgazdálkodás, az adatalapú teljesítménymérés és a kulcs teljesítménymutatók rendszere, amelyre a kontrolling, valamint a feladatdefiníciók pontosítása, mérhetővé tétele és a transzparens javadalmazási/teljesítményösztönző rendszer épülhet.

Fontos elem, hogy az új működési modell kialakítása és működése az önkormányzat gazdasági társaságaiban jelenleg meglévő tudásra, munkavállalói tapasztalatra építsen, hiszen a feszes munkaerőpiacon az értékes munkaerő megtartása hosszútávon minőségi és anyagi előnyt is jelent.

Jelen projekt kiemelt eszközei az önkormányzat gazdasági társaságainak hatékonyságának növelése érdekében feladattérkép készítése, a kapcsolódó finanszírozás bemutatása, valamint javaslat készítése a költséghatékonyabb működésre, kontrolling rendszer kialakítására és a fejlesztés érdekében (esetlegesen) szükséges struktúraváltásra.

A megvalósítás előkészítése során a lehető legteljesebb mértékben azonosítani kell a várható funkciót legjobban támogató megoldás kialakítását. A projekt során különös figyelmet kell fordítani a projekt megvalósítási ütemtervét befolyásoló tényezők azonosítására és lehetséges kockázatok kezelésére.

Módszertan

Az elemzés elkészítéséhez a projektvezetés az alábbi elsődleges módszereket alkalmazza:

- Az önkormányzati cégektől, valamint önkormányzattól bekért adatok, dokumentumok, kimutatások vizsgálata, azokból új kimutatások készítése
- Érintett önkormányzati cégek vezetőivel készített interjúk
- Cegléd Város Önkormányzata Képviselő-testülete bizottsági elnökeivel folytatott egyeztetések
- Az önkormányzat érintett munkatársaival készített interjúk (szervezés folyamatban)

Az elemzés során másodlagos adatgyűjtésre is sor kerül:

- Más települések önkormányzati cégeire vonatkozó pénzügyi adatok (forrás: a Településfejlesztési Szövetség kutatása)
- Más települések önkormányzati cégei körében folytatott kérdőívezés eredményei (forrás: a Településfejlesztési Szövetség kutatása)
- A Központi Statisztikai Hivatal, valamint az Országos Területfejlesztési és Területrendezési Információs Rendszer vonatkozó adatai

Bár interjúalanyaink információi – amelyet ezúton is köszönünk –nagy segítségünkre voltak, a megállapításokért és következtetésekért a szerzők vállalják a felelősséget.

Korlátozások

Fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a munkát korlátozta az általunk igényelt adatszolgáltatásokra adott adatok nem egységes, nehezen kezelhető formátuma, a késedelmes, illetve nem teljesített adatszolgáltatások. A nem teljesített adatszolgáltatások oka lehet az adatok hiányos rendelkezésre állása, szervezeti leterheltség vagy hajlandóság.

Ennek értelmében munkánkat a hiányos adatok alapján végeztük el. A hatékony vállalatirányítási rendszerhez hiányzó nyilvántartások esetén a nyilvántartások módosításához módszertani útmutatást kívánunk adni mintadokumentumok formájában, amelyek jelen szakértői anyag mellékletét képezik. Megjegyzésre érdemes, hogy a nyilvántartások átalakítása a mintadokumentumok alapján a gazdasági társaságok számára várhatóan egy év alatt kivitelezhető. A nyilvántartások szükséges adattartalma és mélysége okán ezen táblázatok kitöltése a jelen szakértői megrendelés feladatain és anyagi keretein túl helyezkedik el.

A dokumentum felépítése

Hangsúlyozandó, hogy jelen dokumentum jellege munkaközi – célja, hogy betekintést nyújtson a projekten dolgozó szakértők első eredményeibe, illetve, hogy szakmai diskurzust generáljon a projekt folytatásának pontos irányait illetően.

A dokumentum három fő fejezetből áll, amelyek az alábbiak: Helyzetfeltárás; Hatékonysági elemzés; A javasolt működési modell.

A dokumentum – a korábbi megállapodás alapján – az önkormányzati cégek közül kiemelt részletességgel elemzi a VÁRVAG működését.

1. Helyzetfeltárás

1.2. Feladattérkép és feladatellátási párhuzamosságok

Az önkormányzat és az önkormányzati cégstruktúra megértéséhez alapvetően szükséges az egyes feladatok jellegének, telepítési helyének megértése.

Az alábbi feladattérkép áttekinti, hogy a hat 100%-os önkormányzati tulajdonban lévő cég alapító okiratai és feladatellátási szerződésai alapján mely kötelező, illetve mely önként vállalt feladatokat látja el. Mindemellett néhány olyan feladatot is szerepeltetünk a táblázatban, amelynek telepítési helye a Ceglédi Közös Önkormányzati Hivatal, azonban a feladat kiemelt jellege, illetve az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokhoz kötődő természete miatt vizsgálatuk indokolt. A kötelező feladatok besorolása során a vonatkozó jogszabályokat (különös tekintettel az Mötv. előírásait) vettük alapul. Megjegyezzük, hogy a kötelező/önként vállalt jelleg az önkormányzat és nem az önkormányzati gazdasági társaságok szempontjából értelmezendő. Ez azt jelenti, hogy egy kötelezően ellátandó feladatot az önkormányzatnak szükséges ellátnia, ám arról az önkormányzat dönt, hogy ezt milyen keretek között (hivatal, intézmény, gazdasági társaság, külső szállító) látja el.

A „Jelenlegi státusz” besorolás azt mutatja meg, hogy megítélésünk szerint a feladat jelenleg ellátottnak, részben ellátatlannak vagy ellátatlannak tekinthető-e.

A közfeladat-vállalkozási feladat besorolásban ahhoz adunk támpontot, hogy az adott feladat közvetlen közcélú szolgál-e vagy ezen túli vállalkozási tevékenység. A for-profit/non-profit felosztás a feladat alapvető nyereségtermelési céljának meglétét vagy nem létét kívánja egyértelműsíteni (tehát nem arra utal, hogy a feladatot végző gazdasági társaság maga non-profit vagy for-profit formában működik). Az önkormányzatnak/külső partnernek teljesített szolgáltatás során a rendezőelv, hogy ki az az ügyfél, amely a szolgáltatásért végső soron fizet. Ily módon például az önkormányzati cégek részére nyújtott szolgáltatások végső ügyfele maga az önkormányzat, tekintettel a tulajdonosi pozícióra és a jellemzően önkormányzati finanszírozással működő gazdasági társaságokra.

A táblázat az eddigi információk alapján láttatja azt is, hogy megítélésünk szerint az adott feladat jelenleg ellátott, részben ellátatlan vagy ellátatlan, illetve azt is, hogy közfeladatnak vagy vállalkozási feladatnak tekinthető. Az azonosított feladatok kategorizálásra kerültek aszerint is, hogy „magfeladatról” (core), háttérfeladatról (back-office) vagy működési szolgáltatásról van-e szó. Core feladatnak tekintjük az alapvető szakmai tevékenységeket. Back-office feladatnak tekintjük az adminisztratív háttérszolgáltatásokat (például informatikai háttér biztosítása, könyvelés.) Működési szolgáltatásként értelmezzük a fő szakmai tevékenységet kiegészítő nem adminisztratív szolgáltatásokat, mint például bizonyos létesítményüzemeltetési feladatok vagy az őrzés-védelem. Végül, a táblázat ismerteti azt is, hogy az adott feladatot jellemzően külső partnernek vagy az önkormányzatnak nyújtja az önkormányzati cég.

Megjegyzés: az egyes feladatok kategória besorolásai nem tekinthetők véglegesnek, azok részben a megrendelői visszajelzések alapján is nyitottak változtatásra. Az összesített feladattérkép Excel-formátumban a végleges anyag részét képezi majd, amely az egyes szempontok szerint szűrhető és a továbbiakban is lehetőséget biztosít az újabb kategóriák meghatározására a mélyebb megértés és elemzés céljából. A feladattérkép mind az önkormányzat vezetése, mind a gazdasági társaságok számára hasznos információkkal szolgál tekintettel arra, hogy ez az első alkalom, hogy Cegléd Város Önkormányzatát illetően így módon strukturáltan és összegyűjtve állnak rendelkezésre ezek az adatok.

1.2.1. VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft.

A VÁRVAG negyedéves feladatonkénti pénzügyi részletezőjéből látható, hogy a cég legjelentősebb tevékenysége az összes feladat és költségvetési sor arányában az ingatlangazdálkodás, a parkoláskezelés, valamint a zöldfelületgazdálkodás, ezek közül az első kettő feladat az, ahol jelentősebb külső bevétellel számolhat a cég, jelen alfejezetben ezt a két területet tekintjük át részletesebben.

Ingatlangazdálkodás

Az önkormányzati ingatlangazdálkodásban érintett szereplők számára nem látható egyértelműen kijelölt, éveken, ciklusokon átívelő tulajdonosi ingatlangazdálkodási stratégia. Az ingatlangazdálkodással kapcsolatos feladatkörök és felelősségi körök töredezettek, a VÁRVAG és az önkormányzat közötti feladatmegosztás nem egyértelmű, a gördülékeny gazdálkodást a rendszeres informális egyeztetés biztosítja (napi szintű egyeztetés jellemző a Beruházási és Közbiztonsági Irodával, hiszen az ingatlankezelés kezelése például ide tartozó feladat).

A nem lakáscélú ingatlanok, és különösképpen az üzlethelyiségekkel kapcsolatos gazdálkodás terén a VÁRVAG mozgásterét kötöttebb, hiszen a rendeletben rögzített, inflációkövető bérleti díjak esetében jelentős eltérítés, differenciálás nem alkalmazható. Néhány nem lakáscélú bérlemény esetében a bérleti díj az átlagos piaci árnál magasabb, ahol folyamatos kockázatot jelent, hogy a bérlő felmondja a szerződést, míg vannak olyan bérlemények is, ahol a bérleti díj jóval a piaci ár alatt van. A bérlők megtartása céljából fontos szerepe van a tulajdonos és a bérlők közötti kommunikációnak, hiszen egy-egy kulcsbérlő elvesztése nem csak jelentős bevételkiesést, hanem településképi szempontú kockázatot is jelenthet az önkormányzat számára.

A jelenlegi konstrukcióban a VÁRVAG-nak sem a bérleti díjak eltérítésével, sem a funkciók meghatározásával nincsen jelentősebb mozgásterét a bérlői mix városfejlesztési és helyi gazdaságfejlesztési szempontú befolyásolására. Ehhez hozzájárul az is, hogy a ceglédi helyiségek bérletére a kereslet változó, jelentősen kitett a gazdasági trendeknek, jelenleg

kevésbé jellemző a verseny például még a városközponti elhelyezkedésű üzlethelyiségek bérletére sem.

A piaci bérleményekkel való versenyzést a vizsgálat alapján jellemzően nem akadályozza a bürokratikus pályázati ügymenet, néhány igazoló dokumentum (pl. NAV nullás igazolás, cégkivonat, aláírási címpéldány) benyújtásával, relatív egyszerű módon lehet önkormányzati tulajdonú helyiségek bérleti jogára pályázni.

Szintén előnyös, hogy az önkormányzati tulajdonú nem lakáscélú bérlemények közül alig található olyan, ami nincsen kiadva. Ennek ellenére a néhány kiadatlan, rosszabb állapotú helyiség esetében megfontolandó a kedvezményes, akár rövid távú kiadás olyan civil szervezetek, informális közösségek, kezdő vállalkozások számára, akik kedvezményes vagy ingyenes használatért cserébe fenntartanak a helyiség állapotát, valamint a rendszeres használattal kedvezőbb utcaképet érnének el. Egy-egy ilyen üzlethelyiség akár egyfajta inkubátorként is szolgálhatna kezdő vállalkozások számára, akik induláskor az első néhány hónapban ingyenesen vagy magas kedvezménnyel tudnák használni a kijelölt helyiséget (lásd például a pécsi K20 programot).

A nem lakás célú ingatlanok kapcsán szükség lenne egy olyan átfogó stratégiára, amely kijelöli azokat az intézkedéseket, amelyekkel az ingatlanállomány összállapota, versenyképessége fokozatosan javítható lenne. Kijelölni szükséges azokat az ingatlanokat, amelyeket értékesíteni érdemes, valamint azokat is, ahol állagmegóvás, felújítás szükséges. Javasolt felmérni a potenciálisan megvásárolandó ingatlanok körét is.

Az önkormányzat piacformáló szerepe nem elhanyagolandó a nem lakás célú helyiségek tekintetében, hiszen a városközpontban található bérlemények egy jelentős része önkormányzati tulajdonban van – ez pedig városfejlesztési és helyi gazdaságfejlesztési szempontból jelentős potenciállal bírhat a jövőben.

Szintén a nem lakáscélú ingatlanok között említendők az irodahelyiségek. A jelenlegi tapasztalatok szerint a mostaninál több irodahelyiségre nincs piaci igény Cegléden, amelyhez hozzájárul a home office elterjedése, illetve Budapest és Kecskemét elszívó hatása. Ennek ellenére megfontolandó lehet egy a városközponti elhelyezkedésű coworking térre való lakossági igény felmérése, amely az aktuális igényekre reflektáló, akár alkalmi használatot biztosító találkozási pontként is funkcionálna a helyi vállalkozások számára.

Egy ilyen coworking tér létrehozása – a helyi igények felmérését követően – abban az esetben lehet indokolt, amennyiben a települési döntéshozók stratégiával rendelkeznek arra vonatkozóan, hogy hova pozícionálják Cegléd városát a gazdasági (és irodapiaci) térben. A város egy kettős agglomerációs mezőben helyezkedik el, hiszen egyrészt Budapest funkcionális várostérségének részét képezi, másrészt jelentős saját térségi vonzáskörzettel is rendelkezik.

Értékesíteni csak a legrosszabb állapotú lakásokat javasolja a VÁRVAG. A VÁRVAG működésének egy részét az ingatlanhasznosításból finanszírozzák, ezért ezt a jelenlegi lakásbázist meghagynák.

Jelenleg alulhasznosított ingatlanok:

- Volt Tiszti Klub épülete Kossuth F. u. 1 (hrsz.: 66). (cca. 700 m² hasznos alapterület két szinten) Az épület felújításra szorul, pályázatra benyújtásra került. Jelenleg a pince rész van bérbe adva, és az emelet egy részét használja a Járási Hivatal Állategészségügyi részlege.
- Szabadság tér 2. (hrsz.: 44). (cca. 428 m² hasznos alapterület 3 szinten). Volt fogászati rendelő, jelenleg üres, felújításra szorul. Testületi döntés alapján elvileg a Helyi Sporttörténeti Gyűjtemény kerül majd ott elhelyezésre.
- Szabadság tér 5. (hrsz.: 52). Volt Dobmúzeum helyisége (296 m²). Jelenleg térítésmentes használatban van a Magyar Ütőhangszeres Kultúráért Alapítvány kezelésében lévő dobgyűjtemény bemutatására, sajnos több mint 2 éve már nem funkcionál, az önkormányzat sürgeti a múzeum újra nyitását, de eddig hasztalan.
- Kossuth tér 1. pincerész. A Polgármesteri Hivatalnak és a Járási hivatalnak helyet adó épület pincerendszere, mely korábban óvóhelyként szolgált.
- Kossuth tér 10. Üzlethelyiség bérbeadással hasznosítva, de a bérlő által végzett tevékenység (kisgépek árusítása, szervizelése) nem a belvárosi funkciónak megfelelő
- Történelmi út 12. volt honvédségi laktanya területének egy része. A legénységi épületekből 2 db, valamint a parancsnoksági épületcsoport funkció nélküli. Értékesítése, bérbeadása a perifériás helyzete miatt nehézkes.
- Alkotmány u. 11. (hrsz: 14) Irodahelyiség leromlott, elavult állapotban. Az épület bontása után a telek értékesíthető, vagy társasházzal beépíthető. Telek területe 597 m²
- Alkotmány u. 3. (hrsz: 7) Családi ház, leromlott, elavult állapotban. Az épület bontása után a telek értékesíthető, vagy társasházzal beépíthető. Telek területe 371 m²

A VÁRVAG a helyi lakáspiac egyik legnagyobb képviselője, ezért sok piaci információval rendelkezik. Egyre jelentősebb piaci érdeklődés mutatkozik az önkormányzati bérlakásokra, áruk fokozatosan elérte a piaci árat. A bérlakásokat mostanra a VÁRVAG nem csak a helyi médiumokban, hanem az ingatlan.com-on is hirdeti.

A lakáscélú ingatlanok tekintetében a kereslet jóval magasabb, mint a nem lakáscélú ingatlanok esetében. A helyi tapasztalatok szerint jelentős igény mutatkozik a jobb állapotú lakásokra, miközben nagyobb ingatlanfejlesztők nincsenek jelen a településen, inkább a térségi szereppel bíró kis- és középvállalkozások képviseltetik magukat az ingatlanfejlesztés területén. Az önkormányzati tulajdonban lévő lakások három csoportra oszthatók.

Az első kategória a szociális célú, amelyek jellemzően komfort nélküli lakások, mostanra nagyon kevés van már belőlük, hiszen az önkormányzat fokozatosan eladta, majd a bevételből

jobb állapotúakat vásárolt vagy a saját állományból újíttott fel. A szociális célú ingatlanok jelenleg a leginkább rászoruló ceglédi lakosok számára nyújt lakhatást. Megemlítendő, hogy a tovább élő, határozatlan idejű szerződések bérleti díja egyre inkább távolodik a piaci ártól.

A második kategóriába tartoznak a fecskelakások, amelyek állami támogatással valósultak meg a Törteli út 4/a és a Szolnoki út 67. cím alatt. Ezek a lakások az állami támogatás miatt nagyon kedvezményes áron kerültek kiadásra maximum 5 évre, 35 év alatti párok számára, ami a helyi beszámoló szerint szlömösödéshez vezetett. A korábbi konstrukcióban a bérlőknek kötelezően kellett lakástakarék-programban részt venniük, ami mostanra – az állami támogatás megszűnésével – már nem kötelező elvárás. A fecskelakások kiadásának módja az elmúlt időszakban újragondolásra került, a cél a bérleti díjak a piacihoz való közelítése.

Végül, a harmadik kategória a piaci alapú bérlakások csoportja. 2018-ban indult a belső lakásfelújítási program, ennek lassan a végére érnek. 2016 előtt veszteséges volt a lakáscélú ingatlanok bérbeadása az alacsony bérleti díjak miatt, jelenleg a lakásértékesítésekből befolyó évi 40-50 millió forintot fordítják ezekre a lakásfelújításokra.

Az elmúlt években több alkalommal is felmerült az önkormányzati bérlakásépítés kérdése, 2017 megvalósíthatósági tanulmány is készült önkormányzati társasházak építésére. Ennek kapcsán az első stratégiai kérdés, hogy az önkormányzat bérlakásokkal szeretné támogatni egy komplex várospolitikát vagy piaci alapon szeretne lakásokat értékesíteni. A második stratégiai kérdés a területválasztás. A város ITS-ében szerepel egy javasolt területlehatárolás (régi Cséri telep, Cigle tér), de felmerülhetnek városközponti elhelyezkedésű ingatlanok is.

Megemlítendő, hogy felmerült a laktanya környéke is fejlesztési célpontként (2 db beépítetlen ingatlan található a területen: 0,9 és 0,5 hektár + a régi raktárak), azonban ennek a területnek a lakáscélú beépítése nem javasolt a szegregátum kialakulásának kockázata miatt.

Önkormányzati bérlakásépítésre potenciálisan bevonható ingatlanok:

- Akácos u. 1 (hrsz 4546) 1,27 ha terület jelenleg felosztás alatt, társasház építésére alkalmas
- Cigle tér, (hrsz.: 4549/33-42) értékesítésre kijelölt terület, társasház építésére alkalmas
- Cigle tér, (hrsz.: 4549/27), társasház építésére alkalmas
- Alkotmány u. 11. (hrsz: 14) Irodahelyiség leromlott, elavult állapotban. Az épület bontása után a telek értékesíthető, vagy társasházzal beépíthető. Telek területe 597 m²
- Alkotmány u. 3. (hrsz: 7) Családi ház, leromlott, elavult állapotban. Az épület bontása után a telek értékesíthető, vagy társasházzal beépíthető. Telek területe 371 m²
- Bocskai út 9. (hrsz. 338) 2021 m² alapterületű ingatlan 75%-os önkormányzati tulajdonban (többi rész megszerzése folyamatban) társasház építésére alkalmas.

Parkolászüzemeltetés

A parkolási rendszerre jelentős hatással volt Cegléden is a COVID-19 járvány alatt központilag bevezetett ingyenes parkolás, amelynek következtében az ingyenesség kivezetése után megnőtt az éves bérletet igénybevevők száma.

Jelenleg nincsen árdifferenciálás a lakossági parkolási kedvezmények tekintetében a háztartásonkénti második és harmadik autóra, ennek megfontolása is releváns kérdés lehet a továbbiakban.

A parkolászüzemeltetés vonatkozásában rendszeresen felmerülő kérdés, hogy szükség van-e a parkolási zónák bővítésére. A parkolási zónák bővítésének kérdése minden esetben politikailag kockázatos témakör, ezért különösen fontos a koncepció megfelelő részletességű kidolgozása, valamint a megfelelő időzítés.

Jelenleg folyamatban van egy új parkolási koncepció kidolgozása, amely tervezetten a 2025 februárjárajövő hónapra készül el, mert a 2024-es adatok feldolgozása még folyamatban van. A VÁRVAG által tervezett koncepcióban alábbi területek fizetőövezetbe vonása lehet javasolt:

- rész: Selyem u. (Árpád és Pesti út között) 58 db parkolóhely; Árpád u. (Selyem és Damjanich u. között) 10 db parkolóhely; Árpád utca (Kossuth tér és Kút utca. között) 10 db parkolóhely,
- rész: Teleki u. (Szent Imre Herceg u. és Rákóczi út között) 49 db parkolóhely; Rákóczi út (Teleki u. és Kárpáti Aurél u. között) 24 db parkolóhely,
- rész: Batthyány u. (Rákóczi út és Szolnoki út között) 59 db parkolóhely; Szolnoki út (Batthyány és Bercsényi út között) 56 db parkolóhely.

A parkolók bővítését a Képviselő Testület még nem tárgyalta, a javaslatot a VÁRVAG a februári testületi ülésre terjeszti elő, az erre vonatkozó testületi határozat kérésére, így ez a koncepció még jelentős mértékben változhat.

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Piac üzemeltetése	Kötelező	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Lakáscélú helyiséggazdálkodás, kezelés	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Üzleti célú helyiséggazdálkodás, kezelés	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Telek ingatlannal kapcsolatos gazdálkodás, kezelés	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Telek ingatlanok jó karban tartása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő		Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Földhaszonbérlettel kapcsolatos feladatok	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő		Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Önkormányzati Hivatal épületének takarítása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Működési	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Fizető parkolás üzemeltetés	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Cegléd Város közigazgatási területén lévő földutak karbantartása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Csapadékvíz elvezető egyes rendszer üzemeltetési feladatainak végrehajtása, G1-es csatornához tartozó szivattyúház Láp utcai átemelő és egyéb mobilszivattyúk működtetése, felügyelete	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Köztisztasági feladatok koordinálása, Cegléd Város Önkormányzatának a városi köztisztasági feladatok ellátására kötött szerződés szakmai teljesítésének igazolása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Játszóterek üzemeltetése, karbantartása, takarítása, szakmai teljesítés igazolása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Városi kertészi, közterület gondozási és erdőgazdálkodási tevékenységek végzése, szerződések megkötése, kezelése, CVÖ-nak a városi parkgondozásra kötött szerződés szakmai teljesítésének igazolása.	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
CVÖ által meghirdetett környezetszépítési és	Önként vállalt	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
környezetvédelmi program lebonyolítása						
Házzsám táblák árusítása	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Utcanév- és közúti jelzőtáblák beszerzése, kihelyezése, karbantartása, pótlása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Útburkolati jelek festése	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Közfoglalkoztatás lebonyolítása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Közterületen elhagyott illetve ellenőrizetlen körülmények között elhelyezett hulladék gyűjtése, szállítása és kezelése	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Önkormányzati fenntartású intézmények használatában lévő ingatlanok, önkormányzati tulajdonú épületek (Pl.: orvosi rendelők) karbantartása felújítása, az önkormányzat megrendelése alapján	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Bel- és külterületi utak melletti járdák és kerékpárutak melletti zöldfelületek kezelése	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Cegléd Város Polgármestere rendelkezése alapján a szociálisan rászoruló személyek részére tűzifa kiszállítása Cegléd Város tulajdonát képező faanyagból	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Közreműködés a városi ünnepi rendezvények tereprendezési, takarítási és egyéb kiszolgáló feladatai lebonyolításában	Önként vállalt	Ellátott	Közfeladat	Működési szolgáltatás	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Őrész védelmi tevékenység végzése (saját telephely és üzemeltetésre átvett ingatlanok esetében)	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Ipari park üzemeltetése	Önként vállalt? Tisztán piaci?	?	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	?
Szórakozási célú sporteszközök (Felnőtt kondieszközök) ellenőrzése, karbantartása, üzemeltetési és karbantartási napló vezetése. 2 illetve 3 évente a sporteszközök műszaki felülvizsgálatának megrendelése, megfelelőségi tanúsítványok elkészíttetése	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Köztéri illemhely üzemeltetése	Önként vállalt	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	Non-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Gyepmesteri feladatok	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Dűlőutak, külterületi utak, belterületi utak padkázása, útalapos utak karbantartása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
VÁRVAG Nonprofit Közhasznú Kft. Könyvelése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
VÁRVAG Nonprofit Közhasznú Kft. informatikai háttérszolgáltatásainak biztosítása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

1. táblázat: VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés

1.2.2. Ceglédi Városfejlesztési Kft.

A Ceglédi Városfejlesztési Kft. az az önkormányzati cég, amely a hat vizsgált cég közül a legkisebb költségvetéssel rendelkezik. A cég feladatai között olyan elemek jelennek meg, amelyek inkább stratégiai, mint üzemeltetési jellegűek.

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Városfejlesztési tevékenységek megvalósítása	Kötelező	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Magánszféra beruházásainak ösztönzése és lehetőség biztosítása a közszféra és a magánszféra szervezett együttműködésére a városfejlesztésben	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Városfejlesztési tevékenységek finanszírozásának megtervezése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak nyújtott szolgáltatás
Akcióterületek fejlesztése során a keletkező bevételek városfejlesztésbe történő visszaforgatása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	
Hazai pályázati források felkutatása, pályázatok összeállítása, támogatási adminisztráció tulajdonos önkormányzat részére	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat	Core	For-profit és non-profit	

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Hazai pályázati források felkutatása, pályázatok összeállítása, támogatási adminisztráció külső ügyfelek (más önkormányzatok, vállalkozások, civil szervezetek) részére	Önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Ceglédi Városfejlesztési Kft. könyvelése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Ceglédi Városfejlesztési Kft. informatikai háttérszolgáltatásainak biztosítása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Nemzetközi finanszírozási források felkutatása, nemzetközi pályázati konzorciumépítés és pályázatok összeállítása, támogatási adminisztráció tulajdonos önkormányzat részére	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Közfeladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

2. táblázat: A Ceglédi Városfejlesztési Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés

1.2.3. Ceglédi Termálfürdő Kft.

A Ceglédi Termálfürdő Kft. tevékenysége értelemszerűen a termálfürdő, a kalandpark, a termálfürdőhöz kapcsolódó apartmanok, valamint a bogácsi üdülő üzemeltetése és fejlesztése.

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Termálfürdő és Aquapark létesítményüzemeltetése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Termálfürdő és Aquapark hasznosítása	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Termálfürdő és Aquapark fejlesztése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	
Kalandpark üzemeltetése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Apartmentok és kemping létesítményüzemeltetése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Apartmentok és kemping hasznosítása	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Apartmentok és kemping fejlesztése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	
Bogácsi üdülő létesítményüzemeltetése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Bogácsi üdülő hasznosítása	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Bogácsi üdülő fejlesztése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Ceglédi Termálfürdő Kft. könyvelése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Back-office	For-profit	
Ceglédi Termálfürdő Kft. Informatikai háttérszolgáltatásai	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Back-office	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

3. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés

1.2.4. Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft.

A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. tevékenységei közé tartozik Cegléd város kulturális és közösségi életének támogatása, beleértve a kulturális rendezvények szervezését, a társadalmi részvétel erősítését, a hagyományőrzést és az alkotói tevékenységek ösztönzését. Továbbá feladatai közé tartozik az élethosszig tartó tanulás ösztönzése, a tehetséggondozás, a kulturális gazdaságfejlesztés, valamint a turizmusfejlesztés is.

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Művelődő közösségek létrejöttének elősegítése, működésük támogatása, fejlődésük segítése, a közművelődési tevékenységek és a művelődő közösségek számára helyszín biztosítása (városi szórakoztató rendezvények, színházi előadások, koncertek, kulturális programok)	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	
Közösségi és társadalmi részvétel fejlesztése (pl. közösségi csoportok, klubok)	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat	Core	Non-profit	
Egész életre kiterjedő tanulás feltételeinek biztosítása (Kiállítások, ismeretterjesztő klubok)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	
Hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése feltételeinek biztosítása (főként nemzeti ünnepek, megemlékezések)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Amatőr alkotó- és előadóművészeti tevékenységek feltételeinek biztosítása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	
Tehetséggondozás és fejlesztés feltételeinek biztosítása (gyakorlatban ez összemosódik az amatőr alkotó- és előadóművészeti tevékenységekkel)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	
Kulturális alapú gazdaságfejlesztés (babaruha börze, turisztikai- városidentitási mechandise)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	
Tourinform iroda működtetése	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	
Turisztikai célú városmarketing	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	
Városi rendezvények, programok marketingje	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	
Kossuth Művelődési Központ épületeinek üzemeltetése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non- profit	
Kossuth Művelődési Központ könyvelése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Kossuth Művelődési Központ informatikai háttérszolgáltatásainak biztosítása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	

4. táblázat: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés

1.2.5. Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.

A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. feladata szerint Cegléd város számára biztosítja a közérdekű televíziószolgáltatást, üzemelteti a George Pal Filmszínházat, valamint kiadói és szerkesztői feladatokat lát el a Ceglédi Hírmondó újság tekintetében.

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Közérdekű televíziószolgáltatás biztosítása (kábel és online)	Önként vállalt	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
George Pal Filmszínház hasznosítása	Kötelező	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Tulajdonos önkormányzati pályázati projektek kötelező kommunikációja	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Ceglédi Hírmondó felelős kiadói és főszerkesztői, előállítási és terjesztési, valamint digitális másolata közzététele feladatai	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. könyvelése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. informatikai háttér szolgáltatásainak biztosítása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
CTV és George Pal Filmszínház épületének létesítményüzemeltetési feladatai	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

Külső partnerek számára készített riportok, médianyagok	Tisztán piaci	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Városi hirdetőoszlopok hasznosítása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás

5. táblázat: A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés

1.2.6. Ceglédi Sportcsarnok Kft.

A Ceglédi Sportcsarnok Kft. üzemelteti a Gál József Sportcsarnokot, a tekepályát, a Harcsa utcai horgásztanyát, a csemői vadászházat, a malomtőszéli sporttelepet, illetve telente a jégpályát.

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Gál József Sportcsarnok létesítményüzemeltetése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit
Gál József Sportcsarnok hasznosítása (rendezvények szervezése, helyiségek bérbeadása)	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit
Tekepálya hasznosítása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit
Tekepálya létesítményüzemeltetése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit
Horgásztanya (Cegléd, Harcsa utca) létesítményüzemeltetése	Önként vállalt	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit
Horgásztanya (Cegléd, Harcsa utca) hasznosítása	Önként vállalt	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit
Vadászház (Csemő külterület) létesítményüzemeltetése	Önként vállalt	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit

Feladat	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back- office/működési szolgáltatás	For-profit/non- profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Malomtőszéli sporttelep létesítményüzemeltetése (kivéve a Judo, birkózó csarnok)	Kötelező	Kötelező	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit
Malomtőszéli sporttelep hasznosítása (kivéve a Judo, birkózó csarnok)	Kötelező	Kötelező	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit
Ceglédi Sportcsarnok Kft. Könyvelése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non-profit
Ceglédi Sportcsarnok Kft. Informatikai háttéradatai	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non-profit
Jégpálya üzemeltetése téli időszakban	Önként vállalt	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profi

6. táblázat: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés

1.2.7. Egyéb tevékenységek

Feladat	Feladattelepítés jelenlegi helye	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back-office/működési szolgáltatás	For-profit/non-profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Cégcsoport stratégiai szakmai irányítása	Hiányzik	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Cégcsoport likviditástervezése és likviditásmenedzsmentje	CKÖH	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan			For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Köztisztasági feladatok beszerzése, megrendelői pozíció képviselése	CKÖH Beruházási és Közbiztonsági Iroda	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Városi parkgondozás külsős vállalkozóinak beszerzése	CKÖH Beruházási és Közbiztonsági Iroda	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Back-office	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Utcanévtáblák, csatornafedelekek tervezése	Hiányzik	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Közfeladat		Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Belterületi, szilárd burkolattal ellátott utak karbantartása	CVÖ	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

Feladat	Feladattelepítés jelenlegi helye	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back-office/működési szolgáltatás	For-profit/non-profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Rendszeres, tervszerű útellenőrzés	Hiányzik	Kötelező	Ellátatlan	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Városi közterületek köztéri média felületeinek egységes kialakítása, kezelése, hasznosítása	Hiányzik	Önként vállalt	Ellátatlan	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Városi online felületek médiaügynökségeként történő hasznosítása	Hiányzik	Önként vállalt	Ellátatlan	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Nagy léptékű ingatlanfejlesztések előkészítési, kivitelezési menedzsmentje	Hiányzik, illetve esetenként kerül kijelölésre egy adott pályázat kapcsán	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak nyújtott szolgáltatás
Ceglédi Városfejlesztési Kft. Irodájának létesítményüzemeltetése		Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

Feladat	Feladattelepítés jelenlegi helye	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back-office/működési szolgáltatás	For-profit/non-profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Közösségi tervezés és bevonás a városfejlesztési beavatkozások tervezésébe és megvalósításába	Hiányzik, a jogszabály által előírt kötelező partnerségi felhívásokon és az esetleges vélemények begyűjtésén túl, amelynek telepítési helye CKÖH	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat	Core	For-profit és non-profit	
Vadászház (Csemő külterület) hasznosítása		Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	
Balatonszárszói tábor létesítményüzemeltetése	CVÖ	Önként vállalt	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit	
Balatonszárszói tábor hasznosítása	CVÖ	Önként vállalt	Ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás

Feladat	Feladattelepítés jelenlegi helye	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back-office/működési szolgáltatás	For-profit/non-profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Balatonszárszói tábor fejlesztése	CVÖ	Önként vállalt	Ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	
Beruházói város- és ingatlanmarketing (hazai és nemzetközi)	Hiányzik	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	
Nemzetközi finanszírozási források felkutatása, nemzetközi pályázati konzorciumépítés és pályázatok összeállítása, támogatási adminisztrációk külső ügyfelek (más önkormányzatok, vállalkozások, civil szervezetek) részére	Hiányzik	Önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Szenzoros és emberi erővel történő közúti forgalomszámlálások elvégzése, az adatok elemzése	Hiányzik	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Közfeladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Városi energetikusi feladatok ellátása (fogyasztás elemzése, energetikai számítások elvégzése, javaslattevés a racionalizálásra)		Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Közfeladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

Feladat	Feladattelepítés jelenlegi helye	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back-office/működési szolgáltatás	For-profit/non-profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Közbeszerzési szakértelem biztosítása a beszerzésekhez	CVÖ	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Városi sportkoordinátori feladatok ellátása	CVÖ	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Városapplikáció üzemeltetése	CKÖH	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Önkormányzati tulajdonú ingatlanok biztosításának beszerzése	CKÖH	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Térségi tervtanács feladatok	CVÖ	Kötelező		Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Önkormányzati sajtóreferenci feladatok	CVÖ	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat	Működési szolgáltatás	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

Feladat	Feladattelepítés jelenlegi helye	Jelleg (kötelező/önként vállalt/tisztán piaci/kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő)	Jelenlegi státusz (Ellátott/Részben ellátatlan/Ellátatlan)	Közfeladat/vállalkozási feladat/közfeladat és vállalkozási feladat	Core/back-office/működési szolgáltatás	For-profit/non-profit/For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás/Külső partnernek nyújtott szolgáltatás/Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Főépítési hatósági feladatok	CVÖ	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Turisztikai desztináció menedzsment szervezet (komplex, több szereplő anyagi hozzájárulásával működő) működtetése	Hiányzik	Önként vállalt	Ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Ceglédi Sportmúzeum létesítményüzemeltetése	Ceglédi Városi Könyvtár	Önként vállalt	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit	

7. táblázat: Egyéb feladatellátási tevékenységek, Forrás: saját szerkesztés

1.3. Közbeszerzési kérdések

A Cegléd Város Önkormányzata tulajdonában álló mind a hat gazdasági társaság a közbeszerzésekről szóló 2015. évi CXLI. törvény (a továbbiakban: Kbt.) hatálya alá tartozó szervezet.

A Kbt. 26. § (1) bekezdése szerint: „Az ajánlatkérő – kivéve az 5. § (2) és (4) bekezdése szerinti ajánlatkérőt – köteles az e törvény hatálya alá tartozásáról, valamint az adataiban bekövetkezett változásról a Közbeszerzési Hatóságot értesíteni az e törvény hatálya alá kerülésétől, illetve a változástól számított harminc napon belül.”

A Kbt. 26. § (1a) bekezdése szerint: „Az ajánlatkérő az (1) bekezdés szerinti bejelentési vagy változásbejelentési kötelezettségét az elektronikus közbeszerzési rendszerben (a továbbiakban: EKR) történő regisztráció vagy adatmódosítás útján teljesíti.”

A regisztrációs kötelezettségnek mind a hat gazdasági társaság eleget tett, és valamennyi cég esetében azonos jogalap került meghatározásra, mely alapján a társaság a Kbt. személyi hatálya alá tartozik:

Kbt. 5. § (1) bekezdés e) pont: „E törvény alapján közbeszerzési eljárás lefolytatására kötelezettek:

e) az a jogképes szervezet, amelyet nem ipari vagy kereskedelmi jellegű, kifejezetten közérdekű tevékenység folytatása céljából hoznak létre, vagy amely bármilyen mértékben ilyen tevékenységet lát el, feltéve, hogy e szervezet felett az a)–f) pontban meghatározott egy vagy több szervezet, az Országgyűlés vagy a Kormány közvetlenül vagy közvetetten meghatározó befolyást képes gyakorolni vagy működését többségi részben egy vagy több ilyen szervezet (testület) finanszírozza,”

Az EKR nyilvántartása alapján az Önkormányzat gazdasági társaságai az utóbbi években nagyon eltérő számú közbeszerzési eljárást folytattak le ténylegesen.

Önkormányzati cég neve	Árubeszerzés	Építési beruházás	Szolgáltatás megrendelés	Összesen
Ceglédi Sportcsarnok Kft.	1 db	0 db	0 db	1 db
Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	1 db	2 db	0 db	3 db
Ceglédi TV Egyszemélyes Közhasznú Nonprofit Kft.	1 db	0 db	0 db	1 db
Ceglédi Városfejlesztési Kft.	0 db	0 db	0 db	0 db
Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Kft.	1 db	0 db	0 db	1 db
VÁRVAG Nonprofit Kft.	2 db	0 db	4 db	6 db

8. táblázat: A hat gazdasági társaság által lefolytatott közbeszerzési eljárások száma 2019-től, Forrás: <https://ekr.gov.hu/eljarastar>, saját szerkesztés, kizárólag eredményes eljárások

Megjegyzendő, hogy a Ceglédi TV és a CVF kivételével a többi társaság árubeszerzései közül 1 db energia beszerzésre irányuló közös közbeszerzés volt, melyhez a cégek csatlakoztak és

melynek nem Ceglédén volt a vezető ajánlatkérője. Azaz Cegléd cégei esetében a közbeszerzés inkább a nem jellemző kategóriába esik.

Jelen vizsgálatnak ebben a fázisban nem tárgya annak vizsgálata, hogy a közbeszerzések igen alacsony száma a jelentős összegű kiadások mellett igen szerteágazó tevékenység eredménye vagy esetleg mulasztás következménye. Egy új működési modell kialakítására irányuló javaslat felvázolásakor azonban nem kerülhető el a vonatkozó közbeszerzési kérdések vizsgálata, amelyre a javasolt működési modellel kapcsolatos fejezetben térünk ki.

2. Hatékonysági elemzés

2.1. Problématérkép

Az önkormányzatok alapvetően közszolgáltatások biztosítására jöttek létre, céljuk a helyi és térségi közösség igényeinek kielégítése. Az önkormányzatok általános működése jelenleg erőteljes költségvetési kitértségnek van kitéve.

A vizsgálat során számos – köztük több súlyos - problémát azonosítottunk az önkormányzat gazdasági társaságait és az önkormányzatot illetően, amelyek együttesen, cégstruktúra szintjén komoly működési problémákhoz vezetnek. Alapul véve más települések, önkormányzatok tapasztalatait, ezek a működési zavarok megítélésünk szerint egyáltalán nem tekinthetők általánosnak a magyar önkormányzati szektorban, hanem helyi sajátosságnak tekinthetők.

Megjegyezzük ugyanakkor, hogy véleményünk szerint az érintett gazdasági társaságok vezetői saját szűkebb szakmai területükön legjobb tudásuk szerint dolgoznak az önkormányzati feladatok ellátásán. A problémák túlnyomó része inkább a ceglédi önkormányzati struktúra rendszerszintű hiányosságaiból származtatható.

Az önkormányzati (feladatellátási) problémakörök azokra a kihívásokra, kérdésekre vagy nehézségekre utalnak, amelyekkel egy szervezet működése során szembesülhet. Ezek lehetnek:

- stratégiai;
- pénzügyi;
- operatív;
- technológiai; vagy
- emberi erőforrásokkal kapcsolatos problémák.

Az alábbiakban foglaljuk össze a leginkább szembetűnő problémákat.

2.1.1. Stratégiai problémák

A stratégiai problémák három legfőbb gondja a **célkitűzés és annak irányának a hiánya**; a **piaci pozicionálás** (reagálás a gyorsan változó piaci környezetre) és az **innováció hiánya**, azaz a szolgáltatások megújítása, új piaci lehetőségek kihasználásának elmaradása. A vizsgálat során a következő problémákat tártuk fel.

- A cégstruktúra stratégiai szakmai irányítása hiányzik, a cégstruktúra cégeinek tevékenysége stratégiailag összehangolatlan, az érdemi szakmai párbeszéd a napi munkában a tulajdonos és a gazdasági társaságok között hiányzik.

- A gazdasági társaságok előtt nem ismert a tulajdonos szakmai és kommunikációs stratégiája.
- A gazdasági társaságok esetében jellemző a közép- és hosszútávú stratégia hiánya (az adott cégek jellemzően csak egy évre látnak előre saját működésüket illetően). Hiányzik a legalább 3 éves gördülő tervezés a működési támogatás és a feladatellátási díjak tekintetében is.
- A gazdasági társaságok nem érdekeltek a gazdaságos működésben.
- A működési támogatás és feladatellátási díj mérték jellemzően nincs kötve objektív mérőszámokhoz.

2.1.2. Pénzügyi problémák

A rövid távú **pénzügyi források hiánya** (likviditási gondok), a **profitabilitás csökkenése** (bevételek csökkenése vagy a költségek növekedése) és a **tőkeszerkezeti problémák** (tőke hatékony felhasználásnak kérdése) együttesen negatív irányba vezetik az önkormányzatokat. Ezek megoldása csak a stratégiai problémák lezárását követően tudják közép- és hosszútávon is kifejteni hatásukat. Az adott projektben a következő pénzügyi problémák kerültek felszínre.

- A feladatok mennyiségi és tartalmi változásával nem mozog együtt a kapcsolódó finanszírozás, a működési támogatás és feladatellátási díj nincs objektív kritériumokhoz kötve.
- A tulajdonos önkormányzat gazdasági társaságokat érintő finanszírozási változásait illető előterjesztések nélkülözik a finanszírozási változások hatásait a feladatellátásra.
- Csak eredményszemléletű terve van a cégeknek. Cash-flow és mérleg szerinti terv hiányzik.
- Előfordul, hogy a tulajdonos önkormányzat az év elején hónapokig nem utalja át a gazdasági társaságoknak a jóváhagyott finanszírozást.
- Eseti adótervezési pontatlansági problémák a tulajdonos önkormányzat oldalán, amelyek a finanszírozást veszélyeztetik.
- Erős szezonális igény a finanszírozási igényben, amelyet a finanszírozás nem követ le teljes mértékben, az előre látható szezonális likviditási igények kezelési módja ad-hoc.
- Mivel a "Nemzetközi finanszírozási források felkutatása, nemzetközi pályázati konzorciumépítés és pályázatok összeállítása, támogatási adminisztráció" feladatkör ellátatlan, így az önkormányzat az elmúlt években több milliárd forintnyi pályázati lehetőségre be sem adott projektjavaslatot.
- Nehezen kiszámítható, esetenként kiszámíthatatlan cégfinanszírozás a tulajdonosi oldalon.
- Proaktív ingatlanfejlesztés- és gazdálkodás hiánya.

- Városfejlesztési és ahhoz kötődő feladatok rendszerszintű alulfinanszírozása, amely az önkormányzati településfejlesztés minőségére is kihat (mind az előkészítés, mind a végrehajtás során problémák keletkezése). Az elmúlt években hiányzott mind a szükséges pályázati, elszámolási, mind a pénzügyi tervezési, műszaki kapacitás.
- A CTV nem tud rendszeres tartalékot képezni az eszközök cseréjére.

2.1.3. Operatív problémák

Hatékonyság és termelékenység a profit és non-profit, vállalati és önkormányzati társaságok esetében is fontos mérőszám. A **működési folyamatok optimalizálása vagy hiányosságok** a folyamatos, hatékony működés legjelentősebb akadályai. A **szolgáltatások minőségének fenntartása** és a **beszerzési források elérhetősége**, szállítási idők vagy készletgazdálkodások az utóbbi 3-4 év kihívásainak egyik sarokpontjai. Ezek a problémák a napi működés során állandóan visszatérő problémák.

- A cégcsoport beszerzései során jellemzően nem használja ki az együttes volumenből származtatható erősebb alkupozíciót és potenciálisan kedvezőbb beszerzési feltételeket.
- A cégcsoport sem a negyedéves beszámolóikra, sem egyéb adatszolgáltatásaira (közműfogyasztási adatok, bankszámla egyenleg) visszacsatolást nem kap.
- A CTV nem tud rendszeres tartalékot képezni az eszközök cseréjére.
- A gazdasági társaságok nagy részénél hiányoznak a pontos feladatdefiníciók és mérőszámok, teljesítési kritériumok, ennek köszönhetően a teljesítménymérés - amennyiben van - csak szubjektív.
- A következő évi városi rendezvénynaptár elfogadása előbb történik, mint a költségvetés elfogadása és megfigyelhető, hogy a költségvetés elfogadásakor a változatlan szakmai tartalmi elvárás mellett a rendezvények kisebb finanszírozással szembesülnek, mint amelyhez a szakmai tartalmat szabták.
- A párhuzamos rendezvény szervezési tevékenység miatt esetenként a Kossuth Művelődési Központ, a CTV és a Sportcsarnok egymásnak támaszt stratégiai konkurenciát.
- A városüzemeltetési és városfejlesztési feladatokat illetően teljes mértékben hiányzik a rendszeres, összehasonlítható, az önkormányzati feladattömeg egészét tekintve egységes módszertan alapján végzett lakossági elégedettségmérés. A lakossági elégedettségmérés hiánya ezentúl szinte a gazdasági társaságok és az önkormányzat által végzett összes tevékenységre igaz.

- A VÁRVAG, CTV és a Művelődési Központ B épületének leromlott állapota, amelyre finanszírozási források sem a tulajdonos önkormányzattól, sem a gazdasági társaságoktól nem érkeznek.
- Az önkormányzat saját kommunikációja nem eléggé közérthető, így számos információ közvetítése sikertelen.
- Hiányoznak a modern közösségi tervezés és részvételiség intézményesített formái.
- Hiányzik az egységes önkormányzati médiaügynökségi feladatok ellátása.
- Kontroller/kontrolling hiánya a tulajdonos oldalán. (Jelen dokumentum készítése közben hosszú betöltetlen időszak után az önkormányzatnál munkába állt egy új kontroller kolléga.)
- Mérhető, transzparens vezetői teljesítményösztönző rendszer hiánya a gazdasági társaságok vezetői vonatkozásában.
- Nem láthatók fajlagos teljes egységköltség számítások a gazdasági társaságok tevékenységei vonatkozásában.
- Nem található nyoma szabályozott protokollnak az operatív városfejlesztési tevékenységek során a kommunikációs csatornák és felelősségi körök lehatárolása terén.

2.1.4. Technológiai problémák

A **modern technológiák alkalmazásának** elmaradása, a **kiberbiztonság** (adatvédelmi és információbiztonsági fenyegetettség) és az **IT-infrastruktúra elavult vagy nem megfelelően** működő technológiai rendszerek együttesen lassítják a hatékony működést. Ezen eszközök fejlesztése jelentős forrásigénnyel rendelkezik, melyek finanszírozást egy esetleges profitorientált működés biztosítani tudná.

- A gazdasági társaságok nyilvántartási rendszerei széttagoltak és cégek között változó mértékben, de részben formátumuk, részben tartalmi hiányosságaik miatt alkalmatlanok hatékony, gyors döntésekre képes vezetői információs-irányítási rendszer alapját képező adatbázis céljára.
- Az önkormányzati honlap minimális információtartalmú, kinézetében félkész, nagy forgalmú városi információs portálnak alkalmatlan. Mind design, mind tartalom, mind működés tekintetében teljes mértékben szokatlan weboldal a 15 000 főnél nagyobb lakosságszámmal rendelkező városok körében.
- Elavult, lassú térinformatikai rendszer.
- Hiányos előkészítéssel, átfogó városi informatikai terv hiányában egyéb rendszerekhez csekély illeszkedésű, valamint végrehajtási, felhasználószám növelési koncepció nélkül bevezetett városapplikáció.

- Teljes mértékben hiányzik a cégcsoport és a tulajdonos önkormányzat szintjén a projektek, feladatok nyomon követésére használható célzott szoftverrendszer (folyamatirányítási rendszer).

2.1.5. Emberi erőforrás problémák

Magyarországon ma az egyik leggyorsabban növekvő probléma a munkaerőhiány. Szakképzett munkaerő toborzásának és megtartásának nehézségei, az alacsony munkavállalói elkötelezettség és elégedettség, valamint a szervezeti kultúra minden vállalatot és szervezetet egyaránt érint.

- A hatékony, képzett munkaerőért folyó versenyben a piac erős konkurenciát és elszívó hatást támaszt az önkormányzati cégcsoport felé a magasabb versenypiaci bérek révén.
- A munkavállalók egy részének hiányoznak az ismeretei az alapvető irodai szoftverek felhasználói szintű hatékony kezeléséhez. Ennek hatása megmutatkozik mind a tulajdonos önkormányzat, mind a cégcsoport szoftveres hátterének hiányosságaiban, mind a nyilvántartások és adatok minőségében, formátumában.
- Egyes pályázatoknál az elmúlt években külsős projektmenedzser vállalkozókat bízott meg az önkormányzat a pályázati/támogatási adminisztrációval ahelyett, hogy más települések mintájára a saját erre a célra hozott cégének (CVF Kft.) biztosított volna finanszírozást. A gyakorlatban az önkormányzat saját cégének ezekkel a pályázatokkal akkor is számos feladata volt, amikor az önkormányzat külsős vállalkozókat bízott meg.
- Kontroller/kontrollig évekig tartó hiánya a tulajdonos önkormányzat részéről (a megbízás kezdetekor állt munkába egy új kontroller).
- Közbeszerzési szakértelem biztosítása a beszerzésekhez.

2.1.6. Összegző problématerkép

Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
Cégstruktúra stratégiai szakmai irányítása hiányzik, a cégstruktúra cégeinek tevékenysége stratégiailag összehangolatlan, nincsenek hosszútávú cégcsoport szintű célok, az érdemi szakmai párbeszéd a napi munkában a tulajdonos és a gazdasági társaságok között hiányzik.	Hiányzik	Stratégiai problémák
A gazdasági társaságok nyilvántartási rendszerei szétagoltak és cégek között változó mértékben, de részben formátumuk, részben tartalmi hiányosságaik miatt alkalmatlanok hatékony, gyors döntésekre képes vezetői információs-irányítási rendszer alapját képező adatbázis céljára.	Minden gazdasági társaságnál külön	Technológia problémák
A munkavállalók egy részének hiányoznak az ismeretei az alapvető irodai szoftverek felhasználói szintű hatékony kezeléséhez. Ennek hatása megmutatkozik mind a tulajdonos önkormányzat, mind a cégcsoport szoftveres hátterének hiányosságaiban, mind a nyilvántartások és adatok minőségében, formátumában.		Emberi erőforrás problémák
Teljes mértékben hiányzik a cégcsoport és a tulajdonos önkormányzat szintjén a projektek, feladatok nyomon követésére használható célzott szoftverrendszer (folyamatirányítási rendszer).		Technológia problémák
Mivel a "Nemzetközi finanszírozási források felkutatása, nemzetközi pályázati konzorciumépítés és pályázatok összeállítása, támogatási adminisztráció" feladatkör ellátatlan, így az önkormányzat az elmúlt években több milliárd forintnyi pályázati lehetőségre be sem adott projektjavaslatot.	Ceglédi Városfejlesztési Kft.	Pénzügyi problémák
Nem láthatók fajlagos teljes egységköltség számítások a gazdasági társaságok tevékenységei vonatkozásában	Minden gazdasági társaságnál külön	Operatív problémák
Mérhető, transzparens vezetői teljesítményösztönző rendszer hiánya a gazdasági társaságok vezetői vonatkozásában	CVÖ	Operatív problémák
Elavult, lassú térinformatikai rendszer	CKÖH	Technológia problémák
Kontroller/kontrolling évekig tartó hiánya a tulajdonos önkormányzat részéről (a megbízás kezdetekor állt munkába egy új kontroller)	CKÖH	Operatív problémák / Emberi erőforrás problémák

Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
Eseti adótervezési pontatlansági problémák a tulajdonos önkormányzat oldalán, amelyek a finanszírozást veszélyeztetik	CKÖH	Pénzügyi problémák
Nehezen kiszámítható, esetenként kiszámíthatatlan cégfinanszírozás a tulajdonosi oldalon	CKÖH, CVÖ	Pénzügyi problémák
A gazdasági társaságok előtt nem ismert a tulajdonos önkormányzat szakmai és kommunikációs stratégiája	CVÖ, gazdasági társaságok	Stratégiai problémák
Hiányzik az egységes önkormányzati médiaügynökségi feladatok ellátása	Hiányzik	Operatív problémák
A hatékony, képzett munkaerőért folyó versenyben a piac erős konkurenciát és elszívó hatást támaszt az önkormányzati cégcsoport felé a magasabb versenypiaci bérek révén.		Emberi erőforrás problémák
A cégcsoport sem a negyedéves beszámolóikra, sem egyéb adatszolgáltatásaira (közműfogyasztási adatok, bankszámla egyenleg) visszacsatolást nem kap	CKÖH, CVÖ	Operatív problémák
A cégcsoport beszerzései során jellemzően nem használja ki az együttes volumenből származtatható erősebb alkupozíciót és potenciálisan kedvezőbb beszerzési feltételeket	CVÖ, CKÖH, gazdasági társaságok	Operatív problémák
A párhuzamos rendezvényszervezési tevékenység miatt esetenként a Kossuth Művelődési Központ, a CTV és a Sportcsarnok egymásnak támaszt stratégiai konkurenciát	CTV, Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi Sportcsarnok	Operatív problémák
Az önkormányzat saját kommunikációja nem eléggé közérthető, így számos információ közvetítése sikertelen	CKÖH, CTV	Operatív problémák

Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
Hiányos előkészítéssel, átfogó városi informatikai terv hiányában egyéb rendszerekhez csekély illeszkedésű valamint végrehajtási, felhasználószám növelési koncepció nélkül bevezetett városapplikáció	CKÖH	Technológia problémák
Az önkormányzati honlap minimális információtartalmú, kinézetében félkész, nagy forgalmú városi információs portálnak alkalmatlan. Mind design, mind tartalom, mind működés tekintetében teljes mértékben szokatlan weboldal a 15 000 főnél nagyobb lakosságszámmal rendelkező városok körében.	CKÖH	Technológia problémák
A VÁRVAG, CTV és a Művelődési Központ B épületének leromlott állapota, amelyre finanszírozási források sem a tulajdonos önkormányzattól, sem a gazdasági társaságoktól nem érkeznek.	CVÖ, CTV, VÁRVAG, Kossuth Művelődési Központ	Operatív problémák
A CTV nem tud rendszeres tartalékot képezni az eszközök cseréjére.	CTV	Operatív problémák / Pénzügyi problémák
Egyes pályázatoknál az elmúlt években külsős projektmenedzser vállalkozókat bízott meg az önkormányzat a pályázati/támogatási adminisztrációval ahelyett, hogy más települések mintájára a saját erre a célra hozott cégének (CVF Kft.) biztosított volna finanszírozást. A gyakorlatban az önkormányzat saját cégének ezekkel a pályázatokkal akkor is számos feladata volt, amikor az önkormányzat külsős vállalkozókat bízott meg.	CKÖH, Ceglédi Városfejlesztési Kft.	Emberi erőforrás problémák
Városfejlesztési és ahhoz kötődő feladatok rendszerszintű alulfinanszírozása, amely az önkormányzati településfejlesztés minőségére is kihat (mind az előkészítés, mind a végrehajtás során problémák keletkezése). Az elmúlt években hiányzott mind a szükséges pályázati, elszámolási, mind a pénzügyi tervezési, műszaki kapacitás.	CVÖ, CKÖH, Ceglédi Városfejlesztési Kft.	Pénzügyi problémák
Nem található nyoma szabályozott protokollnak az operatív városfejlesztési tevékenységek során a kommunikációs csatornák és felelősségi körök lehatárolása terén.	CVÖ, CKÖH, gazdasági társaságok	Operatív problémák

Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
Közbeszerzési szakértelem biztosítása a beszerzésekhez	CVÖ	Emberi erőforrás problémák
Proaktív ingatlanfejlesztés- és gazdálkodás hiánya	CVÖ, VÁRVAG, Ceglédi Városfejlesztési Kft.	Operatív problémák / Pénzügyi problémák
Hiányoznak a modern közösségi tervezés és részvételiség intézményesített formái.	Hiányzik	Operatív problémák
Előfordul, hogy a tulajdonos önkormányzat az év elején hónapokig nem utalja át a gazdasági társaságoknak a jóváhagyott finanszírozást.	CKÖH	Pénzügyi problémák
A következő évi városi rendezvénynaptár elfogadása előbb történik, mint a költségvetés elfogadása és megfigyelhető, hogy a költségvetés elfogadásakor a változatlan szakmai tartalmi elvárás mellett a rendezvények kisebb finanszírozással szembesülnek, mint amelyhez a szakmai tartalmat szabták.	CVÖ, CKÖH, Kossuth Művelődési Központ	Operatív problémák
A tulajdonos önkormányzat gazdasági társaságokat érintő finanszírozási változásait illető előterjesztések nélkülözik a finanszírozási változások hatásait a feladatellátásra.	CVÖ, CKÖH, gazdasági társaságok	Pénzügyi problémák
A városüzemeltetési és városfejlesztési feladatokat illetően teljes mértékben hiányzik a rendszeres, összehasonlítható, az önkormányzati feladatok egészét tekintve egységes módszertan alapján végzett lakossági elégedettségmérés. A lakossági elégedettségmérés hiánya ezen túl szinte a gazdasági társaságok és az önkormányzat által végzett összes tevékenységre igaz.	Hiányzik	Operatív problémák
Erős szezonális igény a finanszírozási igényben, amelyet a finanszírozás nem követ le teljes mértékben, az előre látható szezonális likviditás igények kezelési módja ad-hoc.	CVÖ, CKÖH, Ceglédi Termálfürdő Kft., Ceglédi	Pénzügyi problémák

Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
	Sportcsarnok Kft., Kossuth Művelődési Központ	
A gazdasági társaságok nem érdekeltek a gazdaságos működésben.	Hiányzik	Stratégiai problémák
A gazdasági társaságok esetében jellemző a közép- és hosszútávú stratégia hiánya (az adott cégek jellemzően csak egy évre látnak előre saját működésüket illetően). Hiányzik a legalább 3 éves gördülő tervezés a működési támogatás és a feladatellátási díjak tekintetében is.	CVÖ, gazdasági társaságok	Stratégiai problémák
Csak eredményszemléletű terve van a cégeknek. Cash-flow és mérleg szerinti terv hiányzik	Minden gazdasági társaságnál külön	Pénzügyi problémák
A feladatok mennyiségi és tartalmi változásával nem mozog együtt a kapcsolódó finanszírozás, a működési támogatás és feladatellátási díj nincs objektív kritériumokhoz kötve.	Minden gazdasági társaságnál	Operatív problémák / Pénzügyi problémák
A gazdasági társaságok nagy részénél hiányoznak a pontos feladatdefiníciók és mérőszámok, teljesítési kritériumok, ennek köszönhetően a teljesítménymérés - amennyiben van - csak szubjektív.	Minden gazdasági társaságnál	Operatív problémák

9. táblázat: Összegző problématérkép, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

2.3. A finanszírozás és a kapcsolódó feladatváltozás bemutatása, arányossági vizsgálata

A Cegléd Város által alapított vállalkozások város által történő finanszírozásával kapcsolatos vizsgálat két részre koncentrált: a Város által juttatott pénzeszközök összegének alakulására, annak tervszerűségére, a felhasználás indokoltságára, illetve a gazdasági társaságok adatainak elemzésére. Vizsgálatunk során a vállalkozások 2019-2024 évi adatait vizsgáltuk, az adatokat a Polgármesteri Hivatal bocsátotta rendelkezésünkre. A 2024. év adatai I-III. negyedévre vonatkoznak. Az ipari termelői árindex adatainak forrása a KSH honlapja, az évenként inflációs adatokból szorzással határoztuk meg a halmozott árindexet.

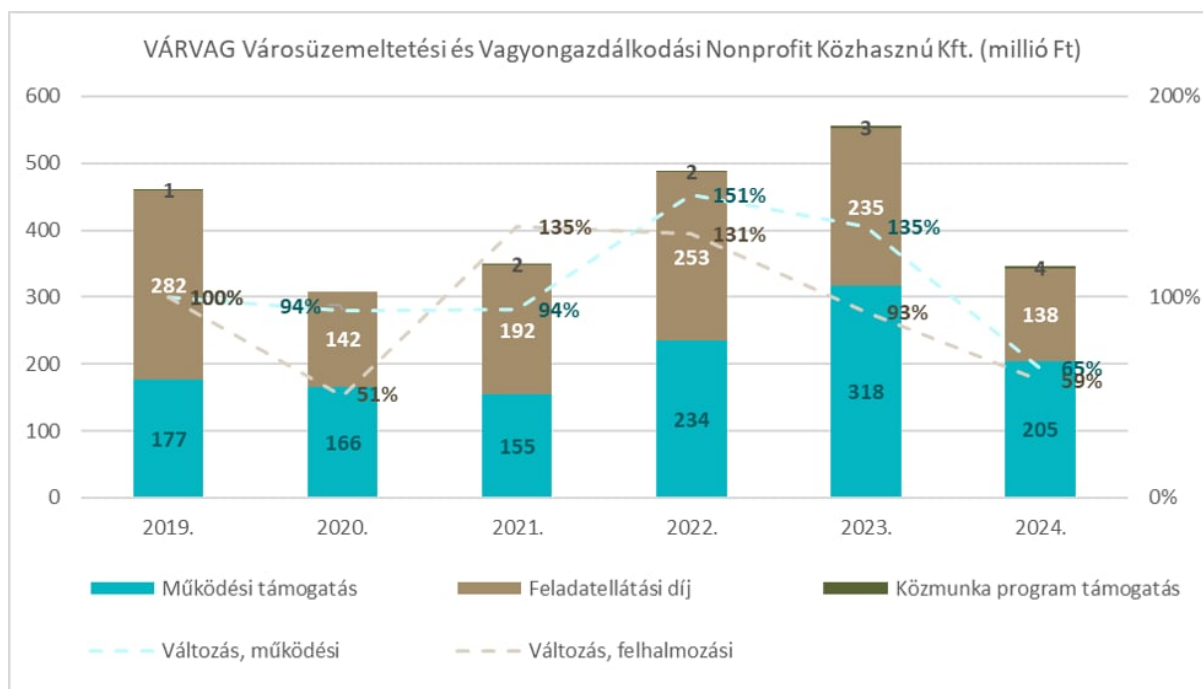
Az eredményes, kellő részletességű elemzéshez az alábbi tényezőkre van még szükség:

- A tervszerűség vizsgálatához szükség van az önkormányzat költségvetésének adataira, az adott vállalkozásnak juttatandó összeg eredeti előirányzataira, előirányzat módosításaira és az ehhez kapcsolódó előterjesztések másolataira. Ezek nyilvános adatok, tehát bárkinek kiadhatók. A Hivatal a tervezési feladatainak volumenére tekintettel kérte, hogy most ezeket az okmányokat mellőzve végezzük el munkánkat.
- Feladat volt vizsgálni a kiutalt összegek kifizetésének indokoltságát, felhasználásának hatékonyságát. Ezen a területen – kicsit már belső ellenőrzési feladatnak tekinthető – vizsgálnunk kellene a szerződéseket, teljesítésigazolásokat minden egyes szolgáltatás ellenértékének kifizetése esetén. Ehhez a szükséges dokumentumok jelen időpontig szintén nem állnak rendelkezésre.

A rendelkezésre álló adatok felhasználásával elemeztük 2019-2024 között juttatott pénzeszközök összegét, annak megoszlását és a kifizetések évenkénti változását. A megállapításaink cégenként a következők. Megjegyzendő, hogy a 2024-es adatok esetében a rendelkezésre álló adatok alapján csak az első három negyedév adatai kerültek elemzésre.

A hat önkormányzati cég költségvetését áttekintve egyértelműen látható, hogy az ingadozások erős összefüggést mutattak a COVID-19 járvány időszakával.

2.3.1. VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft.



2. ábra: A VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Kft. pénzügyi adatai 2024. szeptember 30-ig, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

A táblázat adataiból megállapítható, hogy a működési támogatás, valamint a feladatellátásért fizetett összegek, így a teljes kifizetett összeg is hullámzik nominális értékben. Abban az esetben, ha az összegeket inflációval módosítjuk és a teljes támogatási összegeket 2019. évre diszkontáljuk, még jobban látható az összegek ingadozása.

A VÁRVAG esetében látható, hogy reálértéken (2019-es jelenértéken számolva) 2019-2021 között jelentős csökkenés volt tapasztalható a költségvetésben, majd 2022-2023 között felívelés látható. A 2024-es adatok még nem összehasonlíthatók, hiszen egyelőre csak az első három negyedév adatai állnak rendelkezésre.

A VÁRVAG Kft. tevékenysége és mérete folytán Cegléden az érdeklődés homlokterében lévő önkormányzati cég, ezért célszerű a Településfejlesztési Szövetség országosan több, mint 200 önkormányzati cég adatai alapján képzett benchmarkokkal összehasonlítani a VÁRVAG 2023. évi mérleg- és eredménykimutatása alapján számított néhány adatát.

Benchmark	Országosan vizsgált önkormányzati cégek átlaga (2023)	VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Közhasznú Kft. értékei (2023)
Személyi jellegű ráfordítások/lakos (ezer HUF)	9,67	13,14
Személyi jellegű ráfordítások/összes lakás a város területén (ezer HUF)	19,06	29,38
Személyi jellegű ráfordítások/hektár (ezer HUF)	63,26	19,5
Anyagjellegű ráfordítások/lakos (ezer HUF)	21,34	11,66
Anyagjellegű ráfordítások/összes lakás a város területén (ezer HUF)	42,12	26,07
Anyagjellegű ráfordítások/hektár (ezer HUF)	121,6	17,31

10. táblázat: a VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. költség benchmarkjai Forrás: Településfejlesztési Szövetség alapján saját szerkesztés

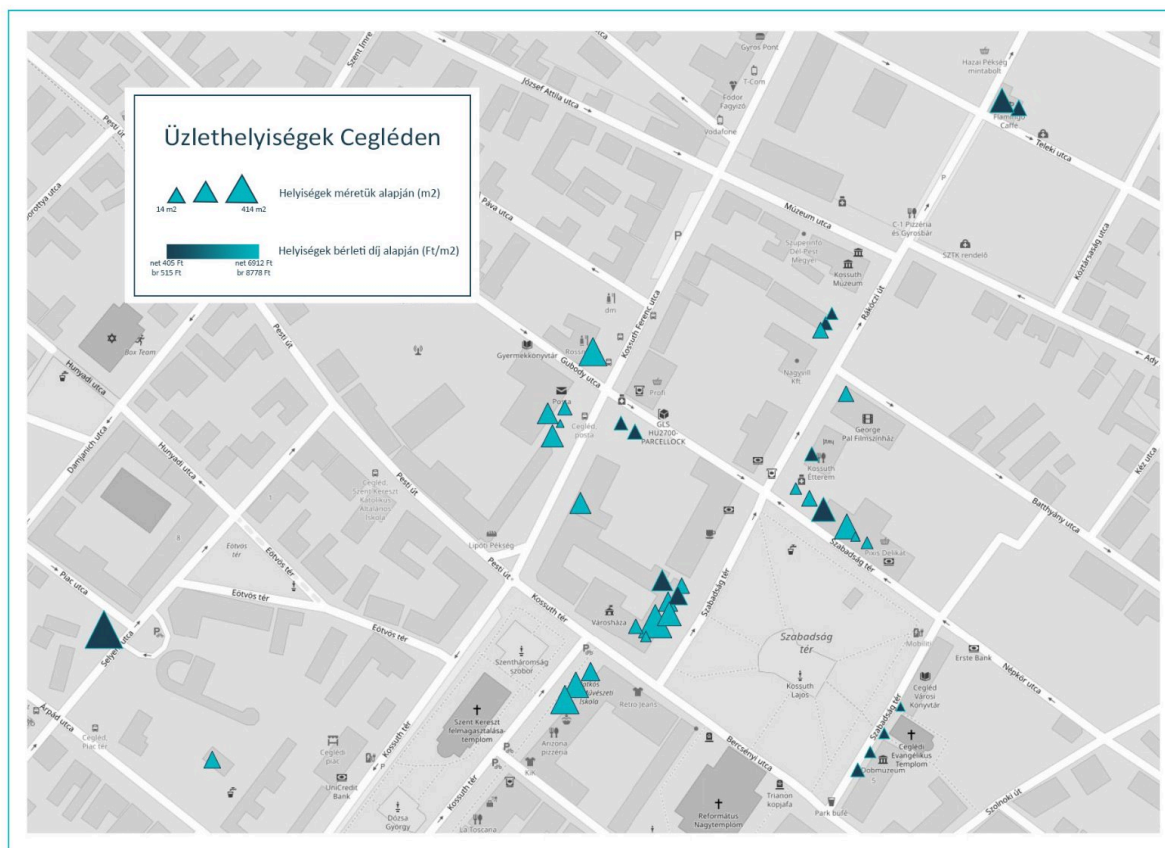
Megállapítható, hogy még az egy lakosra és egy városi háztartásra jutó jutó 2023. évi személyi jellegű költség a VÁRVAG esetében határozottan magasabb, mint a vizsgált önkormányzati cégek átlaga az országban, de minden más adatot illetően jelentősen alacsonyabb fajlagos költségszinten működik a gazdasági társaság, mint az országos átlag. Ez igaz az anyagjellegű költségekre és kiemelten az egy közigazgatási terület hektárra jutó költségekre, amelynek magyarázata, hogy Cegléd az egyik legnagyobb közigazgatási területtel rendelkező magyar város, így az önkormányzati cégcsoporthoz is jelentős mennyiségű terület ellátása tartozik. Felhívjuk a figyelmet, hogy a fenti adatok általános adatok, az egyes konkrét tevékenységekre számítható benchmarkok megállapításához az önkormányzati cégek adatszolgáltatási és nyilvántartási rendszere nem alkalmas.

A VÁRVAG bevételeinek legjelentősebb részét az ingatlangazdálkodás adja. Az önkormányzati tulajdonban lévő helyiségek tekintetében elmondható, hogy jellemzően 2000 és 7 000 Ft közötti m²-áron vannak kiadva, de természetesen jelentős különbség tapasztalható aszerint, hogy városközponti vagy külvárosi helyiségről van szó, illetve, hogy üzlethelyiség, iroda, raktár vagy garázs a helyiség funkciója. Az alábbi táblázatban láthatók az átlagos helyiségbérleti árak. Az átlagos bruttó bérleti díj /m²/hónap irodák esetében 2 384 Ft, míg üzlethelyiségek esetében 2 177 Ft. A helyiségek állapotának tekintetében is láthatók természetesen az

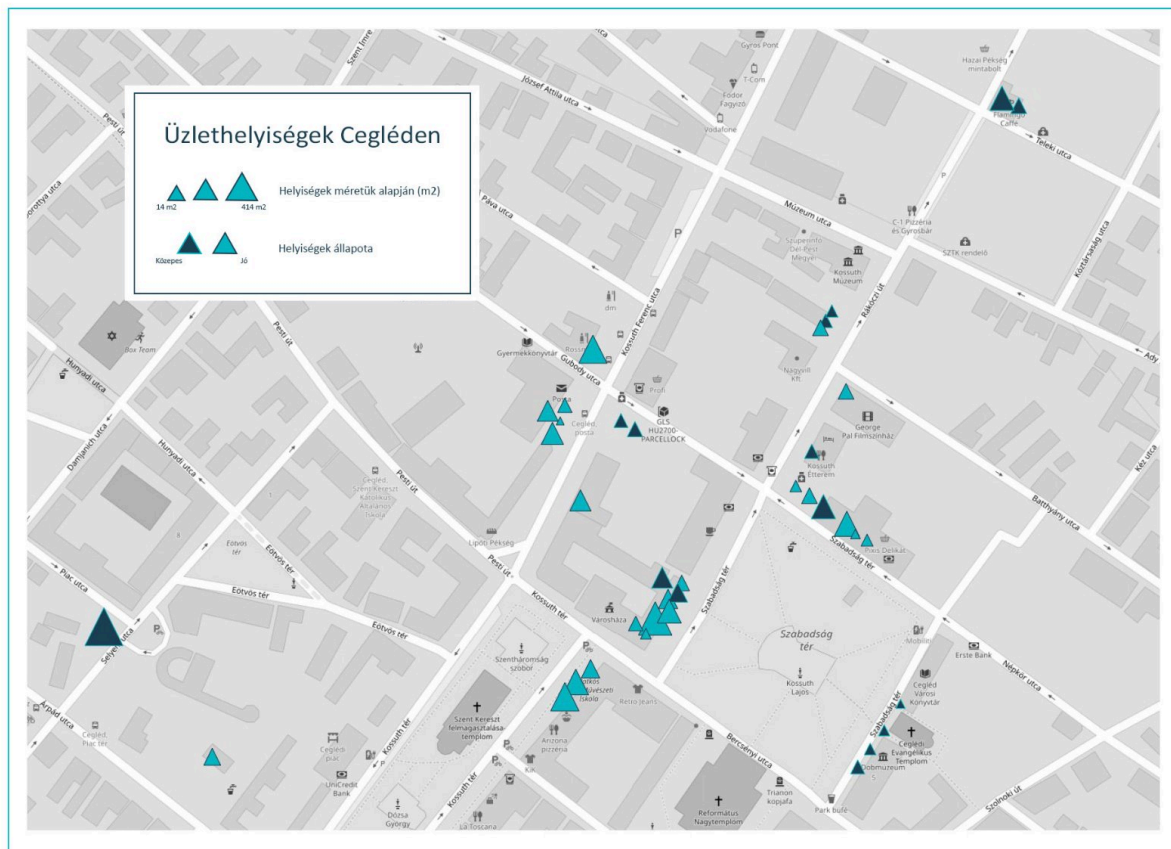
eltérések: a jó állapotú helyiségek átlagos bruttó bérleti díja / m² / hónap 3 251 Ft, míg a közepes állapotúaké 2 496 Ft.

Az alábbi térképeken láthatók az önkormányzati tulajdonban lévő üzlethelyiségek méret, bérleti díjsáv, illetve állapot szerint. A térképen látható háromszögek mérete jelöli az adott üzlethelyiség méretét, valamint minél világosabb a háromszög jelölése, annál magasabb bérleti díj/m²-rel jellemezhető az ingatlan.

Az önkormányzati üzlethelyiségek kiadási aránya előnyös, hiszen alig található kiadatlan ingatlan közöttük, ezért a kiadási arányt nem szemléltettük külön ábrán.



3. ábra: Üzlethelyiségek áttekintése Cegléden méret és bérleti díjsáv szerint, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés

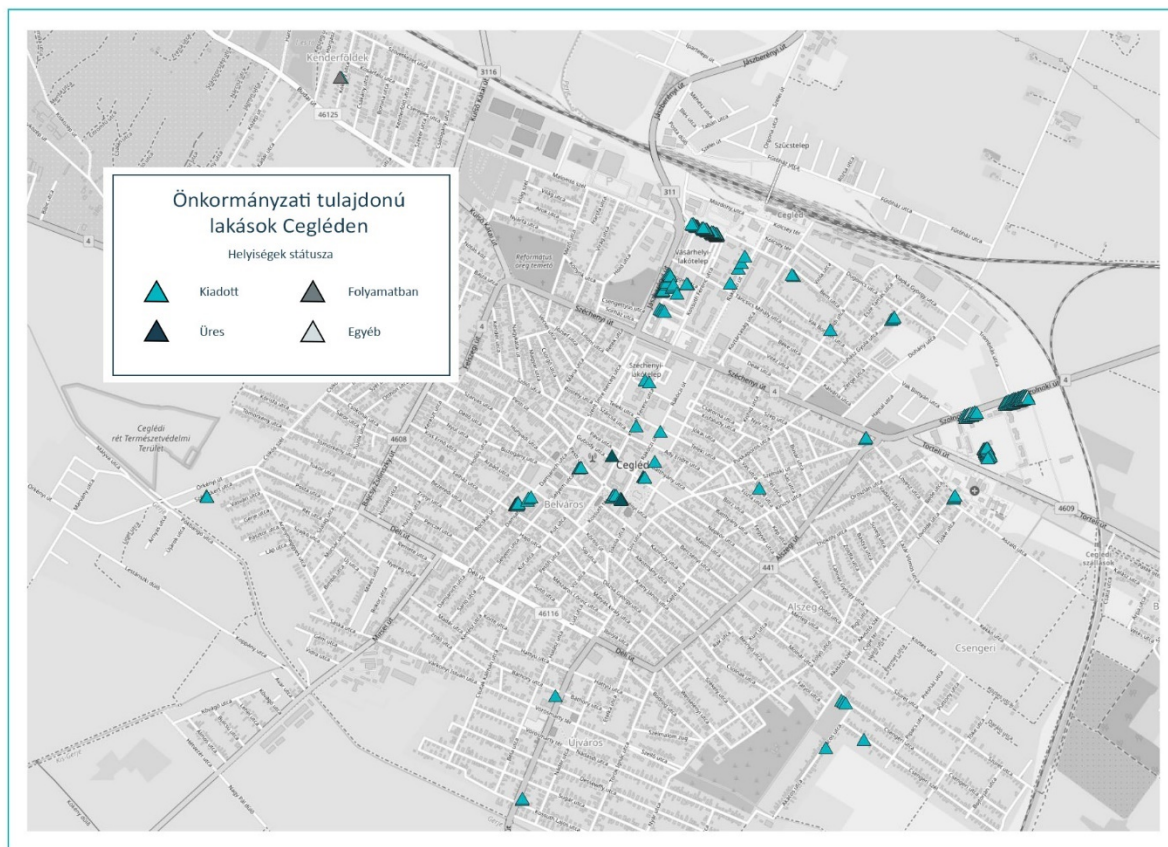


4. ábra: Üzlethelyiségek áttekintése Cegléden méret és állapot szerint, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés

A következő térképeken pedig az önkormányzati tulajdonban lévő lakásállomány tekinthető át városrészekre bontva kiadási státusz szerint.

A státusz esetében a „folyamatban” lévő kategóriába tartoznak azok a lakások, amelyeknél a pályáztatás folyamatban vagy előkészítés alatt van. Az „egyéb” kategóriába tartoznak azok a lakások, amelyek rendkívüli élethelyzetre vannak tartalékolva, illetve amelyeknek a kórháznak van bérlőkijelölési joga.

A kiadási státuszt tekintve elmondható, hogy a lakásállományban alig található üres lakás, a legtöbb lakás kiadott vagy esetleg folyamatban van a kiadás.



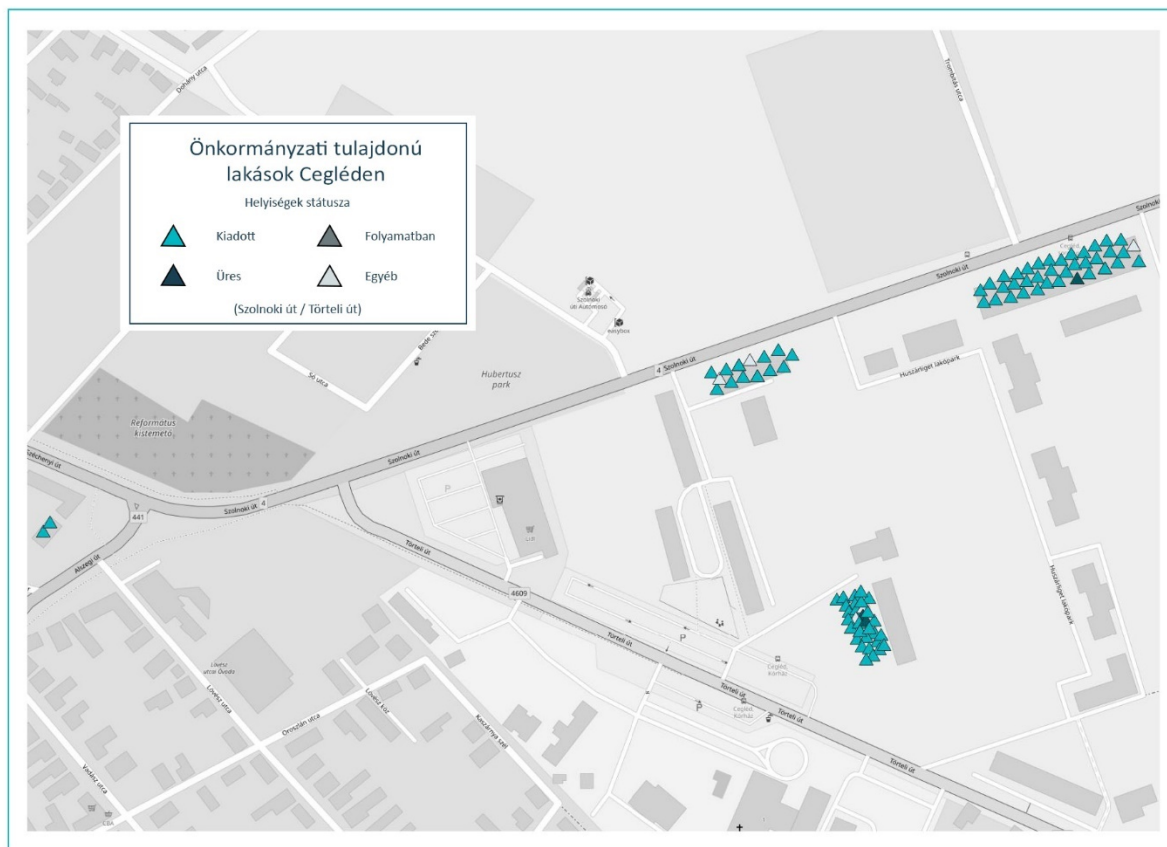
5. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (belváros), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés



6. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (Szabadság tér / Damjanich utca), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés



7. ábra: Lakások áttekintése Ceglédén kiadási státusz szerint (Jászberényi út / Kossuth Ferenc utca), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés



**8. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (Szolnoki út / Törteli út),
Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés**

A VÁRVAG finanszírozási struktúrája jelenleg három fő pillérre épül. Első az önkormányzati vagyongazdálkodásból származó bevétel, második a bérköltségekre kapott működési támogatás, a harmadik pedig az elvégzett szolgáltatások utáni kifizetések feladatellátási díj formájában.

A forráselvonások miatt a VÁRVAG álláspontja szerint a jelenlegi helyzetben kihívást jelent a szükséges karbantartások, felújítások elvégzése, illetve nincs lehetőség tartalékok felhalmozására és az ingatlanállomány és az eszközpark fejlesztésére. A kiszámíthatatlan költségvetési struktúra következtében az értéknövelő beruházások nem tervezhetők, nincs lehetőség a hosszútávú bevételnövelésre sem.

A feladattelepítés helyét tekintve több átszervezési kérdés is felmerült. A VÁRVAG az alábbi feladatok áthelyezését javasolja:

- **gyepmesteri telep üzemeltetése:** Jelenleg egy a VÁRVAG által kiírt közbeszerzésen kiválasztott gazdasági szereplő végzi. A forrás 3%-os díjért folyik át a VÁRVAG-on, a VÁRVAG-nak jelentős szerepe, hozzáadott értéke nincsen a feladatellátás

szempontjából. Jelenleg az Állatmenhely Nyílt Alapítvány a gyepmester. Ők elküldik a tulajdonba vett állatok listáját önkormányzatnak továbbítják, a határozatot szintén visszaközvetítik. Ez a felügyelet lehetne a CVÖ-nél.

- **köztéri WC üzemeltetés:** A VÁRVAG átadná CVÖ-nek, de még mindig a VÁRVAG profiljába tartozik. Jellemzően a városüzemeltetési cég által ellátandó feladat, javasoljuk a városüzemeltetési cég feladatai között maradást.

A VÁRVAG az alábbi feladatok megtartását, betelepítését látja indokoltnak:

- **önkormányzati cégeknek nyújtott szolgáltatás:** Például Kossuth Művelődési Központnak rendezvényekre táblázás, utána zöldterület-rendbetétel, CTV-nek udvar kaszálása, Ceglédi Termálfürdőnek eseti fakivágás, CVF-nek beruházás előkészítésben szakmai input (jelenleg is a VÁRVAG végzi).
- **létesítményüzemeltetés:** Kapacitásbővítéssel megvalósítható lenne az összes önkormányzati létesítmény üzemeltetése, így csökkenthetők lennének a párhuzamosságok (egy dedikált villanyszerelő, általános műszaki karbantartó stb. megbízható lenne).
- **parkfenntartás:** Részben külső (önkormányzat szerződő), részben VÁRVAG. A közbeszerzés műszaki tartalmát a VÁRVAG rakja össze a köztisztaságnál és a parkfenntartásnál. Amire nincs ember, meg gép azt inkább kiadják közbeszerzésre.
- **hóeltakarítás:** Télen a buszmegállók hóeltakarítását a VÁRVAG végzi, ez nincs kijelölve feladatként.
- **piacüzemeltetés:** Szintén fontos feladata a VÁRVAG-nak, nagy kihívás a boltok-bevásárlóközpontok kínálata miatt. A piac korszerűsítése megtörtént.
- **útkarbantartás:** A VÁRVAG-nál meglenne hozzá a szakmai tudás a saját teljesítéshez, de kellene eszközpark, illetve az útkarbantartó brigád szakmai fejlesztése.

A VÁRVAG esetében 2023-ban vezették be a kontrollrendszer szabályzatot teljesítményértékeléssel, amelynek keretében minden év novemberében készül el az évi teljesítményértékelés. Az értékelés során mindenki a közvetlenül alatta lévő szinten lévő munkavállalókat értékeli – az értékelés inkább intuitív: a legfontosabb szempontok az elvégzett munka minősége, a munkavégzéshez való hozzáállás, valamint az önállóság mértéke.

Az eredeti terv szerint a teljesítményértékeléstől függően minden évben differenciált jutalomban részesültek volna a munkavállalók, az eltérítés mértékét szabta volna meg ez az értékelési rendszer. A legutóbbi alkalommal ennél kevésbé ambíciózus megoldás született tavaly: a munkavállalók egységesen 100 000 Ft-os év végi jutalmat kaptak. Hasonlóan, a béremeléseknél sincs jelenleg lehetőség differenciálni, a béremelés százalékosan hajtható végre.

Ahol differenciálási lehetőség van, az a célprémiumok kijelölésénél van (2022 óta működik). Az elmúlt időszakban láthatóvá vált, hogy több olyan alvállalkozói munka volt, amelyet belső erőforrásból, célprémium kijelölésével olcsóbban és hatékonyabban tudott megvalósítani a VÁRVAG, ilyen munkák voltak például az árokburkolás, parkolóhelyek kialakítása, földémszigetelés. Célprémium kifizetésével ösztönözhetők továbbá a sürgős munkák, valamint a hosszú távú helyettesítések is. A rendszer különösen jól követhető olyan fizikai munkák elvégzése esetében, ahol könnyebben számolhatók indikátorok az elvégzett munkát illetően.

A jelenlegi rendszerben nincs tulajdonosi visszacsatolás az önkormányzati cégek teljesítményére vonatkozóan. Olyan egységes tervezés-kontrolling rendszerre lehet szükség, amely mentén áttekinthető a kitűzött stratégiai célok teljesítésének folyamata.

Anyagjellegű ráfordítás az országos benchmark arányában

Az összes anyagjellegű ráfordítást az önkormányzati zöldfelületek és utak, járdák arányában a Településfejlesztési Szövetség városüzemeltetési profilú önkormányzati cégeket tartalmazó benchmark adatbázisa alapján vizsgáltuk. Ezek a mutatók nem az egyes feladatokhoz rendelt költségkereteket vizsgálják, mivel arra nem állítható elő országos adatbázis. Azonban arról képet adnak, hogy egy-egy település szerkezetéhez képest az összes anyagjellegű ráfordítás aránya az átlagosan várható közelében marad-e vagy valamilyen irányban kiugró értékek tapasztalhatók.

Benchmark	Országosan vizsgált önkormányzati cégek átlaga (2023)	VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Közhasznú Kft. értékei (2023)
Anyagjellegű ráfordítás/Önkormányzati tulajdonú összes zöld terület (HUF/nm)	1 340	2 235 (166,81%)
Anyagjellegű ráfordítás/Önkormányzati kiépített út és köztér területe (HUF/nm)	1 277 687	677 463 (53,02%)
Anyagjellegű ráfordítás/Önkormányzati út; Belterületi kiépített (HUF/km)	7 995 129	3 714 470 (46,46%)
Anyagjellegű ráfordítások/Önkormányzati út; Kiépítetlen (HUF/km)	11 423 500	1 246 532 (10,91%)
Anyagjellegű ráfordítások/Önkormányzati gyalogút és járda (HUF/km)	7 005 507	1 967 600 (28,09%)

11. táblázat: Anyagjellegű ráfordítások a VÁRVAG-nál országos összevetésben, Forrás: a Településfejlesztési Szövetség kutatása, illetve önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Megállapítható, hogy a VÁRVAG Kft. anyagjellegű ráfordításai szinte minden mutató tekintetében igen alacsonyak más települések karbantartandó köztér, út- és járdahálózatának fajlagos értékeihez képest. A pénzügyi mutatószámok alapján gyenge és/vagy romló állapotú utakra, járdákra és kiépített köztérre következtethetünk a városban, amely később várhatóan emelkedő karbantartási költségekhez vezet. Megjegyzendő, hogy a kiépítetlen önkormányzati utak arányában vizsgált jutó rendkívül alacsony fajlagos anyagjellegű ráfordítás a város átlagosnál jelentősen nagyobb külterületi közigazgatási területéből is adódik. Ugyanakkor a kiépítetlen utak átlaga torzításának elkerülése érdekében az adatbázisból kiszűrtük a budapesti kerületeket, így a kerületek értékei nem emelik meg az átlagot.

Az átlagtól való egyetlen jelentős eltérés az anyagjellegű ráfordítások és az önkormányzati összes zöld terület arányában tapasztalható, amely 66 %-kal haladja meg az önkormányzati céges adatbázis átlagát. Ez nem azt jelenti, hogy a specifikusan zöldfelület fenntartására fordított összegek feltétlenül meghaladják más cégek átlagát, hanem arra hívja fel a figyelmet, hogy más településeken általában kevesebb a gazdasági társaságok összes anyagjellegű ráfordítása az önkormányzati zöldfelületek méretéhez képest. Fontos megjegyezni ugyanakkor, hogy Cegléden az átlagnál alacsonyabb az egy lakosra jutó önkormányzati zöldfelület aránya.

Egységköltség számítás az önkormányzati fecskelakások példáján

A VÁRVAG által ellátott feladatok mélyrehatóbb vizsgálata és strukturálása érdekében bizonyos feladatok esetében javasolt a feladantonkénti egységköltség-számítás. A VÁRVAG az önkormányzati fecskelakások egységköltségére már korábban végzett számításokat, amely mintaként vagy kiindulási pontként szolgálhat más feladatok egységköltségeinek elemzéséhez is. A számítási szempontok és módszertan alább látható.

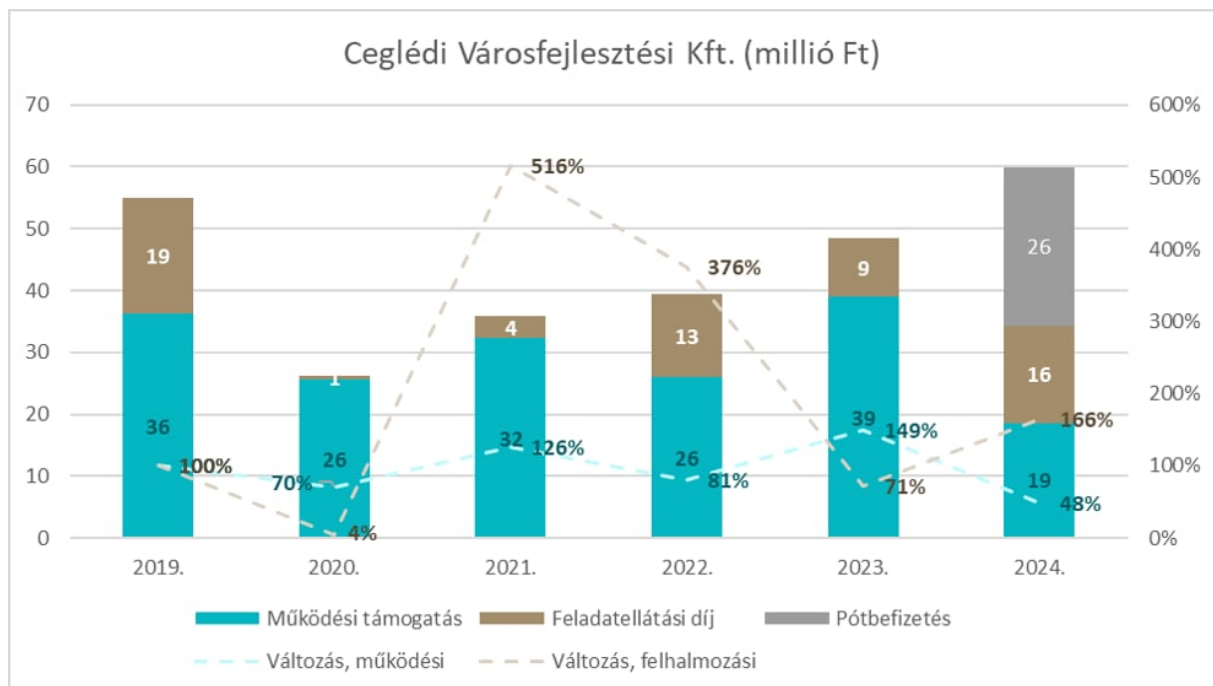
A fecskelakások esetében nem lakásonként, hanem csoportra vetítve számították ki a költségeket, ahol az alábbi költségek kerülnek bevonásra éves bontásban:

- bérleményenként elszámolt közvetlen költségek (karbantartás, javítás,),
- felosztott költségek: az ingatlan üzemeltetésnél felmerült összes igazgatásiköltség (postaköltség, ügyvédi díj, telefonköltség, gépjárműhasználat stb.), valamint személyi jellegű ráfordítás (adminisztráció, számlázás, könyvelés) melynek megbontása az egyes csoportokba tartozó bérleményszám alapján történik,

- üres lakásokra eső közüzemi költségek (fűtés, víz alapidj, gáz, áram alapidj, hulladékszállítási különbözet),
- ingatlan közösségi tereinek takarítása, világítás,
- zöldfelület-fenntartás és
- egyéb költségek (pl.: kamerarendszer üzemeltetése, közös költség stb.).

A fenti költségeket lakáscsoportokra, nem pedig egyes lakásokra vonatkozóan számítják, azaz összeadják az összes felmerülő költséget, és visszaosztják a lakások számával. Így látható, hogy mennyi ezen lakáscsoport fenntartási költsége, és így lehet meghatározni a minimális, azaz a közel nullaszaldót biztosító lakbért.

2.3.2. Ceglédi Városfejlesztési Kft.



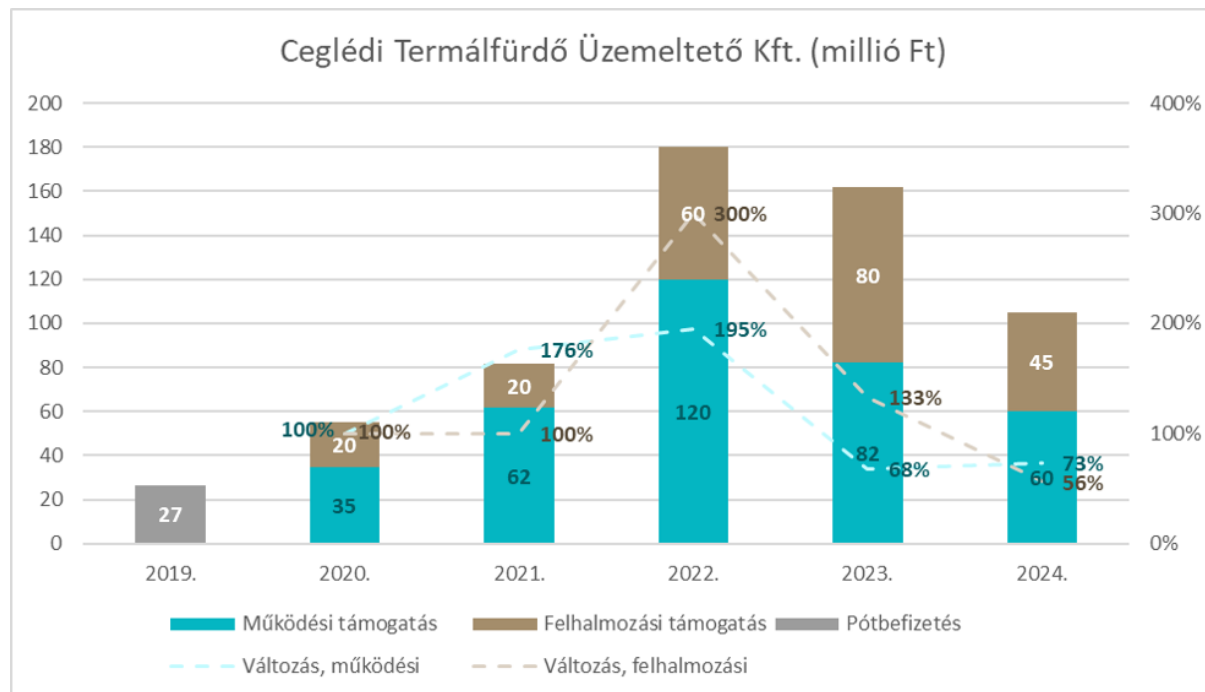
9. ábra: A Ceglédi Városfejlesztési Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Az adatok hullámzást mutatnak a működési támogatás és a feladatellátásért számlázott díjak vonatkozásában egyaránt. A vállalkozás esetében is elvégeztük az ipari termelői árindex mértékével történő jelenérték számítást. A diszkontált értékek ebben az esetben is hullámzóak.

A Ceglédi Városfejlesztési Kft. költségvetési változásait tekintve hasonló mozgás látható, mint például a VÁRVAG esetében. 2019-2022 között, a COVID-19 járvánnyal párhuzamosan folyamatos csökkenés a reálértékű költségvetésben (2019-es jelenértéken), majd 2023-tól

növekedés. A 2024-es adatok még nem összehasonlíthatók, hiszen egyelőre csak az első három negyedév adatai állnak rendelkezésre.

2.3.3. Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.



10. ábra: A Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

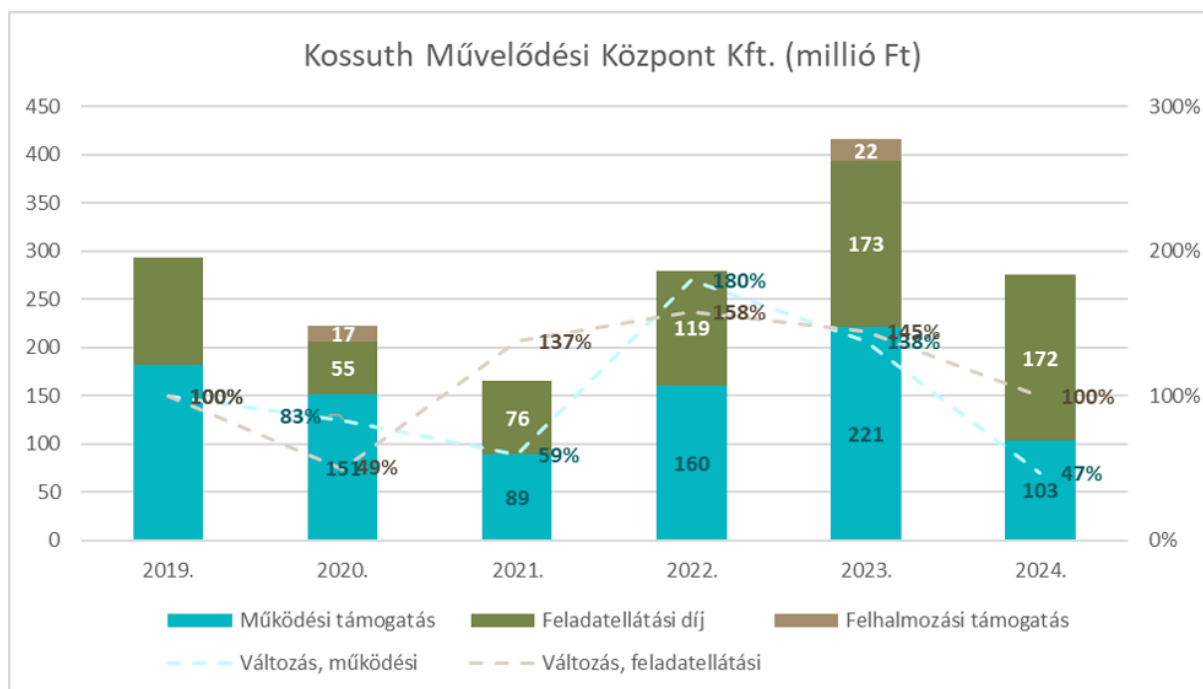
A gazdasági társaság esetében is elmondhatjuk, hogy a működési támogatás rendkívül hullámzó. Az adatsorban meglepő lehet a pótbefizetés, amit veszteség rendezés érdekében szoktak elrendelni. Feltételezzük, hogy a társaság tervezi a pótbefizetés visszafizetését, hiszen ezt a gazdasági életben így kezelik.

Ebben az esetben is elvégeztük az ipari termelői árindex segítségével a jelenérték számítást. (Jelenidő 2019.) A támogatások összege a számítás után is ingadozó értéket mutat.

Az adatok vizsgálata során arra a következtetésre jutottunk, hogy a Kft. nem végzett szolgáltatást Cegléd Város részére, hiszen szolgáltatás ellenértéke nem lett kifizetve. Az üzleti kapcsolatok hiánya megítélésünk szerint fejleszthető.

A Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft. költségvetése reálértéken (2019-es jelenértéken) 2019 óta minden évben növekszik, 2022-re már meghaladta a 100 millió Ft-ot. A 2024-es adatok még nem összehasonlíthatók, hiszen egyelőre csak az első három negyedév adatai állnak rendelkezésre.

2.3.4. Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft.

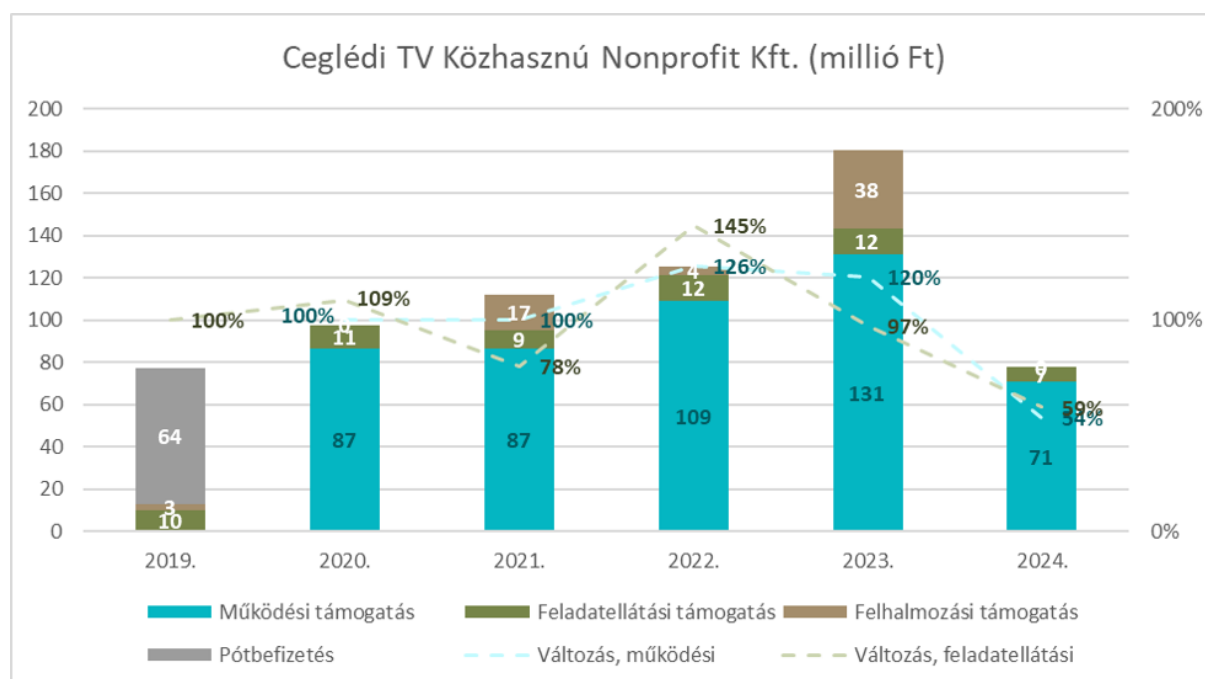


11. ábra: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. pénzügyi adatai 2024.
09. 30-ig, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

A táblázat adatai szintén hullámmást mutatnak a nominális értékek és a juttatás 2019. évre számított jelenértékének vonatkozásában is.

A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Kft. költségvetése 2019-2024 között jelentősen ingadozott reálértéken (2019-es jelenértéken), amiben egyértelmű szerepe van a COVID-19 járványnak. Míg 2019-ben még majdnem 300 millió Ft-ból gazdálkodott a cég, 2021-re alig haladta meg a 125 millió Ft-ot. 2023-ban a költségvetés már megközelíti a 2019-es bázisét (260 millió Ft). A 2024-es adatok még nem összehasonlíthatók, hiszen egyelőre csak az első három negyedév adatai állnak rendelkezésre.

2.3.5. Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.

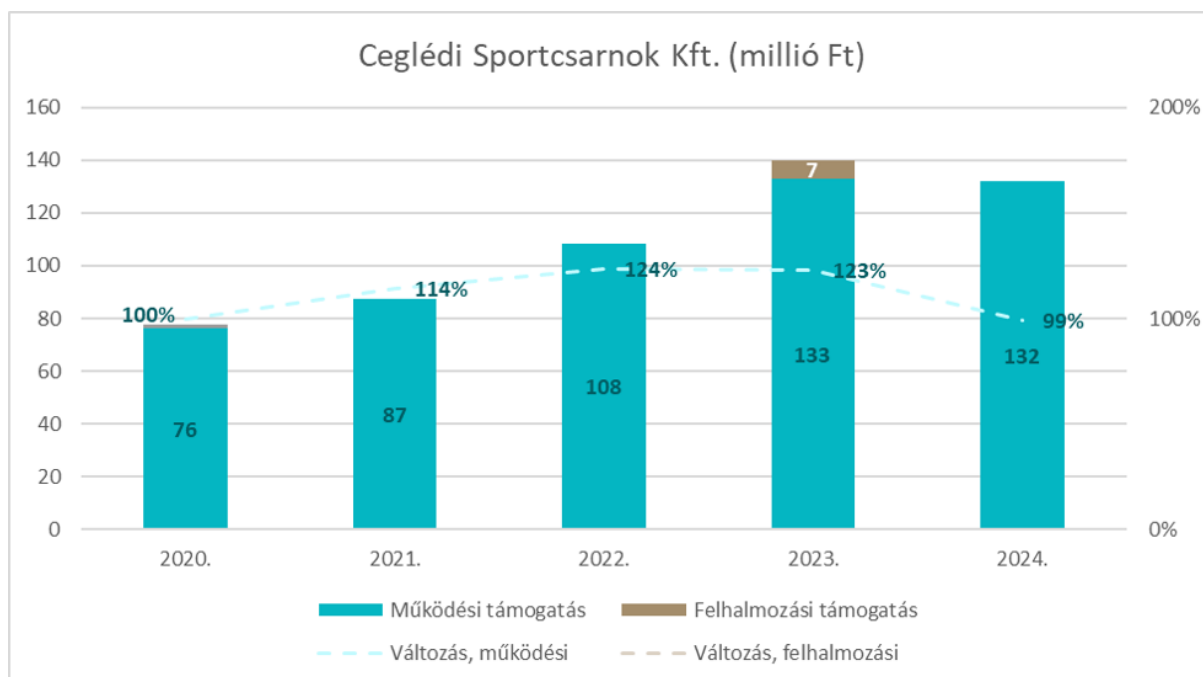


12. ábra: A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

A táblázat adatai a kifizetések évenként hullámozását mutatják. Jelentősen növekedett a felhalmozási támogatás 2022 és 2023 között, míg a feladatellátási támogatás nagyjából stagnál 2019 – 2024 között.

A Cegléd TV Közhasznú Nonprofit Kft. költségvetése reálértéken (2019-es jelenértéken) 2019-2023 között inkább ingadozó volt, mint hogy egyértelmű trendet mutasson. A 2024-es adatok még nem összehasonlíthatók, hiszen egyelőre csak az első három negyedév adatai állnak rendelkezésre.

2.3.6. Ceglédi Sportcsarnok Kft.



13. ábra: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

A társaság esetében a támogatási összegek viszonylag stabilak nominális értékben és a diszkontált összegek vonatkozásában is, fokozatos növekedés látható 2020 és 2023 között.

A Ceglédi Sportcsarnok Kft. esetében is hasonló mintázat látható a reálértékű változás tekintetében (2019-es jelenértéken), mint a legtöbb önkormányzati cég esetében: a COVID-19 járvány hatására csökkenés 2021-2022 körül, majd 2023-tól enyhe növekedés. A 2024-es adatok még nem összehasonlíthatók, hiszen egyelőre csak az első három negyedév adatai állnak rendelkezésre.

2.3.7. Összegző finanszírozási áttekintés

Az általánosan foglalkoztatottak számára országosan egységes módszertan alapján összehasonlítható adatok jelenleg még csak 2023. évre állnak rendelkezésre. Azonban mivel mind a VÁRVAG, mind a Kossuth Művelődési Központ esetében a jelenlegi létszám csak 3 fővel több, mint 2023-ban, így a 2023. évi összehasonlító adatokból is levonható következtetés. Megjegyzendő, hogy a Ceglédi Termálfürdő Kft. jelenlegi létszáma a NAV adatai szerint 54, amely már jelentősen eltér a 2023. évi adatoktól.

Gazdasági társaság	Általánosan foglalkoztatottak száma (2023. év)	Arány a benchmark átlag százalékában
Ceglédi Városfejlesztési Kft.	4	4,88%
VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Közhasznú Kft.	67	81,71%
"Kossuth Művelődési Központ" Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság	27	32,93%
Ceglédi Sportcsarnok Kft.	13	15,85%
Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.	15	18,29%
Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	44	53,66%
Benchmark átlag	82	

12. táblázat: Foglalkoztatottak száma és aránya a benchmark százalékában, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

A ceglédi cégek foglalkoztatotti cégek létszáma az országos átlag alatt maradt. Mindemellett az egyes országos adatok nagyon szóródnak ezért fontos, hogy a medián érték 37 fő, ami körül már inkább szóródnak a vizsgált társaságok adatai. A Ceglédi Városfejlesztési Kft. esetében ugyanakkor felhívjuk a figyelmet, hogy nem költséghatékony ilyen csekély létszámmal külön céget fenntartani tekintettel az ügyvezetéssel, felügyelőbizottsággal, könyveléssel járó költségekre.

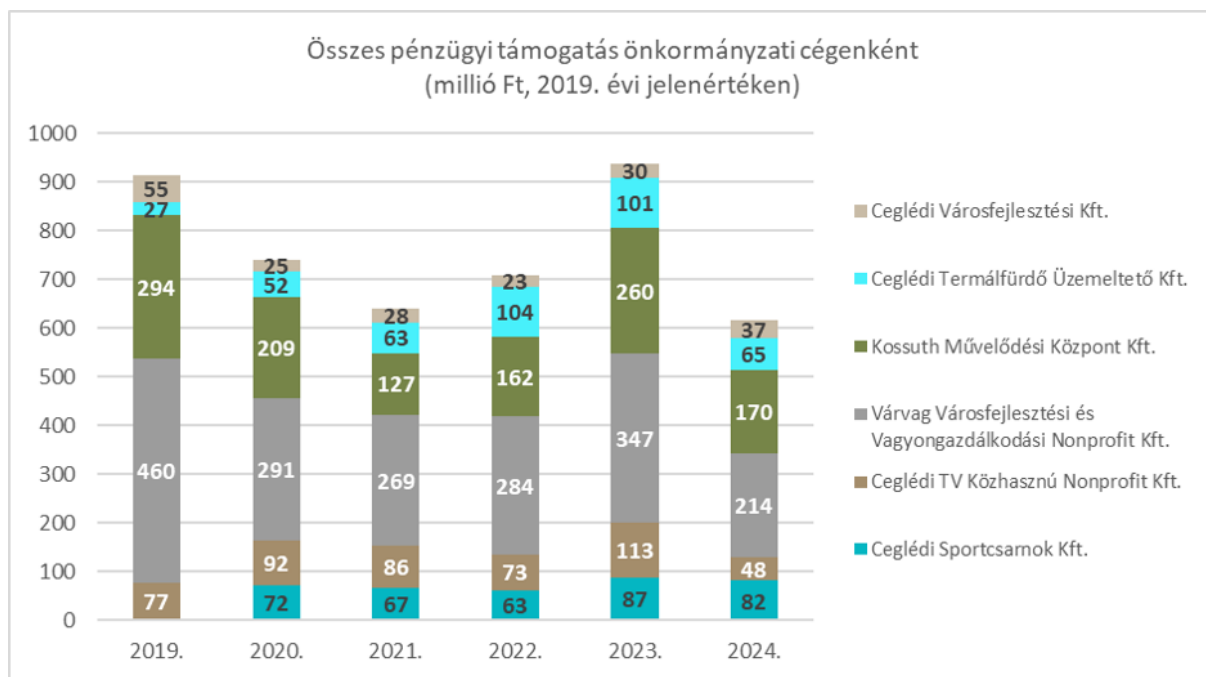
Minden gazdasági társaság piaci pozicionálásának fontos összetevője az egy foglalkoztatottra jutó személyi jellegű ráfordítások átlagos szintje. A jelen munka készítésének időpontjában országosan összehasonlítható adatok 2023-ra állnak rendelkezésre. A több mint 230 magyar önkormányzati céget tartalmazó benchmark adatbázisunk alapján 2024-ben az átlagos éves egy foglalkoztatottra jutó személyi jellegű ráfordítás 7 109 540 Ft volt, amely alapján elmondható, hogy az önkormányzati cégek a munkaerőpiacon a bérek tekintetében nem kínálnak kiemelkedő lehetőségeket más szektorokhoz képest.

Gazdasági társaság	Átlagos személyi jellegű ráfordítás/fő (2023. év, ezer HUF)	Arány a benchmark átlag százalékában
Ceglédi Városfejlesztési Kft.	9 914,00	139,45%
VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Közhasznú Kft.	7 128,37	100,26%
"Kossuth Művelődési Központ" Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság	6 913,22	97,24%
Ceglédi Sportcsarnok Kft.	6 663,77	93,73%
Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.	7 275,40	102,33%
Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	7 328,07	103,07%
Benchmark átlag	7 109,54	

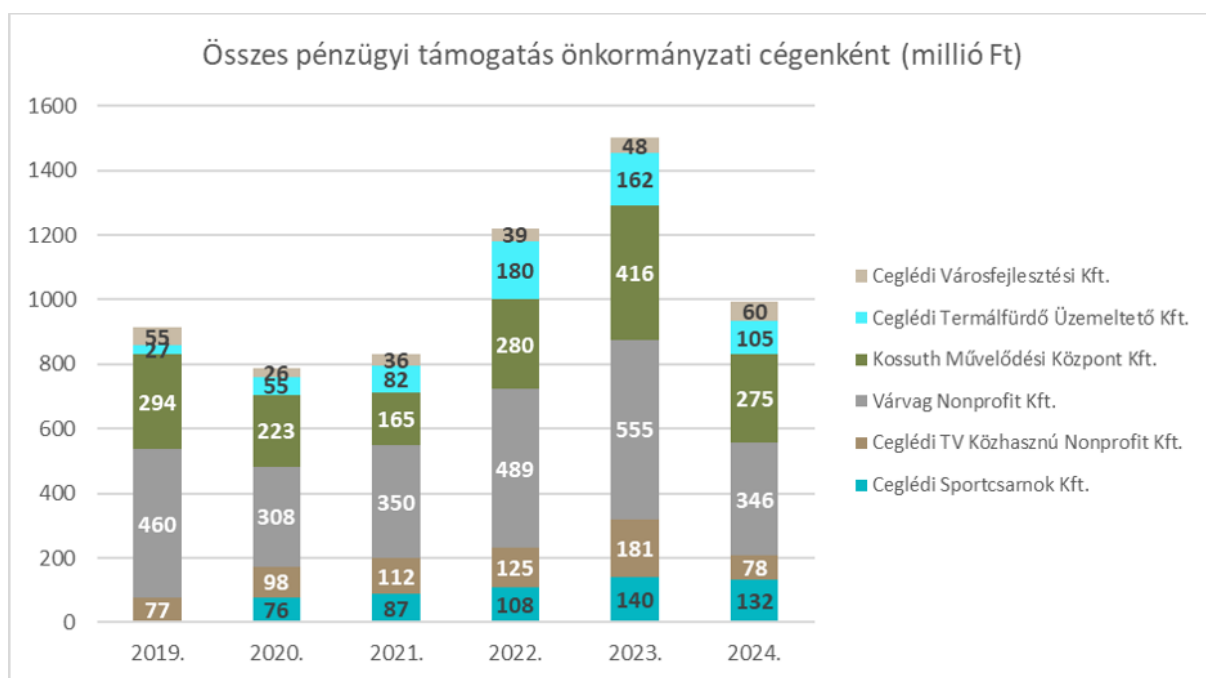
**13. táblázat: Átlagos személyi ráfordítás és arány a benchmark százalékában, Forrás:
önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés**

Az összehasonlításokból megállapítható, hogy a ceglédi önkormányzat gazdasági társaságaiban az átlagos személyi jellegű ráfordítások az országos benchmark átlag közelében maradtak. Megjegyzendő, hogy a Ceglédi Városfejlesztési Kft. kiugró adata annak köszönhető, hogy a rendkívül kis foglalkoztatotti létszám miatt az ügyvezető fizetése matematikailag nagyon torzítja az átlagos egy főre jutó személyi jellegű ráfordítás adatait.

A hat 100%-os önkormányzati tulajdonban levő cég összegző adatait tekintve elmondható, hogy 2019 és 2021 között csökkenő tendencia látható, 2021 és 2023 között viszont egyértelmű a növekedési trend 2019-es jelenértéken. Az összes pénzügyi támogatás legjelentősebb részével a VÁRVAG rendelkezett, majd ezt követi a Kossuth Művelődési Központ Kft. Nagyjából hasonló költségvetésből gazdálkodik a Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft, illetve a Ceglédi Sportcsarnok Kft, végül a legkisebb kerettel a Ceglédi Városfejlesztési Kft. rendelkezik. A második grafikonon ugyanez látható, csak nem 2019-es jelenértéken, hanem nominálisan.

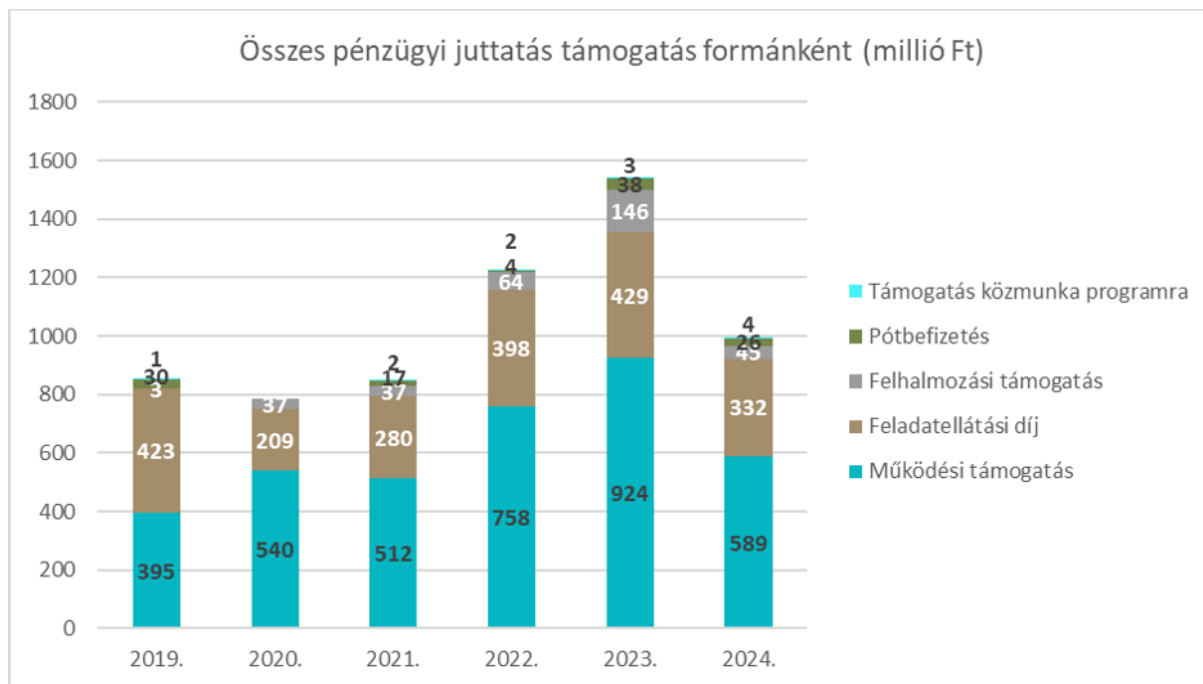


14. ábra: Összes pénzügyi juttatás 2019. évi jelenértéken (ipari termelői árindex), önkormányzati cégenként, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés



15. ábra: Összes pénzügyi juttatás önkormányzati cégenként nominális értéken, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

A következő grafikonon az összes pénzügyi juttatás támogatási formánként látható. Jól látható, hogy 2019-ben a későbbiekhez viszonyítva jóval magasabb volt a feladatellátási díj aránya. Számottevő pótbefizetésre 2020-ban és 2022-ben nem került sor. Ezen kívül jelentősebb eltérés nem látható a támogatási formák szerint a vizsgált időszakban.



16. ábra: Összes pénzügyi juttatás a juttatás módja szerint, nominális értéken, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Összességében megállapítható, hogy az önkormányzati támogatások nélkül az önkormányzat mindegyik cége trendszerűen masszívan veszteséges lenne. Ebben a jelenlegi folyamatok folytatását feltételezve csak a Ceglédi Termálfürdő Kft. lehet kivétel a 2025-ben EU támogatásból induló nagy méretű korszerűsítés után. Önmagában ez a megállapítás azonban még nem alapoz meg a működési hatékonyságra vonatkozó következtetést, mivel az önkormányzat a gazdasági társaságokon keresztül számos kötelező feladatot is ellát, amely az önkormányzati hivatalon belüli feladatellátás esetén is költségként jelentkeze. A veszteség azonban felhívja a figyelmet arra, hogy a veszteségek ellensúlyozására a for-profit tevékenységek bővülésére lenne szükség, amelyhez ugyanakkor a gazdasági társaság és nem a hivatali forma a megfelelő.

Az önkormányzat működési bevételei

Nem lehet azonban teljes a finanszírozás kép anélkül, hogy kitérnénk a tulajdonos önkormányzat saját anyagi lehetőségeire, amely alapvetően befolyásolja az önkormányzati cégcsoport finanszírozását. Ehhez az egyes években elérhető önkormányzati zárszámadás, valamint a 2024. évi költségvetési tervezet „Működési bevétel összesen” sorokat hívtuk segítségül. A vizsgálathoz azért használjuk ezt a költségvetési sort, mert a felhalmozási bevételek jellemzően pályázati projektekhez kötött összegek, amelyek elsősorban az önkormányzat költségvetésében jelennek meg és általában nem kerülnek továbbadásra az önkormányzati cégek felé. Fontos, hogy a „Működési bevétel összesen” sor egyebek mellett tartalmazza mind az államháztartáson belülről érkező működési támogatásokat, mind a közhatalmi bevételeket valamint adókat, amelyek együttesen az önkormányzat működési bevételeinek túlnyomó részét (akár 80-90 %-át) teszik ki.

Év	Önkormányzati működési bevétel összesen (Ft)				Cégek összes pénzügyi juttatása (Ft)				A cégek összes pénzügyi juttatása az összes működési bevétel százalékában (%)
	Nominális érték (Ft)	Diszkontált érték jelenidő 2019 (Ft)	Finanszírozási reálérték változás 2019. évi bázison	Reálffinanszírozás a 2019. év arányában	Nominális érték	Diszkontált érték jelenidő 2019 (Ft)	Finanszírozási reálérték változás 2019. évi bázison	Reálffinanszírozás a 2019. év arányában	
2019.	5 692 138 926	5 692 138 926	0	100,00%	912 784 908	912 784 908	0	100,00%	16,04%
2020.	5 218 742 862	4 923 342 323	-768 796 603	86,49%	786 453 715	741 937 467	-170 847 441	81,28%	15,07%
2021.	5 976 503 834	4 595 543 125	-1 096 595 801	80,73%	831 406 990	639 297 955	-273 486 953	70,04%	13,91%
2022.	6 471 147 409	3 752 259 892	-1 939 879 034	65,92%	1 221 579 492	708 326 274	-204 458 634	77,60%	18,88%
2023.	8 414 306 673	5 254 344 120	-437 794 806	92,31%	1 502 039 367	937 953 895	25 168 987	102,76%	17,85%
CVÖ: 2024. évi terv, Cégcsoport: 2024. Q1-Q3 tény	9 149 919 514	5 668 392 711	-23 746 215	99,58%	995 719 757	616 850 302	-295 934 606	67,58%	10,88%
Összesen	40 922 759 218	29 886 021 096	-4 266 812 460		6 249 984 229	4 557 150 800	-919 558 648		
	Összesített éves reálérték változás a 2019. év arányában	-74,96%		Összesített éves reálérték változás a 2019. év arányában	-100,74%				

14. táblázat: Cegléd Város Önkormányzatának összes működési bevétele és az önkormányzati cégcsoport összesített pénzügyi juttatásai nominálisan és 2019. évi reálértéken Forrás. önkormányzati zárszámadások és 2024. évi költségvetési rendelet, KSH alapján saját szerkesztés

Az elemzés során az ipari termelői árindexek alapján a 2019-es jelenértékre (reálérték) diszkontáltuk a város működési bevételeit és azt összehasonlítottuk a cégeknek juttatott összegek hasonlóan diszkontált értékével. Az elemzés pontosságát befolyásolhatja, hogy 2024-es évben csak a módosított előirányzatok állnak rendelkezésünkre és a gazdasági társaságoknak kifizetett összegek is csak az I – III. negyedév vonatkozásában ismertek. Az Magyar Államkincstár által elfogadott éves beszámoló 2025 márciusában már ismert lesz, akkor lehetséges a 2024. évi adatokat pontosítani és a számítási adatokat is véglegesíteni.

A vizsgált időszakban az önkormányzati bevételek reálértéken számított összege ingadozott, azonban 2022-ben jelentősen visszaestek, majd ismét emelkedni tudtak. A 2022-es visszaesés oka feltételezhetően főként két tényező eredője úgy mint: 1. A COVID éveinek első részében elmaradó iparüzési adóalap. 2. A 2022. évben megugró ipari termelői árindex. Azt kijelenthetjük, hogy jelenértéken az 2024 évre vonatkozó ismert tervadatok alig térnek el a 2019. évitől.

Összességében megállapítható, hogy az ipari termelői árak változását figyelembe 2019-től kezdve reálértéken az évek során több, mint 4,2 milliárd forintnyi önkormányzati működési bevétel olvadt el, még a cégstruktúrából összesen majdnem 920 millió forint hiányzott az elmúlt években a 2019-es évi finanszírozáshoz képest. A 2019. évhez képest azonban arányaiban ugyanakkor a cégstruktúra nagyobb megszorítást szenvedett el, mint a tulajdonod önkormányzat. A cégstruktúra összesített hiányzó reálfinanszírozása gyakorlatilag megegyezik a teljes 2019. évi pénzügyi juttatások összesített értékével, még az önkormányzat esetén ez hiányzó reálfinanszírozás a 2019. évi 75 %-án áll.

Az önkormányzat és cégei finanszírozási kapcsolatának megvilágítása érdekében kiszámoltuk, hogy az önkormányzat összes működési bevételeinek hány százalékát juttatta saját cégeinek. Az arány – a csonka 2024. év nélkül - 13,91 % és 18,88 % között változik.

Pusztán ezekből az adatokból azonban természetesen a pénzeszközök felhasználásának hatékonyságára vonatkozóan nem szabad következtetést levonni, mivel azt a cégeknek adott feladatok volumene, annak hullámozása is befolyásolja.

Összességében a rendelkezésünkre álló benchmark adatok alapján nem jelenthető ki, hogy az egyes céges szintjén kiugró pazarlás lenne megfigyelhető. A költséghatékonysági veszteségek elsősorban a cégstruktúra működésnek egészéből és a cégcsoport átfogó stratégiai, szakmai irányításának hiányából következnek. Az egyes beszerzésekhez kapcsolódó mögöttes tartalom részletes számlaszintű vizsgálata belső ellenőrzés szintű tételes egyenkénti vizsgálatot igényel, amely nem tárgya jelen megbízásnak.

Az alábbiakban mindemellett közreadjuk az önkormányzati cégek pénzügyi juttatásait tartalmazó adatokat táblázatos formában.

Év	Működési támogatás Ft	Változás előző év=100%	Feladatellátási díj Ft	Változás előző év=100%	Támogatás közmunka programra Ft	Változás előző év=100%	Összesen Ft	Változás előző év=100%	Ipari termelői árindex halmozott	Juttatás jelenérték; Jelenidő 2019. év Ft	Eltérés 2019. évhez jelenértéken Ft.
2019.	177 300 000	100,00%	282 091 130	100%	1 000 000	100,00%	460 391 133	100,00%	100,00%	460 391 133	0
2020.	165 809 166	93,52%	142 468 600	51%	0	x	308 277 767	66,96%	106,00%	290 828 082	-169 563 051
2021.	155 200 000	93,60%	192 443 100	135%	2 000 000	x	349 643 102	113,42%	130,05%	268 852 828	-191 538 305
2022.	234 400 000	151,03%	252 778 000	131%	2 000 000	100,00%	489 178 004	139,91%	172,46%	283 647 225	-176 743 908
2023.	317 500 000	135,45%	234 918 250	93%	2 850 000	142,50%	555 268 254	113,51%	160,14%	346 739 262	-113 651 871
2024.	204 898 500	64,53%	137 781 654	59%	3 500 000	122,81%	346 180 156	62,34%	161,42%	214 459 272	X
Összesen	1 255 107 666	x	1 242 480 734	x	11 350 000	x	2 508 938 400	x	X	X	X

15. táblázat: A VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Év	Működési támogatás Ft	Változás előző év=100%	Feladatellátási díj Ft	Változás előző év=100%	Pótbefizetés Ft	Összesen Ft	Változás előző év=100%	Ipari termelői árindex halmazott	Juttatás jelenérték; Jelenidő 2019. év Ft	Eltérés 2019. évhez jelenértéken Ft.
2019.	36 305 092	100,00%	18 711 623	100,00%	0	55 016 717	100,00%	100,00%	55 016 717	0
2020.	25 590 562	70,49%	684 784	3,66%	0	26 275 347	47,76%	106,00%	24 788 063	-30 228 654
2021.	32 277 016	126,13%	3 530 600	515,58%	0	35 807 622	136,28%	130,05%	27 533 735	-27 482 982
2022.	26 053 410	80,72%	13 276 580	376,04%	0	39 329 995	109,84%	172,46%	22 805 285	-32 211 432
2023.	38 930 873	149,43%	9 489 694	71,48%	0	48 420 569	123,11%	160,14%	30 236 399	-24 780 318
2024.	18 589 820	47,75%	15 707 872	165,53%	25 689 064	59 986 758	123,89%	161,42%	37 161 912	X
Összesen	177 746 773	X	61 401 153	X	25 689 064	264 837 008	X	X		X

16. táblázat: A Ceglédi Városfejlesztési Kft önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Év	Működési támogatás Ft	Változás előző év=100%	Felhalmozási támogatás Ft	Változás előző év=100%	Pótbefizetés Ft	Összesen Ft	Változás előző év=100%	Ipari termelői árindex halmozott	Juttatás jelenérték; Jelenidő 2019. év Ft	Eltérés 2019. évhez jelenértéken Ft.
2019.	0	X	0	X	26 500 000	26 500 000	100,00%	100,00%	26 500 000	0
2020.	35 000 000	100,00%	20 000 000	#ZÉRÓOSZTÓ!	0	55 000 000	207,55%	106,60%	51 594 747	25 094 747
2021.	61 547 700	175,85%	20 000 000	100,00%	0	81 547 703	148,27%	130,05%	62 703 921	36 203 921
2022.	120 000 000	194,97%	60 000 000	300,00%	0	180 000 005	220,73%	172,45%	104 380 323	77 880 323
2023.	82 000 000	68,33%	80 000 000	133,33%	0	162 000 002	90,00%	160,14%	101 161 959	74 661 959
2024.	60 000 000	73,17%	45 000 000	56,25%	0	105 000 001	64,81%	161,42%	65 047 251	X
Összesen	358 547 700		225 000 000		26 500 000	610 047 711	X	X	X	X

17. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Év	Működési támogatás Ft	Változás előző év=100%	Feladatellátási díj Ft	Változás előző év=100%	Felhalmozási támogatás Ft	Összesen Ft	Változás előző év=100%	Ipari termelői árindex halmozott	Juttatás jelenérték; Jelenidő 2019. év Ft	Eltérés 2019. évhez jelenértéken Ft.
2019.	181 414 000	100,00%	112 238 000	100,00%	0	293 652 002	100,00%	100,00%	293 652 002	0
2020.	150 795 000	83,12%	55 019 999	49,02%	17 000 000	222 815 000	75,88%	106,60%	209 019 700	-84 632 302
2021.	89 250 000	59,19%	75 560 667	137,33%	0	164 669 810	73,97%	130,05%	126 726 747	-166 925 255
2022.	160 308 000	179,62%	119 251 730	157,82%	0	279 559 733	169,62%	172,45%	162 114 080	-131 537 922
2023.	221 364 000	138,09%	172 560 000	144,70%	21 653 543	415 577 546	148,65%	160,14%	259 510 111	-34 141 891
2024.	103 221 000	46,63%	171 825 940	99,57%	0	275 046 941	66,18%	161,42%	170 390 926	X
Összesen	906 352 000	X	706 456 336	X	38 653 543	1 651 461 892	X	X		X

18. táblázat: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Év	Működési támogatás Ft	Változás előző év =100%	Feladatellátási díj (bruttó) Ft	Változás előző év =100%	Felhalmozási támogatás Ft	Változás előző év=100%	Pótbefizetés Ft	Összesen Ft	Változás előző év=100%	Ipari termelői árindex halmozott	Juttatás jelenérték; Jelenidő 2019. év Ft	Eltérés 2019. évhez jelenértéken Ft
2019.	0		10 058 400	100,00%	3 000 000	X	64 166 663	77 225 063	100,00%	100,00%	77 225 063	0
2020.	86 583 337		11 011 430	109,47%	0	X	0	97 594 767	126,38%	106,00%	92 070 535	14 845 472
2021.	86 621 170	100,04%	8 573 037	77,86%	17 000 000	X	0	112 194 207	114,96%	130,05%	86 270 055	9 044 992
2022.	108 897 000	125,72%	12 421 042	144,88%	4 000 000	23,53%	0	125 318 042	111,70%	172,46%	72 664 990	-4 560 073
2023.	131 050 504	120,34%	12 073 463	97,20%	37 600 000	940,00%	0	180 723 967	144,21%	160,14%	112 853 732	35 628 669
2024.	70 611 687	53,88%	7 086 600	58,70%	0	0,00%	0	77 698 287	42,99%	161,42%	48 134 238	X
Összesen	483 763 698		61 223 972		61 600 000		64 166 663	670 754 333	X	X	489 218 614	X

19. táblázat: A Cegléd TV Közhasznú Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Év	Működési támogatás Ft	Változás előző év=100%	Felhalmozási támogatás Ft	Összesen Ft	Változás előző év=100%	Ipari termelői árindex halmozott	Juttatás jelenérték; Jelenidő 2019. év Ft	Eltérés 2019. évhez jelenértéken Ft
2020.	76 490 837	100,00%	0	76 490 837	100,00%	106,00%	72 161 167	0
2021.	87 403 700	114,27%	0	87 403 700	114,27%	130,05%	67 207 766	-4 953 401
2022.	108 193 730	123,79%	0	108 193 730	123,79%	172,46%	62 735 550	-4 472 216
2023.	133 056 623	122,98%	6 992 417	140 049 040	129,44%	160,14%	87 454 128	24 718 577
2024.	131 807 620	99,06%	0	131 807 620	94,12%	161,42%	81 655 074	-5 799 054
Összesen	536 952 510	X	6 992 417	543 944 927		X	X	X

20. táblázat: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

Összes	Működési támogatás	Feladatellátási díj	Felhalmozási támogatás	Pótbefizetés	Támogatás közmunka programra	
2019.	395 019 092 Ft	423 099 153 Ft	3 000 000 Ft	29 500 000 Ft	1 000 000 Ft	851 618 245 Ft
2020.	540 268 902 Ft	209 184 813 Ft	37 000 000 Ft	0 Ft	0 000 000 Ft	786 453 715 Ft
2021.	512 299 586 Ft	280 107 404 Ft	37 000 000 Ft	17 000 000 Ft	2 000 000 Ft	848 406 990 Ft
2022.	757 852 140 Ft	397 727 352 Ft	64 000 000 Ft	4 000 000 Ft	2 000 000 Ft	1 225 579 492 Ft
2023.	923 902 000 Ft	429 041 407 Ft	146 245 960 Ft	37 600 000 Ft	2 850 000 Ft	1 539 639 367 Ft
2024.	589 128 627 Ft	332 402 066 Ft	45 000 000 Ft	25 689 064 Ft	3 500 000 Ft	995 719 757 Ft
	3 718 470 347 Ft	2 071 562 195 Ft	332 245 960 Ft	113 789 064 Ft	11 350 000 Ft	

21. táblázat: A ceglédi önkormányzati cégek pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés

2.4. A szerződésállomány, kötelezettségvállalások illeszkedése a finanszírozáshoz és a feladatellátás módjához, elszámolások szabályossága

Minden cég vonatkozásában elmondható, hogy a támogatásokat a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény előírásai szerint egyéb bevételként, a feladatellátási szerződésekből származó bevételt árbevételként számolták el.

A feladatellátási szerződéshez kapcsolódó teljesítések után számla kerül kiállításra, melynek ÁFA-vonzata is van, alapját képezi a társasági adón kívül az iparűzési adónak is. Egyéb bevételek összege nem képezi az iparűzési adó alapját.

A pótbefizetések saját tőke elemeként kerülnek be a számviteli nyilvántartásokba, eredményre nem gyakorolnak hatást, adóvonzatuk nincs. Veszteséges gazdálkodás esetén alkalmazható, illetve bizonyos törvényi tényállások esetén kötelezettség a tulajdonos részéről.

A rendelkezésünkre bocsátott adatokból feltételezhetjük, hogy a város gazdasági társaságainak feladatellátása, város részére történő szolgáltatásainak nagysága évenként jelentős mértékben változik. A tevékenység gazdasági megfigyelése érdekében javasoljuk a kontrolling szabályozói kör elemeinek használatát, amely a tervezést, a tevékenység folyamatos megfigyelését, terv – tény összehasonlítást és beavatkozást foglal magában. A társaságok finanszírozásának vizsgálata érdekében javasoljuk, hogy legyenek egységes tervtáblázatok és tartalmában ahhoz kapcsolódó havi rendszerességgel leadandó kontrolling riportok. Ez, a jelen anyag későbbi fejezetében és a kapcsolódó mellékletekben kifejtésre kerülő rendszer abban is segítséget nyújt a tulajdonos számára, hogy láthatóvá váljanak az önkormányzati feladatellátási struktúrában az egyes feladatokhoz kapcsolódó közvetlen és közvetett személyi, valamint anyagjellegű ráfordítások. Így kiszűrhető lesz egyes tevékenységek esetleges többes finanszírozása, amelyre a jelenlegi nyilvántartási és kontrolling rendszerek nem megfelelőek.

A leírt eljárás jelentős mértékben támogatja a képviselő-testület döntéseinek megalapozását, a gazdasági társaságokkal kapcsolatos előterjesztések gazdasági indokoltságát. A gazdasági társaságok éves munkájának objektív értékelését a normatívákra alapuló elemzői munka, a kontrolling egyértelműen támogatja.

Cegléd Város Önkormányzata rendszeres működési támogatást nyújt a tulajdonában lévő gazdasági társaságoknak. A juttatások vonatkozásában a következőkre hívjuk fel a figyelmet.

- A működési támogatások esetében a gazdálkodó szervezetnek igazolnia kell a célnak megfelelő felhasználást. Abban az esetben, ha ez nem történik meg, a támogatási összeg azon részét vissza kell fizetnie, amelyről nem igazolt a célnak megfelelő felhasználás. Azt gondoljuk, hogy a cégek nem csak az önkormányzatnak nyújtanak szolgáltatást. Ebben az esetben azt is igazolni szükséges, hogy az önkormányzati támogatásból fedezett költségek az önkormányzati feladatellátásban végzett munkára vannak felhasználva és nem a külső piaci szereplőknek nyújtott szolgáltatások nyereségét növelik. Feltételezzük, hogy ennek a területnek a beszámolórendszere folyamatosan működik.

- A támogatások több cégen keresztül történő átfuttatása adóügyileg kockázatos, ezért egy holding társaság létrehozása esetén javasoljuk, hogy a gazdasági társaságok közvetlenül az önkormányzattal álljanak pénzügyi kapcsolatban.

3. A javasolt működési modell

3.1. Javasolt struktúra bemutatása

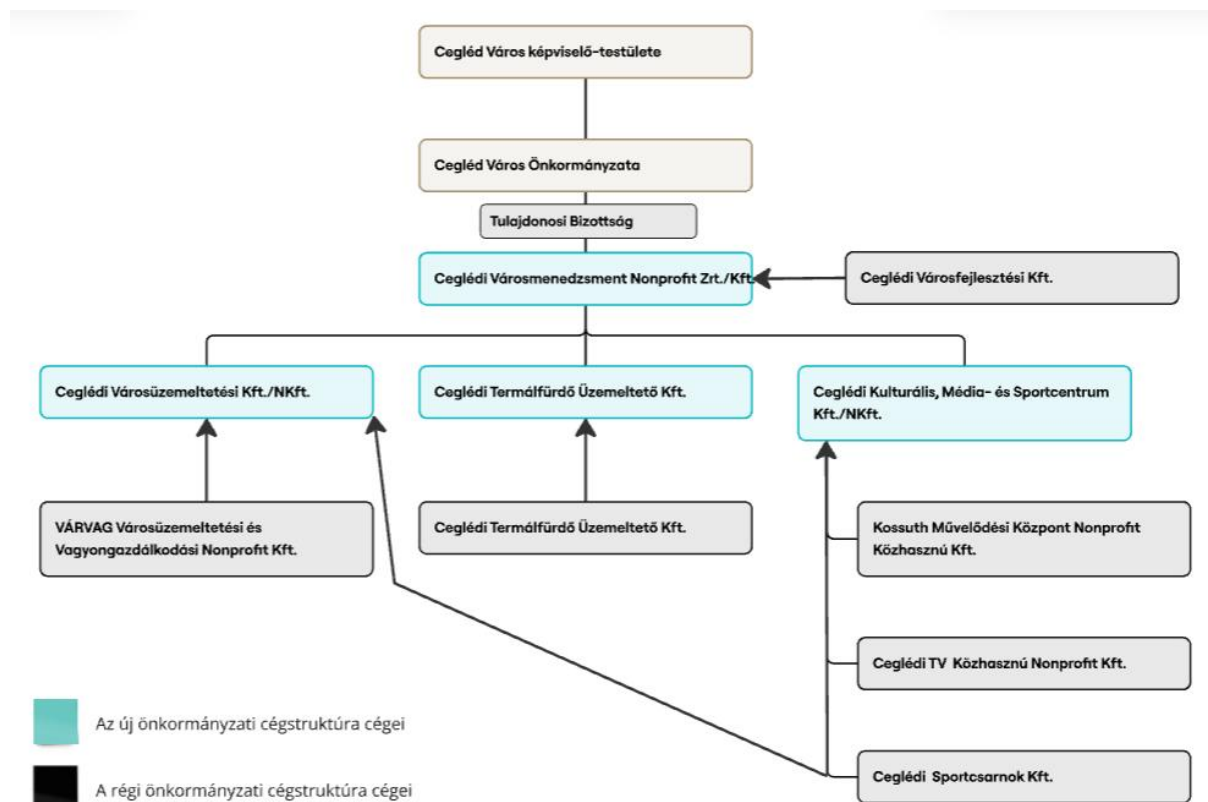
Az önkormányzati cégstruktúra átalakításának alapvető céljai az alábbiak:

- Minőségi szolgáltatásjavulás,
- Lakossági elégedettség növekedése,
- Stabil, hosszútávú vízió és stratégiai célok.

Kiindulási pontunk, hogy az önkormányzati hivatalokban alkalmazandó bértábla korlátai, valamint a szervezeti sajátosságok miatt nem látunk esélyt arra, hogy a Közös Önkormányzati Hivatalon belül kialakítható legyen egy olyan szakmai csapat, amely el tudná látni az önkormányzati cégcsoport stratégiai szakmai irányítását. A jelenlegi hat cég átalakításának részletezése az alábbiakban olvasható.

A projekten dolgozó szakértői munkacsoport javaslata, hogy kétszintű önkormányzati cégstruktúra jöjjön létre. Az önkormányzat 100%-os tulajdonában állna az ernyőcég (munkanevén Ceglédi Városmenedzsment Nonprofit Zrt./Kft.), amely holding cébként három leánycég tevékenységét fogná össze. Ily módon az önkormányzati cégek száma a jelenlegi hatról négyre csökkenne.

Figyelembe véve Cegléd Város Önkormányzata Képviselő-testületének 2024. december 11-én, jelen munka készítése közben hozott döntését, ebben a struktúrában az önkormányzati cégcsoport hosszútávú stratégiai tulajdonosi döntéseit végső soron a Képviselő-testület hozza meg, bizonyos jogköröket tovább delegálva a Tulajdonosi Bizottsághoz. A cégcsoport napi szintű stratégiai és szakmai irányításának szintjén a Városmenedzsment Nonprofit Zrt./Kft. helyezkedne el.



17. ábra: Az önkormányzati cégcsoport javasolt struktúrája

Jelenlegi önkormányzati cégek	Tervezett önkormányzati cégek	Holding
VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft.	Ceglédi Városüzemeltetési Kft. (CVÜ)	Ceglédi Városmenedzsment Nonprofit Zrt. (CVM)
Ceglédi Városfejlesztési Kft. (javasolt az itt lévő feladatok közvetlenül a Ceglédi VárosmenedzsmentNKft./ NZrt-be való telepítése)	Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum Kft./NKft. (CKMS)	
Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft.		
Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.		
Ceglédi Sportcsarnok Kft.		

Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	
-------------------------------------	-------------------------------------	--

22. táblázat: Javaslat az önkormányzati cégstruktúra átalakításának módjára, Forrás: saját szerkesztés

Az alapvető operatív szakmai feladatok egy részét (a core tevékenységek, néhány kivétellel) a három önkormányzati leánycég látná el, míg az olyan horizontális feladatok, mint az átfogó menedzsment, a back office tevékenység (például: könyvelés, informatikai háttértámogatás, a kontrolling) valamint néhány az önkormányzathoz közel tartandó kiemelt szakmai feladat a **Ceglédi Városmenedzsment Nonprofit Kft./Zrt.**-nél (a későbbiekben CVM) összpontosulna. A cégformáról a képviselő-testületnek szükséges döntést hoznia, a modell mind Kft., mind Zrt. formában működtethető.

Az önkormányzat közvetlenül a működési támogatásokra minden céggel közvetlenül szerződne az adóügyi jogszabályoknak történő megfelelés okán, a Városmenedzsment N Kft./Zrt. által összefogott cégstruktúra szintű költségvetési tervezés alapján.

Ebben a modellben a feladatellátásra a részletes szolgáltatási szintek meghatározásával az önkormányzat egyedül a Városmenedzsment NKft./NZrt.-vel szerződne, amelynek felelőssége az elvárt eredmények és szolgáltatási szint elérése a cégstruktúra szintjén. Ennek megfelelően a leánycégek felé megrendelői pozícióban a Városmenedzsment NKft./NZrt. jelenik meg.

Az üzleti tervek és a feladatok végrehajtásáért a feladattelepítés helye szerinti gazdasági társaság vezetője felel.

Az ernyőcég esetében alapvető cél, hogy pozitív mérleggel rendelkezzen, így tud pályázatokon indulni, ezen kívül pedig később lehetőség van projektcég létrehozására például ingatlanfejlesztési projektek esetén.

Összefoglalva, a javasolt modellben a Városmenedzsment Nonprofit Kft./Zrt. főbb feladatai az alábbiak:

- stratégiai tervezés,
- megrendelői pozíció képviselése a leánycégek felé,
- likviditástervezés,
- a cégcsoport operatív irányítása,
- könyvelési, bérszámfejtés feladatok,
- kontrolling,
- teljes pénzügyi feladatok (beszerzési tárgyalások lebonyolítása, bank számlavezetés, szerződések és teljesítések pénzügyi jóváhagyása),
- informatikai háttértámogatás (szerverek, egységes szoftverlicenszek),
- jogi szolgáltatások,

- adatvédelmi, adatbiztonsági támogatás,
- nagy léptékű ingatlanfejlesztések előkészítése, menedzsmentje
- külső projektfinanszírozás (pályázati és piaci, hazai és nemzetközi) előkészítése és menedzsmentje
- az átmeneti átalakulási időszak után idetelepíthetők a vagyongazdálkodási tevékenységek

Az első leánycég, a VÁRVAG átalakulásával létrejövő **Ceglédi Városüzemeltetési Kft.** (a későbbiekben CVÜ) látná el a VÁRVAG mostani feladatait, illetve Ceglédi Városüzemeltetési Kft.-hez lenne telepítve minden önkormányzati tulajdonú létesítmény üzemeltetése, így költséghatékonyabb lenne az üzemeltetési, karbantartási, esetleg fejlesztési feladatok ellátása, csökkenthetők lennének a mostani párhuzamosságok. A Ceglédi Városüzemeltetési Kft. profiljából adódóan képes lenne olyan a lakosságnak/helyi vállalkozásoknak nyújtott for-profit piaci tevékenység vállalására is, amely létesítményüzemeltetéshez kötődik.

A második létrejövő önkormányzati leánycég a **Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum Kft./NKft.** (a későbbiekben CKMS) lenne, amelynek célja a kultúrához, hírközléshez és a sporthoz kapcsolódó feladatok ellátása, szolgáltatása lenne. A cég profiljába nem tartozna bele a tevékenységéhez kapcsolódó önkormányzati létesítményekkel való gazdálkodás, hiszen azt átfogó módon a Ceglédi Városüzemeltetési Kft. látná el. A kulturális, közösségi, kommunikációs és sporttal kapcsolatos tevékenységek összekapcsolásának eredményeképpen a jövőben a rendezvények és a rendezvényhelyszínek nem konkurálnának egymással, valamint az önkormányzati kommunikáció is egységesebbé, ezáltal hatékonyabbá válna. A cég látná el a médiafelületek kezelését, értékesítését, a médiaügynökségi tevékenységek ellátásával pedig a jelenleginél magasabb bevételre tehetne szert. Itt kapna helyet az önkormányzati kommunikáció és a városapplikáció fejlesztése, működtetése is. A Sportcsarnok Kft., a CTV és a Kossuth Művelődési Központ szakmai csapata ezen a cégen belüli divíziók formájában folytatná munkáját.

A harmadik leánycég a mostani működési formájához hasonlóan a **Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.**, amely mind profiljában, mind földrajzilag elkülönül a többi önkormányzati feladattól és szervezeti egységtől. A termálfürdőt üzemeltető cég összevonása más profilú önkormányzati cégekkel a teljesen specifikus és a többitől eltérő tevékenysége miatt nem indokolt.

A leánycégek cégvezetői saját költségvetésükön belüli mozgástérrel rendelkeznek abban a tekintetben, hogy a vállalt szolgáltatási szintet milyen módon teljesítik.

Az új önkormányzati cégstruktúra kialakításakor javasolt az egységköltség alapú pénzügyi elszámolás keretrendszerét fokozatosan kialakítani. Az egységköltség alapú elszámoláshoz,

valamint a teljesítményt megfelelően mérő indikátorok meghatározásához az alábbi lépésekre van szükség:

- a feladatok elemeinek, menetének részletes azonosítása,
- a feladatokhoz kapcsolódó kataszterek összeállítása és rendszeres frissítése, bővítése (pl. önkormányzati helyiségekre, zöldfelületekre, parkolóhelyekre, gépparkra stb. vonatkozóan),
- a feladatokhoz kapcsolódó munkaterhelés mértékének, szükséges belső és külső kompetenciáknak, valamint a feladatonkénti munkaterheléshez kapcsolódó munkabértömeg azonosítása,
- a feladatokhoz kötődő tárgyi, alvállalkozói költségek azonosítása,
- indikátorok meghatározása feladatonként.

Ezen adatbázisok kidolgozását követően lehetőség nyílik arra, hogy az önkormányzati cégek feladatonként egységgétséget számítsanak havi bontásban minden önkormányzati céghez telepített feladat esetében.

A struktúra előnyei

- ✓ Világos felelősségi és feladatkör lehatárolások.
- ✓ Átláthatóság a tulajdonos irányában.
- ✓ Költséghatékonyabb működés.
- ✓ Jobb tervezhetőség.
- ✓ A teljes cégcsoport könyvelésének saját belső munkatársakkal történő ellátása kisserződés helyett biztosítja az információk naprakész rendelkezésre állását a cégvezetők, a kontrolling és a tulajdonos önkormányzat irányában.

3.2. Javasolt feladatellátási térkép

Feladat megnevezése	Feladat korábbi helye	Feladat új helye
Városfejlesztési tevékenységek megvalósítása	CVF	CVM
Magánszféra beruházásainak ösztönzése és lehetőség biztosítása a közszféra és a magánszféra szervezett együttműködésére a városfejlesztésben	CVF	CVM
Városfejlesztési tevékenységek finanszírozásának megtervezése	CVF	CVM
Akcióterületek fejlesztése során a keletkező bevételek városfejlesztésbe történő visszaforgatása	CVF	CVM
Hazai pályázati források felkutatása, pályázatok összeállítása, támogatási adminisztráció tulajdonos önkormányzat részére	CVF	CVM
Hazai pályázati források felkutatása, pályázatok összeállítása, támogatási adminisztráció külső ügyfelek (más önkormányzatok, vállalkozások, civil szervezetek) részére	CVF	CVM
Ceglédi Városfejlesztési Kft. könyvelése	CVF	CVM
Ceglédi Városfejlesztési Kft. informatikai háttérszolgáltatásainak biztosítása	CVF	CVM
Nemzetközi finanszírozási források felkutatása, nemzetközi pályázati konzorciumépítés és pályázatok összeállítása, támogatási adminisztráció tulajdonos önkormányzat részére	CVF	CVM
VÁRVAG Nonprofit Közhasznú Kft. Könyvelése	VÁRVAG	CVM
VÁRVAG Nonprofit Közhasznú Kft. informatikai háttérszolgáltatásainak biztosítása	VÁRVAG	CVM
Kossuth Művelődési Központ könyvelése	KMK	CVM
Kossuth Művelődési Központ informatikai háttérszolgáltatásainak biztosítása	KMK	CVM
Ceglédi Sportcsarnok Kft. Könyvelése	Ceglédi Sportcsarnok	CVM
Ceglédi Sportcsarnok Kft. Informatikai háttéradatai	Ceglédi Sportcsarnok	CVM
Cégcsoport stratégiai szakmai irányítása	Hiányzik	CVM
Cégcsoport likviditástervezése és likviditásmenedzsmentje	CKÖH	CVM

Köztisztasági feladatok beszerzése, megrendelői pozíció képviselője	CKÖH Beruházási és Közbiztonsági Iroda	CVM
Nagy léptékű ingatlanfejlesztések előkészítési, kivitelezési menedzsmentje	Hiányzik, illetve esetenként kerül kijelölésre egy adott pályázat kapcsán	CVM
Közösségi tervezés és bevonás a városfejlesztési beavatkozások tervezésébe és megvalósításába	Hiányzik, a jogszabály által előírt kötelező partnerségi felhívásokon és az esetleges vélemények begyűjtésén túl, amelynek telepítési helye CKÖH	CVM
Beruházói város- és ingatlanmarketing (hazai és nemzetközi)	Hiányzik	CVM
Nemzetközi finanszírozási források felkutatása, nemzetközi pályázati konzorciumépítés és pályázatok összeállítása, támogatási adminisztrációkülső ügyfelek (más önkormányzatok, vállalkozások, civil szervezetek) részére	Hiányzik	CVM
Közbeszerzési szakértelem biztosítása a beszerzésekhez	CVÖ	CVM

23. táblázat: Ceglédi Városmenedzsment Nonprofit Zrt. feladatai, Forrás: saját szerkesztés

Feladat megnevezése	Feladat korábbi helye	Feladat új helye
Piac üzemeltetése	VÁRVAG	CVÜ
Lakáscélú helyiséggazdálkodás, kezelés	VÁRVAG	CVÜ
Üzleti célú helyiséggazdálkodás, kezelés	VÁRVAG	CVÜ
Telek ingatlannal kapcsolatos gazdálkodás, kezelés	VÁRVAG	CVÜ
Telek ingatlanok jó karban tartása	VÁRVAG	CVÜ
Földhaszonbérlettel kapcsolatos feladatok	VÁRVAG	CVÜ
Önkormányzati Hivatal épületének takarítása	VÁRVAG	CVÜ
Fizető parkolás üzemeltetés	VÁRVAG	CVÜ
Cegléd Város közigazgatási területén lévő földutak karbantartása	VÁRVAG	CVÜ
Csapadékvíz elvezető egyes rendszer üzemeltetési feladatainak végrehajtása, G1-es csatornákhöz tartozó szivattyúház Láp utcai átemelő és egyéb mobilszivattyúk működtetése, felügyelete	VÁRVAG	CVÜ
Köztisztasági feladatok koordinálása, Cegléd Város Önkormányzatának a városi köztisztasági feladatok ellátására kötött szerződés szakmai teljesítésének igazolása	VÁRVAG	CVÜ
Játszóterek üzemeltetése, karbantartása, takarítása, szakmai teljesítés igazolása	VÁRVAG	CVÜ
Városi kertészi, közterület gondozási és erdőgazdálkodási tevékenységek végzése, szerződések megkötése, kezelése, CVÖ-nak a városi parkgondozásra kötött szerződés szakmai teljesítésének igazolása.	VÁRVAG	CVÜ / CVM
CVÖ által meghirdetett környezetszépítési és környezetvédelmi program lebonyolítása	VÁRVAG	CVÜ
Házzsámptáblák árusítása	VÁRVAG	CVÜ
Utcanév- és közúti jelzőtáblák beszerzése, kihelyezése, karbantartása, pótlása	VÁRVAG	CVÜ

Útburkolati jelek festése	VÁRVAG	CVÜ
Közfoglalkoztatás lebonyolítása	VÁRVAG	CVÜ
Közterületen elhagyott illetve ellenőrizetlen körülmények között elhelyezett hulladék gyűjtése, szállítása és kezelése	VÁRVAG	CVÜ
Önkormányzati fenntartású intézmények használatában lévő ingatlanok, önkormányzati tulajdonú épületek (Pl.: orvosi rendelő) karbantartása felújítása, az önkormányzat megrendelése alapján	VÁRVAG	CVÜ
Bel- és külterületi utak melletti járdák és kerékpárutak melletti zöldfelületek kezelése	VÁRVAG	CVÜ
Cegléd Város Polgármestere rendelkezése alapján a szociálisan rászoruló személyek részére tűzifa kiszállítása Cegléd Város tulajdonát képező faanyagból	VÁRVAG	CVÜ
Közreműködés a városi ünnepi rendezvények tereprendezési, takarítási és egyéb kiszolgáló feladatai lebonyolításában	VÁRVAG	CVÜ
Őrzés védelmi tevékenység végzése (saját telephely és üzemeltetésre átvett ingatlanok esetében)	VÁRVAG	CVÜ
Ipari park üzemeltetése	VÁRVAG	CVÜ
Szórakozási célú sporteszközök (Felnőtt kondieszközök) ellenőrzése, karbantartása, üzemeltetési és karbantartási napló vezetése. 2 illetve 3 évente a sporteszközök műszaki felülvizsgálatának megrendelése, megfelelőségi tanúsítványok elkészíttetése	VÁRVAG	CVÜ
Köztéri illemhely üzemeltetése	VÁRVAG	CVÜ
Gyepmesteri feladatok	VÁRVAG	?
Dűlőutak, külterületi utak, belterületi utak padkázása, útalapos utak karbantartása	VÁRVAG	CVÜ
Kossuth Művelődési Központ épületeinek üzemeltetése	KMK	CVÜ
Gál József Sportcsarnok létesítményüzemeltetése	Ceglédi Sportcsarnok	CVÜ

Tekepálya létesítményüzemeltetése	Ceglédi Sportcsarnok	CVÜ
Horgásztanya (Cegléd, Harcsa utca) létesítményüzemeltetése	Ceglédi Sportcsarnok	CVÜ
Vadászház (Csemő külterület) létesítményüzemeltetése	Ceglédi Sportcsarnok	CVÜ
Malomtőszéli sporttelep létesítményüzemeltetése (kivéve a Judo, birkózó csarnok)	Ceglédi Sportcsarnok	CVÜ
Jégpálya üzemeltetése téli időszakban	Ceglédi Sportcsarnok	CVÜ
Termálfürdő és Aquapark létesítményüzemeltetése	Ceglédi Termálfürdő	CVÜ
Apartmanok és kemping létesítményüzemeltetése	Ceglédi Termálfürdő	CVÜ
Apartmanok és kemping létesítményüzemeltetése	Ceglédi Termálfürdő	CVÜ
Városi parkgondozás külsős vállalkozóinak beszerzése	CKÖH Beruházási és Közbiztonsági Iroda	CVÜ
Utcanévtáblák, csatornafedelekek tervezése	Hiányzik	CVÜ
Belterületi, szilárd burkolattal ellátott utak karbantartása	CVÖ	CVÜ
Rendszeres, tervszerű útellenőrzés	Hiányzik	CVÜ
Ceglédi Városfejlesztési Kft. Irodájának létesítményüzemeltetése		CVÜ
Balatonszárszói tábor létesítményüzemeltetése	CVÖ	CVÜ
Szenzoros és emberi erővel történő közúti forgalomszámlálások elvégzése, az adatok elemzése	Hiányzik	CVÜ
Városi energetikusi feladatok ellátása (fogyasztás elemzése, energetikai számítások elvégzése, javaslattevés a racionalizálásra)		CVÜ
Önkormányzati tulajdonú ingatlanok biztosításának beszerzése	CKÖH	CVÜ

24. táblázat: A Ceglédi Városüzemeltetési Kft. feladatai, Forrás: saját szerkesztés

Feladat megnevezése	Feladat korábbi helye	Feladat új helye
Művelődő közösségek létrejöttének elősegítése, működésük támogatása, fejlődésük segítése, a közművelődési tevékenységek és a művelődő közösségek számára helyszín biztosítása (városi szórakoztató rendezvények, színházi előadások, koncertek, kulturális programok)	KMK	CKMS
Közösségi és társadalmi részvétel fejlesztése (pl. közösségi csoportok, klubok)	KMK	CKMS
Egész életre kiterjedő tanulás feltételeinek biztosítása (Kiállítások, ismeretterjesztő klubok)	KMK	CKMS
Hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése feltételeinek biztosítása (főként nemzeti ünnepek, megemlékezések)	KMK	CKMS
Amatőr alkotó- és előadóművészeti tevékenységek feltételeinek biztosítása	KMK	CKMS
Tehetséggondozás és fejlesztés feltételeinek biztosítása (gyakorlatban ez összemosódik az amatőr alkotó- és előadóművészeti tevékenységekkel)	KMK	CKMS
Kulturális alapú gazdaságfejlesztés (babaruha börze, turisztikai-városidentitási merchandise)	KMK	CKMS
Tourinform iroda működtetése	KMK	CKMS
Turisztikai célú városmarketing	KMK	CKMS
Városi rendezvények, programok marketingje	KMK	CKMS
Közérdekű televíziószolgáltatás biztosítása (kábel és online)	CTV	CKMS
George Pal Filmszínház üzemeltetése	CTV	CKMS
Tulajdonos önkormányzati pályázati projektek kötelező kommunikációja	CTV	CKMS
Gál József Sportcsarnok hasznosítása (rendezvények szervezése, helyiségek bérbeadása)	Ceglédi Sportcsarnok	CKMS
Tekepálya hasznosítása	Ceglédi Sportcsarnok	CKMS
Horgásztanya (Cegléd, Harcsa utca) hasznosítása	Ceglédi Sportcsarnok	CKMS
Malomtőszéli sporttelep hasznosítása (kivéve a Judo, birkózó csarnok)	Ceglédi Sportcsarnok	CKMS

Városi közterületek köztéri média felületeinek egységes kialakítása, kezelése, hasznosítása	Hiányzik	CKMS
Városi online felületek médiaügynökséggént történő hasznosítása	Hiányzik	CKMS
Városi sportkoordinátori feladatok ellátása	CVÖ	CKMS
Városapplikáció üzemeltetése	CKÖH	CKMS
Turisztikai desztináció menedzsment szervezet (komplex, több szereplő anyagi hozzájárulásával működő) működtetése	Hiányzik	CKMS

25. táblázat: A Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum Kft./NKft.feladatai, Forrás: saját szerkesztés

Feladat megnevezése	Feladat korábbi helye	Feladat új helye
Termálfürdő és Aquapark hasznosítása	Ceglédi Termálfürdő	Ceglédi Termálfürdő
Termálfürdő és Aquapark fejlesztése	Ceglédi Termálfürdő	Ceglédi Termálfürdő
Kalandpark üzemeltetése	Ceglédi Termálfürdő	Ceglédi Termálfürdő
Apartmanok és kemping hasznosítása	Ceglédi Termálfürdő	Ceglédi Termálfürdő
Apartmanok és kemping fejlesztése	Ceglédi Termálfürdő	Ceglédi Termálfürdő
Bogácsi üdülő hasznosítása	Ceglédi Termálfürdő	Ceglédi Termálfürdő
Balatonszárszói tábor hasznosítása	CVÖ	Ceglédi Termálfürdő Kft.
Balatonszárszói tábor fejlesztése	CVÖ	Ceglédi Termálfürdő Kft.

26. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő feladatai, Forrás: saját szerkesztés

Feladat megnevezése	Feladat korábbi helye	Feladat új helye
Térségi tervtanácsi feladatok	CVÖ	CVÖ
Önkormányzati sajtóreferensi feladatok	CVÖ	CVÖ
Főépítési hatósági feladatok	CVÖ	CVÖ
Ceglédi Sportmúzeum létesítményüzemeltetése	Ceglédi Városi Könyvtár	Ceglédi Városi Könyvtár
Ceglédi Sportmúzeum fejlesztése	Ceglédi Városi Könyvtár	Ceglédi Városi Könyvtár
Ceglédi Sportmúzeum működtetése	Ceglédi Városi Könyvtár	Ceglédi Városi Könyvtár

27. táblázat: Egyéb feladatok telepítése, Forrás: saját szerkesztés

3.3. Vezetők foglalkoztatása és teljesítményösztönző rendszere

Az átalakítás után működő négy gazdasági társaság vezető tisztségviselőinek foglalkoztatására mind a megbízási szerződés, mind a munkaviszony jogilag és szakmailag is megfelelő forma, amely a felek közötti megegyezéshez igazodik. A vezető tisztségviselők foglalkoztatására irányuló szerződésekben azonban a tulajdonosnak biztosítékokat kell kikötni arra az esetre, ha a vállalt szolgáltatási szinteket a gazdasági társaságok nem teljesítik.

A teljesítményösztönző rendszer részleteit a végteljesítéskor, a kontrollingrendszerrel összefüggésben lehetséges összefoglalni.

3.4. Háttérfolyamatok központosítása, racionalizálása és költségcsökkentés

A pénzügyi és számviteli terület minden gazdasági szervezeten belül kulcsfontosságú funkciókat lát el, melyek biztosítják a szervezet stabil működését, a pénzügyi folyamatok átláthatóságát, valamint az üzleti döntések megalapozottságát. Napi szinten kezeli a pénzügyi erőforrásokat, elemzi a gazdasági adatokat, és gondoskodik arról, hogy a szervezet megfeleljen a jogszabályi előírásoknak.

Ezen folyamatokat egy több szervezetből álló csoport központosítással tudja leghatékonyabban ellátni. A folyamatok központosítása egy olyan menedzsmentstratégia, amely során egy szervezet bizonyos tevékenységeit, funkcióit vagy döntéshozatali folyamatait egy központi helyre vagy egységbe vonja össze. Ez a megközelítés a hatékonyság növelését, az erőforrások jobb kihasználását és a minőség egységesítését célozza. A folyamatok központosítása legjobban alkalmazható az ügyfélszolgálaton, pénzügyi folyamatoknál, IT infrastruktúrában és HR folyamatokban.

A pénzügyi számviteli terület minden szervezet nélkülözhetetlen része, ezért kiemelt szerepe van a költségcsökkentésben, amely növeli a társaság nyereségességét és hosszútávú fenntarthatóságát. Az első öt leggyakoribb és leghatékonyabb módszerek a költségek csökkentésére a következők.

3.4.1. Automatizálás és digitalizáció

Az automatizálás és a digitalizáció a modern technológiai fejlődés két kulcsfogalma, amelyek jelentős hatást gyakorolnak a vállalatok, szervezetek működésére. Bár a két kifejezés szorosan összefügg, eltérő célokat és alkalmazási területeket képviselnek. Az automatizálás során egy folyamatot vagy feladatot technológiai eszközökkel (gépek, szoftverek, algoritmusok) automatizálnak, hogy emberi beavatkozás nélkül működjön. A digitalizáció a fizikai vagy analóg információk és folyamatok digitális formába alakítását jelenti. Mindkét tevékenység jelentősen hozzá tud járulni a szervezet költségcsökkentéséhez.

- **Számviteli szoftverek:** Egységes modern könyvelési program csökkenti a manuális feladatok számát és az adminisztrációs költségeket. Egy jól megválasztott szoftver több munkavállaló bérét takarítja meg a szervezet számára.
- **Folyamatok automatizálása:** Az ismétlődő feladatok automatizálása (számlák feldolgozása, pénzügyi jelentések készítését, vagy bérszámfejtést) önmagában emberi erőforrásköltséget csökkent. Egységes irányítás mellett további hatékonyságnövelés valósulhat meg.
- **Digitális archiválás:** A papíralapú dokumentumkezelés kivezetése, nem csak környezetbarát megoldás, hanem az irodaszerköltségek csökkentésére is jó megoldást ad.

A folyamatok racionalizálása és az automatizálás mérhető előnyökkel jár. Ezek az

- **Időmegtakarítás:** Az automatizáció csökkenti a manuális adatbevitel szükségességét.
- **Pontosabb pénzügyi kimutatások:** Csökken a hibák és pontatlanságok előfordulása.
- **Költségcsökkentés:** Kevesebb munkaórát igényel a könyvelés és adminisztráció.
- **Gyorsabb döntéshozatal:** Az adatok gyors elérése javítja az üzleti döntések hatékonyságát.
- **Törvényi megfelelés:** A jogszabályoknak való folyamatos megfeleléssel elkerülhetőek a bírságok és egyéb szankciók.

A teljeskörű átszervezéssel a közvetlen számviteli/pénzügyi költségek, átlagosan több mint **10%-kal csökkenthetők**.

3.4.2. Erőforrás-optimalizálás

Az erőforrás-optimalizálás az a folyamat, amely során egy szervezet vagy projekt hatékonyan használja fel az elérhető erőforrásokat – legyen szó emberi erőforrásokról, pénzügyi forrásokról, eszközökről, időről vagy anyagokról – a maximális teljesítmény és eredmény elérése érdekében. Az optimalizálás célja a pazarlás minimalizálása, a költségek csökkentése és az erőforrások kihasználásának javítása.

- **Kapacitáskezelés:** Amennyiben a pénzügyi és számviteli folyamatok egy társaságbanallokálódnak csoport szinten azonnali létszámcsökkenéssel lehet számolni. A párhuzamos folyamatok megszüntetése és a munkavállalók munkaidejének teljes kihasználása egyéb digitalizáció, szoftver bevezetése nélkül is hatékonyság javító intézkedés.
- **Munkaerő képzése:** A munkatársak állandó, folyamatos képzése nélkül a költséghatékonyság átmeneti ideig tartható fenn. Amennyiben jól képzett

munkavállalókat tudunk alkalmazni, abban az esetben az alacsony külső befizetési kötelezettség biztosított.

Az erőforrás optimalizálás átlagosan az automatizálás érettségi fokától függően **5%-15% kiadáscsökkenéssel jár a pénzügyi/számviteli munkatársak körében.**

3.4.3. Költséghatékony pénzügyi megoldások

- **Folyószámlák és banki költségek optimalizálása:** A kevesebb bankszámla fenntartása és a koncentrált pénztömeg a banki költségeket csökkenti.
- **Likviditásmenedzsment:** Az egyes társaságok optimalizált pénzgazdálkodása, a beszállítóknak történő fizetések ütemezése lehetőséget ad a napi túli pénzeszköztömeg lekötésére és kamatbevétel eléréshez.

A pénzügyi megoldások felülvizsgálata magas inflációs környezetben erőteljesebb előnnyel jár, mint alacsony inflációs környezetben. Ezzel a megoldással a rendelkezésre álló éves átlagos pénztömeg **3%-6%-kal növelhető.**

3.4.4. Szállítói kapcsolatok javítása

A szállítói kapcsolatok javítása kulcsfontosságú a vállalatok számára, mivel a hatékony szállítói együttműködés jelentősen hozzájárul a költségek csökkentéséhez, az ellátási lánc stabilitásához és a működési hatékonyság növeléséhez. A jó szállítói kapcsolatok bizalomra, kommunikációra és kölcsönös előnyökre épülnek.

- **Tárgyalás a szállítókkal:** Egységes beszerzés és pénzkezelés esetén kedvezőbb fizetési feltételek vagy árengedmények érhetőek el a partnereknél.
- **Költségek konszolidálása:** A beszerzések csoportosításával kevesebb szállítón keresztül, de nagyobb volument megrendelésével kedvezőbb ár tárgyalható ki.

A rendszeres szállító tárgyalásokkal és egységesítésekkel a beszállítói költségek **5%-15%-kal csökkenthetők.**

3.4.5. Adóoptimalizálás

Az adóoptimalizálás olyan stratégiai tervezési folyamat, amely során egy szervezet törvényes eszközökkel minimalizálja az adókötelezettségeit. Az adóoptimalizálás célja, hogy a rendelkezésre álló adókedvezményeket, mentességeket és jogi lehetőségeket kihasználva csökkentse a befizetendő adók mértékét, miközben teljes mértékben megfelel az adójogszabályoknak.

- **Adókedvezmények kihasználása:** Egységes irányítás esetén adókedvezmény érhető el.

Adóoptimalizálással **3%-5% adófizetési kötelezettség csökkentés** érhető el társaságmérettől függően.

3.4.6. Összegzés

A mai gazdasági környezetben a szervezeti költségcsökkentés különösen fontos, mivel számos szervezet szembesül növekvő inflációval, energiaárakkal, ellátási lánc kihívásokkal és gazdasági bizonytalansággal. Az ilyen helyzetekben a költségcsökkentési stratégiák átgondolt alkalmazása nemcsak a túlélést, hanem a hosszú távú fenntarthatóságot is segítheti.

Egy jól megszervezett szervezeti felépítéssel, és hatékony folyamatszabályozással a szervezet a **háttér területek költségeinek 15%-35% tudja megspórolni.**

3.5. Profitorientált működés

Az önkormányzatok alapvetően közszolgáltatások biztosítására jöttek létre, céljuk a helyi és térségi közösség igényeinek kielégítése. Az önkormányzatok általános működése jelenleg erőteljes költségvetési kitétséggel van kitéve. Ezen kitétség a feladatellátás tevékenységét jelentősen befolyásolja. A jelenleg hatályos törvények és jogszabályok értelmében az önkormányzatok alapvető feladatuk ellátását úgynevezett „**profitorientáltan**” is működtethetik. Profitorientált működés alatt azt érthetjük, amikor az önkormányzat olyan tevékenységeket végez, amelyek nyereséget termelnek, de az így keletkező bevételt a helyi fejlesztésekre vagy szolgáltatások javítására fordítják.

A profitorientált működés olyan gazdasági tevékenységet jelent, amelynek elsődleges célja a nyereség (profit) elérése. Ez a működési modell a legtöbb magánvállalkozásra, cégekre, és egyes szervezetekre jellemző. Az ilyen szervezetek legfőbb prioritása a bevételek növelése és a költségek minimalizálása annak érdekében, hogy minél nagyobb pénzügyi hasznot termeljenek a tulajdonosok számára. Önkormányzatok vagy önkormányzat által irányított társaságok esetében a profitorientált tevékenységből keletkező bevételt a helyi fejlesztésekre vagy szolgáltatások javítására kell fordítani.

A profitorientált működéssel egyes alapvető tevékenységek széleskörűbben és hatékonyabban tudnak megvalósulni, ezzel a helyi közösségi értékek javulnak. A profitorientált működésnek közvetlen és közvetett előnyei vannak.

Közvetlen:

- munkahelyteremtés
- hatékonyságjavítás
- befektetői tőke bevonása
- társadalmi érdekek megvalósítása

Közvetett:

- vásárlóerő emelkedés
- fenntartható működés és szolgáltatás színvonal
- jelenleg nem működtetett társadalmi szolgáltatások elindítása

A felmérés során a táblázatban megjelölt profitorientált feladatok kerültek azonosításra.

Gazdasági társaság	Feladat
VÁRVAG	Ingatlanfejlesztés és üzemeltetési projektek indítása.
CTV	Cégek számára vizuális tartalom gyártása, online tartalmak felé való elmozdulás.
CVF	Cegléd Várost érintő projektek feltárása és pályázatírás, környező települések felé bérpályázat írása és kezelése.

KMK	Térségi és országos jelentőségű kiállítások, kulturális tevékenységek szervezése, turizmusfejlesztés.
Sportcsarnok	Piaci árak alkalmazása, Cegléd Városon kívüli sport és egyéb rendezvények kiszolgálása, turizmusfejlesztés.
Termálfürdő	Szabadidős vendégek felé való nyitás, turizmusfejlesztés.

28. táblázat: Azonosított profitorientált feladatok önkormányzati cégenként, Forrás: saját szerkesztés

3.6.1. Ingatlanfejlesztés és üzemeltetés

Az ingatlanfejlesztés és üzemeltetés két szorosan összefüggő, de eltérő célokat szolgáló tevékenység az ingatlanpiacon. Mindkét szakterület fontos szerepet játszik az ingatlanok életciklusában, a beruházástól kezdve a hosszú távú működtetésig.

Az ingatlanfejlesztés olyan folyamat, amelynek célja új ingatlanok létrehozása vagy meglévő ingatlanok jelentős felújítása, értéknövelése. Ez magába foglalhat lakóépületeket, kereskedelmi központokat, irodaházakat, ipari létesítményeket vagy vegyes funkciójú fejlesztéseket.

Az ingatlanüzemeltetés az elkészült vagy már meglévő ingatlanok napi szintű működtetését és karbantartását jelenti. Célja az épület értékének megőrzése, valamint a bérlők és használók számára komfortos, biztonságos környezet biztosítása.

Potenciális területek:

- Lakóingatlan beruházás,
- For-profit társasházkezelői, közös képviseleti szolgáltatás nyújtása külső piaci szereplők számára (VÁRVAG illetve Ceglédi Városüzemeltetési Kft.)
- Szociális bérlakás projekt,
- Családok átmeneti otthona,
- Irodaház építés (közműszolgáltatók, állami és önkormányzati cégek számára).

3.6.2 Fejlesztési projektek kezelése

A városfejlesztési pályázat olyan támogatási lehetőség, amelyet városi területek fejlesztésére, korszerűsítésére vagy revitalizációjára írnak ki. Célja a települések élhetőségének javítása, fenntartható fejlődésének elősegítése, valamint a gazdasági, társadalmi és környezeti szempontból kiegyensúlyozott fejlődés támogatása. Ezek a pályázatok lehetnek nemzeti vagy uniós forrásokból finanszírozottak, és önkormányzatok, fejlesztő cégek, nonprofit szervezetek vagy más intézmények pályázhatnak rájuk.

A CVF pályázati menedzselési feladatát Cegléd városon kívüli térségi/régiót érintő pályázatok kezelésébe javasolt bevonni. Ebbe az irányba az utóbbi hetekben szűk kapacitással tett néhány lépést a cég. A közvetett pályázatok révén a CVF fix működési költségei finanszírozottá válnának és a térség/régió fejlődése áttételesen Cegléd város számára is előnyökkel jár.

3.6.3 Turizmusfejlesztés

A turizmusfejlesztés olyan stratégiai tevékenység, amely a turizmus infrastruktúrájának, szolgáltatásainak és kínálatának fejlesztésére összpontosít egy adott régióban. Célja a turisták számának növelése, a turisztikai élmények javítása, valamint a **helyi gazdaság élénkítése**. A turizmusfejlesztés hozzájárul a régió kulturális örökségének megőrzéséhez, a fenntarthatósághoz, valamint a közösségek jólétének növeléséhez.

A felmérés során kiderült, hogy Cegléd városának nincs elfogadott turizmusfejlesztési stratégiája, mellyel gyorsan lehetne külső forrást bevonni a helyi gazdaságba.

Potenciális lehetőségek:

- Fürdőfejlesztés a családok vendégkör számára,
- Kihasználni a Liszt Ferenc reptér által nyújtott lehetőségeket,
- Régiós és nemzetközi versenyek/sportesemények rendezése,
- Régiós és országos szintű kiállítás/rendezvény szervezése.

3.6.4 Összegzés

Jelen helyzetben és a jövőbeni stabil működés tekintetében **elengedhetetlen a profitorientált szemlélet bevezetése az önkormányzat számára**. Az önkormányzatnak javasolt rövid, közép- és hosszútávú gazdasági stratégiát elfogadni 2025-ben és az általa üzemeltetett/kezelt társaságokat ezen elvárások mentén vezetni. A fenti gazdasági tevékenységek mind olyan potenciális lehetőségeket tartalmaznak, melyek a stabil, fenntartható és közösségi szolgáltatások bővítését segíti elő.

3.7. Az önkormányzat ingatlangazdálkodási tevékenysége

Cegléd Város Önkormányzati Hivatala szervezeti és működési szabályzatának előírásai szerint, a Jogszabályi előírásoknak megfelelően elvégzendő feladat az önkormányzati ingatlanvagyon kataszterének feltöltése, folyamatos, naprakész vezetése, negyedévente változások átvezetése, éves ingatlanvagyon leltár elkészítése, az ingatlanvagyon kataszterhez kapcsolódó éves statisztika elkészítése, határidőre történő továbbítása. A rendelkezésre álló, publikált adatok alapján az aktuális ingatlankataszter szerint Cegléd város kifejezett jelentős ingatlanvagyonnal rendelkezik, melynek kezelése, hasznosítása kiemelt fontossággal bír.

A napi ingatlangazdálkodási feladatok végrehajtása az önkormányzat, a VÁRVAG informális egyeztetésein alapul, míg stratégiai gazdálkodási iránymutatás hiányában az ingatlanvagyon hasznosításában rejlő lehetőségek jelentős része kiaknázatlan marad. Az önkormányzati ingatlangazdálkodásban ciklusokon átívelő irányadó stratégiának tekinthető formális iránymutatást az Integrált Településfejlesztési Stratégia (ITS) tartalmaz. Az ITS 2015-ben került bemutatásra, annak megállapításai és feltételezései számos területen elavultak, rendszeres, időszakos felülvizsgálata elmaradt, így felhasználási lehetőségei erősen korlátozottak. Az aktualizálás során különös figyelmet kell fordítani az azóta elkészült M4 (E60) autópálya szerepére, ami jelentősen és pozitív irányban megváltoztatta Cegléd befektetési- és beruházási szempontú megítélését, különös tekintettel az Ipari Park szabad területeinek és fejlesztési potenciáljának szerepére.

Az ipari park szabad területeinek hasznosítására tett erőfeszítések nem hatékonyak. Jellemző, hogy azt a nagy nemzetközi ingatlantanácsadó cégek többsége az M4 átadását követően sem tartja számon potenciális fejlesztési területként a rendkívüli mértékben javult elérési idő ellenére sem. Az ipari parki területek hasznosítására jelenleg a passzivitás jellemző, markáns piaci jelenlét nem érzékelhető. Az ipari területek értékesítése és professzionális hasznosítása nagy tapasztalatot, szakmai beágyazottságot és naprakész piaci ismereteket igénylő professzionális tevékenység, amit az önkormányzati szereplők még rendkívül nagy erőforrás ráfordítás mellett sem képesek sikeresen ellátni. A tanácsadó- és fejlesztő partnerekkel kialakított komplex együttműködések képesek felgyorsítani a területek hasznosítását, így elősegítik az önkormányzatokat céljaik elősegítésében. A szakmai csatornák között a Külügyminisztérium intézményei (pld.: HIPA, HEPA stb.) mellett a nemzetközi ingatlan tanácsadó társaságok (pld.: Cushman, CBRE, IO Partners, Colliers stb.) és tanácsadó cégek (KPMG, BDO FTI, Deloitte, E&Y stb.), valamint a hazai és nemzetközi ingatlanfejlesztők is komoly hozzáadott értéket képviselhetnek.

A park által nyújtott szolgáltatások és az elérhető infrastruktúra felülvizsgálatra és fejlesztésre szorul. Az ipari park – esetlenként egyedi igényeknek megfelelő - rugalmas bővítési lehetőségeinek feltárása is bővítheti a hasznosítási lehetőségeket.

3.7.1. Ipari ingatlan trendek

Az ipari park fejlesztési lehetőségeinek felülvizsgálata során érdemes számba venni azokat a főbb piaci trendeket, amik az ITS publikálását követő időszakban szignifikánsan megváltoztatták a területre jellemző paramétereket.

Az e-kereskedelem térnyerésével és a logisztika iránti fokozott igények növekedésével az új technológiák térnyerésével az ipari ingatlanok piacán is jelentős változás indult meg. Az egyedi gyártó létesítmények igényei mellett elsősorban a raktárak hatékonyságának növelése irányában történtek nagyobb változások, ami a nagyobb szabad belmagasságok növekedését eredményezte. A bérlők, felhasználók a nagyobb alapterületre való törekvésről áttértek a létesítményeikben található úrtartalom alapú gazdálkodásra. Míg az elmúlt időszakban a 8,5-10 méteres szabad belmagasság irányadó volt, az új tendenciára inkább a 12,5-16 méteres szabad belmagasságot jellemző. Az egyre erőteljesebben kibontakozó automatizálás és a technológiai fejlesztések miatt az épületek energiaigénye (elsősorban villamosenergia) folyamatosan nő, amellyel a terület tulajdonosoknak és fejlesztőknek is lépést kell tartaniuk. Az ipari big-box épületeket úgy tervezték, hogy maximalizálják a raktározási és elosztási műveletek hatékonyságát, és olyan funkciókkal rendelkeznek, amelyek megfelelnek az e-kereskedelmi, kiskereskedelmi és logisztikai vállalatok igényeinek. Nagy méretük és különleges műszaki tulajdonságaik lehetővé teszik a racionalizált működést és jelentős mennyiségű áru kezelését. Ennek megfelelően a megfelelő kapacitással kiépített, stabil infrastruktúra továbbra is kritikus fontosságú egy ipari park sikeréhez.

A legfontosabb elemek a következők:

- Közművek: Átfogó közműrendszerek, beleértve a víz-, villany- és gázszolgáltatást, valamint az egyre lényegesebb szélessávú internet. A modern ipari létesítmények jellemzői a fejlett tűzvédelmi rendszerek, energiahatékony világítási és HVAC-rendszerek, nagyfokú automatizáltság, automata szállítórendszerek, melyek infrastrukturális kiszolgálására alkalmassá kell tenni a területeket.
- Biztosítani kell a közművek, a víz, az áram, a gáz és a nagysebességű internet megbízható infrastruktúráját. Megfontolandó a teljes föld alatti közműrendszer használata a kiváltások elkerülésére és a hasznosítható tér maximalizálása érdekében. A hasznosítandó területeken futó közmű nyomvonalak jelenleg is hasznosítási korlátot jelentenek.

- Fenntartható gyakorlatok, például esővízgyűjtő rendszerek és napelemek telepítése az üzemeltetési költségek csökkentése érdekében.
- Digitális csatlakoztathatóság: Az intelligens technológia beépítése a logisztikai irányításba javíthatja a működési hatékonyságot. Ez magában foglalja az IoT-képes infrastruktúrát az ellátási láncok valós idejű nyomon követésére és kezelésére.
- Közlekedési infrastruktúra: Olyan belső utakat kell tervezni, amelyek megkönnyítik az áruk és a személyzet hatékony mozgását, miközben minimalizálják a torlódásokat. A teherautók számára fenntartott sávok és parkolóhelyek segíthetnek a műveletek racionalizálásában.
- A környezetbarát gyakorlatok beépítése alapvető fontosságú a modern ipari parkok tervezésében. Integrált a parkok és a sétautak és kerékpárutak a park egész területén a környezeti fenntarthatóság és a munkavállalók jólétének előmozdítása érdekében.
- Megújuló energiaforrások használata és hulladék-újrahasznosítási programok.
- Olyan öko-ipari gyakorlatok bevezetése, amelyekben a vállalkozások együttműködnek az erőforrások megosztása és a hulladék csökkentése érdekében.
- Hulladékgazdálkodás: A környezetvédelmi előírások betartása és a fenntarthatóság előmozdítása érdekében hatékony hulladékgazdálkodási és szennyezéscsökkentési rendszerek beépítése.
- Közösségi integráció: Egy ipari parknak nemcsak a vállalkozásokat kell szolgálnia, hanem pozitívan kell hozzájárulnia a helyi közösséghez is

Az önkormányzati ingatlanvagyon bővítése és szerkezeti átalakítása a bevételeket teremtő vagyonelemek profitorientált működése irányába történő elmozdításának előfeltétele a fejlesztési célok közép-és hosszú távú meghatározása.

Az ITS felülvizsgálatát és aktualizálását követően az önkormányzat – lehetőségeihez igazítva – elkészítheti ingatlangazdálkodási programját, amelyre építve meghatározható a megvalósítani tervezett projektek listája. A hosszú távú stratégia alapján az önkormányzati ciklusokhoz igazodó négyéves, illetve éves cselekvési terveket kell meghatározni. A végrehajtandó projektek meghatározása során prioritásként kell kezelni a hosszútávon fenntartandó önkormányzati feladat ellátáshoz szükséges ingatlan vagyonelemek fenntartását és fejlesztését.

A projektek tervezése során a prioritások figyelembevételével kialakítható a már praktikus is végrehajtható ütemezés, erőforrás hozzárendelés mellett. A feladat megvalósításához a vagyongazdálkodási tevékenység minőségének tervszerű és folyamatos javítása is szükséges,

ami magában foglalja mind a személyi állomány, mind a támogató eszközrendszer fenntartható fejlesztését.

Az átgondolt és gondosan megtervezett ingatlanfejlesztési tevékenység fontos eszköze az önkormányzati vagyongazdálkodásnak. A sikeres ingatlan beruházások csak folyamatosan frissített, naprakész információkra alapozva lehetséges, ami magába foglalja a Cegléden és környékén várható és tervezett beruházásokat, infrastrukturális fejlesztési terveket, területek átsorolását és az ingatlanpiac naprakész ismeretét.

3.7.2. Tevékenységi fókusz

Az önkormányzati ingatlanvagyon gazdálkodás feladata az önkormányzati ingatlanvagyon egységes elveken alapuló, átlátható, hatékony és költségtakarékos működtetése, értékének megőrzése, állagának védelme, értéknövelő használata, hasznosítása, gyarapítása, továbbá a szakmai felülvizsgálat alapján feleslegessé váló vagyontárgyak értékesítése. A rossz műszaki állapotban lévő, nehezen vagy magas ráfordítással bérbe adható, valamint a komfortnélküli önkormányzati ingatlanok fejlesztési, átalakítási lehetőségeinek értékelése, szükség esetén értékesítése. A profitorientált ingatlangazdálkodási tevékenység főbb területei:

- az ingatlanvagyon felülvizsgálata és aktualizálása a forgalomképes és korlátozottan forgalomképes ingatlanok tekintetében,
- a magas költségráfordítást igénylő ingatlanokat és használaton kívül lévő ingatlanokat értékesíteni kell a továbbhasznosításra vonatkozó előírások felülvizsgálata és szükséges módosítása mellett,
- az önkormányzat feladatellátására szolgáló épületek folyamatos karbantartására, állagmegóvására és korszerűsítésére nagy figyelmet kell fordítani,
- az önkormányzati tulajdonban lévő, nem lakás célú ingatlanok bérleti jogviszonyát és díját rendszeresen felül kell vizsgálni, a bérleti díjakat a piaci viszonyokhoz kell igazítani,
- az önkormányzati tulajdonban lévő komfort nélküli bérlakás állomány felülvizsgálata értékesítési és felújítási-, fejlesztési lehetőségek feltárásával.

3.7.3. Szolgáltató központ - ingatlanfejlesztés

Az önkormányzat szűkülő pénzügyi forrásai és a folyamatosan csökkenő állami normatívák miatt az ingatlanvagyon hasznosítási módjának átgondolása és átalakítása elkerülhetetlen.

Az önkormányzat kötelezően ellátandó feladatai ellátásához szükséges, jelenleg rendkívül széttagoltan és a tevékenységet nem támogató módon működő ingatlanállomány átstrukturálása, bővítése lehetővé teszi szükséges területek egy létesítménybe történő összevonását.

Az ingatlanhasznosítási tevékenység során a profitorientált működési modell egyik alappillére lehet az ingatlanfejlesztési vállalkozási tevékenység, melynek keretében az önkormányzati ingatlanvagyon hasznosítása piaci körülményeknek megfelelően, azokhoz alkalmazkodva történik. Az ingatlan portfólió áttekintéséből kézenfekvően következő lakóingatlan fejlesztés mellett kifejezetten erős potenciált hordoz az önkormányzati cégeknek és ügyfélkapcsolati felületeiknek is otthont adó irodaház és szolgáltató központ létrehozása.

A javasolt létesítmény hatékonyan támogatná az önkormányzati cégek közös/megosztott erőforrás használatára és működésük racionalizálására irányuló törekvéseket, de az önkormányzati vagyon mobilizálható részévének felhasználásával (üres telkek, hasznosítható Ingatlanok, felújítható ingatlanok, barnamezős területek) a további szolgáltatók és vállalkozások számára ösztönző feltételeket tudna teremteni. Az így létrejövő szolgáltató központ potenciális felhasználói, bérlők lehetnek közműszolgáltatók, állami ügyfélszolgálati irodák (pld. kormányablak) és pénzügyi szolgáltatók mellett akár egészségügyi, szociális és kulturális tevékenységet folytató vállalkozások is.

Potenciálisan hasznosítható ingatlanok a VÁRVAG javaslata alapján:

- Központi orvosi rendelőintézet épülete Rákóczi út 7 (hrsz.: 160, 161). Állami tulajdonban van, jelenleg még rendelőként funkcionál, de a jövő év folyamán a rendelő elköltözik. Az épület átalakítást, felújítást igényel.
- Tüdőgondozó épülete Pesti út 18. (hrsz.:488). Állami tulajdonban van, jelenleg még tüdőgondozóként funkcionál, de a jövő év folyamán elköltözik. Az épület átalakítást, felújítást igényel.
- Rákóczi út 14. (hrsz 162.) Rákóczi út és teleki utca sarkán lévő épület tudomásunk szerint a pincerész kivételével üresen áll. Állami tulajdonban van. Az épület átalakítást, felújítást igényel.
- Kőrösi út 6-8. (hrsz.: 9) Önkormányzati tulajdonú valaha óvodaként működtetett épület, de jelenleg a Tankerületi központnak van átadva vagyonkezelésbe, nappali autista ellátó működik. Az épület elbontandó.

- Kossuth tér 5/a (hrsz 287) Önkormányzati tulajdonú épület jelenleg a Kossuth Művelődési Központ üzemelteti („B” épületrész). Az épület elbontandó, de a benne lévő funkcióknak is helyet kell biztosítani.

3.7.4. Építészeti érték

Ideális esetben a tervezett szolgáltató létesítményt nagy forgalmú, városképi szempontból kiemelt területen kell megvalósítani, példamutató építészeti értékeket képviselve, izgalmas tömegalakítással. Az elvárásoknak megfelelő, ikonikus megjelenésű épület illeszkedik a városszövetbe, a kialakult tömbök arányaihoz alkalmazkodik, miközben anyaghasználata és elrendezése alkalmazkodik a megvalósítandó funkció elvárásaihoz.

Építészeti megjelenésével és megoldásaival formálja a kedvező utcaképet, de a középület jelleg miatt anyaghasználatára a visszafogottság jellemző, ezáltal is erősítve a felelős gazdálkodás üzenetét. Mindemellett az épület példát szolgáltat magánberuházások számára is, ezáltal kedvezően formálva a jövőbeni városképet.

Az épülettel kapcsolatos technológiai követelményrendszernek tartalmaznia kell a beruházás fenntartható, gazdaságos üzemeltetését lehetővé tevő megoldásokat, amik hosszú távon előnyt jelentenek a használók, az üzemeltető és a város számára is. A szolgáltató központ a település számára ellátást javító létesítmény, ami város és térsége fejlődését is szolgálja, illetve javítja a város és az önkormányzat megítélését, valamint a lakosság elégedettségét.

Az új létesítmény megvalósítása és a meglévő épületállomány korszerűsítése, fenntartható hasznosítása során szükséges a pályázati lehetőségek feltárása az önkormányzati intézmények épületenergetikai korszerűsítésére, az épületek állagjavítása, hőszigetelése, nyílászáróinak cseréje, fűtőkorszerűsítésre, barnamezős területek rehabilitációjára, ideértve a közintézményeinkre telepíthető napelemes, megújuló energiára épülő energiatermelő rendszereket is.

3.7.5. Ingatlanvagyon audit

Az új ITS és koncepcionális elképzelések kialakítása érdekében szükséges az önkormányzati ingatlanvagyon pontos és aktualizált ismerete, azok műszaki állapotának, értékének és jogi helyzetének felmérése.

A koncepcionális elképzelés kialakítása érdekében vagyonelemenként szükséges felmérni az aktuális hasznosításból befolyó és a potenciálisan elérhető bevételeket, ennek érdekében

felmerülő szükséges ráfordítási igényeket a jogi és műszaki helyzetet, esetleges rendezetlenségeket, a szükséges intézkedéseket.

Fel kell tárni a Cegléden stratégiai pontoknak számító területeket, épületeket és minden jelentősebb elemre stratégiai terv kidolgozás szükséges, aminek minimálisan tartalmaznia kell

1. SWOT analízis
2. A terület hasznosítási célja - fejlesztési alkalmassága, potenciálja
3. A szükséges beruházás mértéke, forrásigény, várható megtérülési ideje és az elérhető hozam (profit)
4. Az ingatlan hasznosítás jogi konstrukciója
5. Lehetséges beruházó és fejlesztő partnerek köre
6. Kockázatértékelés (vállalkozási tevékenység, kötelezettségvállalás, beruházás igény, üzleti kockázatok)

A profitorientált ingatlangazdálkodás célja az önkormányzati vagyon értékmegőrzése (reálérték) és értéknövelése az ingatlanok tervezett hasznosításán keresztül. Az átgondolt fejlesztési célkitűzések megvalósítása hozzájárul a közösség ellátási színvonalának javulásához és elősegíti az önkormányzati vagyon rendeltetésszerű felhasználását, hasznosítását.

A gondosan megtervezett és előkészített fejlesztések nemcsak a lakosság életminősége, ellátási színvonala és elégedettsége tekintetében van pozitív hatása, hanem az önkormányzat gazdálkodását és megítélését érintően is. Az önkormányzati épületek energetikai korszerűsítése a vagyongyarapodás mellett hozzájárul a működtetés gazdaságosabbá tételéhez azáltal, hogy az épületek üzemeltetési, fenntartási költségeit csökkenti.

3.8. Közbeszerzési kérdések

Amennyiben Cegléd Város Önkormányzata döntésével létrejön egy új gazdasági társaság, mely összefogja, adott esetben tulajdonolja a másik három társaságot, egy az új gazdasági társaság (a továbbiakban: Városmenedzsment) szintén ajánlatkérőnek fog minősülni. Az ajánlatkérői minőség jogalapja a Kbt., fentebb már idézett 5. § (1) bekezdés e) pontja.

Ez azt jelenti, hogy a Városmenedzsmentnek minden, a közbeszerzési értékhatárokat meghaladó értékű beszerzése esetében közbeszerzési eljárást kell lefolytatnia a szerződés megkötését megelőzően, amennyiben az adott szerződés nem tartozik a Kbt. számos kivétele közül egyik kategóriába sem. A közbeszerzési értékhatárok 2025. január 1-től árubeszerzés és szolgáltatás megrendelés esetén nettó 20 millió forint, építési beruházás esetén nettó 60 millió forint.

3.8.1. Az Önkormányzat és a Városmenedzsment viszonya

Mivel a Városmenedzsment az Önkormányzat szándékai szerint döntően közfeladatokat látna el, számos különböző feladattal fogja megbízni és ezekhez jelenleg nem ismert formában és összegben fog forrásokat biztosítani. Ezen feladatellátások egy része a mostani gyakorlat alapján is visszerhes szerződés formájában történik. A visszerhes szerződések pedig a Kbt. tárgyi hatálya alá tartozhatnak.

A Kbt. ugyanakkor a közfeladati jellegre tekintettel a tulajdonos és az általa tulajdonost szervezet közötti szerződéseket a kivételi körbe sorolja, ezek az úgynevezett in-house szerződések. Az in-house szerződések megkötése során azonban nem elegendő a tulajdonos-tulajdonolt viszonyrendszer, hanem egyéb feltételeknek is meg kell felelni.

A Kbt. 9. § (1) bekezdés h) pontja szerint: *„E törvényt nem kell alkalmazni*

h) az 5. § (1) bekezdésében meghatározott ajánlatkérő szervezet olyan jogi személlyel kötött szerződésére, amely felett az ajánlatkérő a saját szervezeti egységei felettihez hasonló kontrollt gyakorol, döntő befolyással rendelkezik annak stratégiai céljai meghatározásában és működésével kapcsolatos jelentős döntéseinek meghozatalában, valamint amelyben közvetlen magántőke-részesedés nincsen, és amely éves nettó árbevételének több mint 80%-a a kontrollt gyakorló ajánlatkérővel vagy az ajánlatkérő által e pont szerint kontrollált más jogi személlyel kötött vagy kötendő szerződések teljesítéséből származik;”

A fenti feltételek együttes fennállása esetén lehetséges a szerződést közbeszerzési eljárás nélkül megkötni. A feltételek közül egyedül a nettó árbevétel aránya lehet kérdéses, a többi feltétel jelen ismeretek alapján teljesül.

Az árbevétellel kapcsolatosan a Kbt. 9. § (6) bekezdése szerint a szerződések teljesítéséből származik az azok alapján, harmadik személy részére teljesített közszolgáltatás ellenértéke is, tekintet nélkül arra, hogy az ellenértéket az ajánlatkérő vagy a közszolgáltatást igénybe vevő személy fizeti meg. Ennek megfelelően azok a lakossági szolgáltatások és ebbe a körbe tartoznak, és így nem minősülnek a szabadpiacon megszervezett bevételnek, melyeket a Városmenedzsment az Önkormányzattal között feladat-ellátási szerződés alapján nyújt.

A feladattérkép alapján elmondható, hogy az Önkormányzat a Városmenedzsmenttel minden bizonnyal jogosult lesz in-house szerződést, szerződéseket kötni, azonban minden szerződés megkötése előtt szükséges lesz a Kbt. szerinti feltételek teljesítésének alapos vizsgálata.

Mivel a Kbt. 9. § (5) bekezdése szerint a h) pont szerinti feltételeknek a szerződés teljes időtartama alatt fenn kell állniuk, és amennyiben az említett feltételek már nem állnak fenn, az ajánlatkérő, esetünkben az Önkormányzat a szerződést jogosult és köteles felmondani, különös figyelmet kell majd fordítani a Városmenedzsment fejlődése, fejlesztése, tevékenységeinek bővülése során az árbevétellel kapcsolatos feltétel teljesülésére.

3.8.2. A Városmenedzsment és a cégek viszonya

A javasolt struktúra szerint a Városmenedzsment tulajdonolni fogja a cégeket. Ebben az esetben a Városmenedzsment és a cégek viszonyrendszerére ugyanúgy igaz lesz a Kbt. 9. § (1) bekezdés h) pontja, mint az Önkormányzat és a Városmenedzsment viszonyára.

Ebben a viszonylatban különös figyelemmel kell majd vizsgálni a cégek esetében a 80%-os arány fennállását. A vizsgálatot cégenként külön-külön kell majd elvégezni a végleges feladattérkép alapján.

A javasolt struktúra szerint a Városmenedzsment adott esetben szolgáltatást nyújt a cégeknek, illetve a cégek is nyújtanak szolgáltatásokat egymás részére, a szinergiák kihasználása érdekében. A Városmenedzsment és a cégek viszonyában, illetve a cégek egymás közötti viszonyában a Kbt. 9. § (2) bekezdése alapján lehet eljárni, mely szerint: *„Az (1) bekezdés h) pontja alkalmazandó abban az esetben is, ha a közbeszerzési szerződést a kontrollált jogi személy ajánlatkérőként eljárva köti meg a felette kontrollt gyakorló ajánlatkérővel vagy az ajánlatkérő által az (1) bekezdés h) pontja szerint kontrollált más jogi személlyel.”*

Ez azt jelenti, hogy a feltételek fennállása esetén nem csak a Városmenedzsment köthet majd in-house szerződést a cégekkel, hanem a cégek is rendelhetnek meg ilyen módon szolgáltatást a Városmenedzsmenttől, sőt akár egymástól is.

3.8.3. Az Önkormányzat és a cégek viszonya

Közbeszerzési szempontból a legnehezebb kérdés az Önkormányzat és a cégek viszonya, mivel a javasolt struktúra szerint az Önkormányzat nem közvetlenül lesz tulajdonosa a cégeknek. Ennek következtében az Önkormányzat a Kbt. 9. § (1) bekezdés h) pontja szerint kontrollt nem közvetlenül, hanem a Városmenedzsment NZrt.-n keresztül gyakorolja.

Mivel a Kbt. nem részletezi a kontroll fogalmát és nem kezeli az ajánlatkérő tulajdonában álló cég által tulajdonolt cégek helyzetét arra az esetre, ha a sorban harmadik személlyel kívánt az ajánlatkérő szerződni, a Kbt. meghatározó befolyással kapcsolatos rendelkezéseire lehet támaszkodni.

A Kbt. 3. § 28. pontja szerint:

„28. meghatározó befolyást képes gyakorolni az a szervezet, amely az alábbi feltételek közül legalább eggyel rendelkezik egy másik szervezet tekintetében:

- a) vagyoni hozzájárulása, illetve részvénytársaság esetében a tulajdonában lévő részvények névértéke meghaladja a jegyzett tőke felét,
- b) a tagok szavazatának többségével egyedül rendelkezik, vagy más tagok a befolyással rendelkezővel kötött megállapodás alapján a befolyással rendelkezővel azonos tartalommal szavaznak, vagy a befolyással rendelkezőn keresztül gyakorolják szavazati jogukat, feltéve, hogy együtt a szavazatok több mint felével rendelkeznek,
- c) jogosult arra, hogy a vezető tisztségviselők (döntéshozók, ügyvezetők) vagy a felügyelőbizottság (felügyeleti, ellenőrző szerv, testület) tagjainak többségét megválassza (kijelölje) vagy visszahívja;”

A meghatározó befolyás kérdésében az fog majd dönteni, hogy az Önkormányzat az új működési modell megalkotását követően mennyire kíván beleszólni a cégek működésébe. Amennyiben az Önkormányzat a befolyását a Városmenedzsmenten keresztül gyakorolja, közbeszerzési szempontból aggályos lehet az Önkormányzat és a cégek közötti közvetlen szerződéses kapcsolat létrejötte.

A jelenlegi struktúrában az Önkormányzat döntően két módon juttatja forráshoz a cégeit; egyrészt támogatási szerződéses jogviszonyon keresztül támogatást ad, másrészt feladat-ellátási szerződéses jogviszonyon keresztül feladat-ellátási díjat fizet.

A kétféle jogviszony közül a támogatási szerződéses jogviszony alapján megkötött szerződés nem tartozik a Kbt. tárgyi hatálya alá. A Kbt. 4. § (1) bekezdése alapján az ajánlatkérő szervezetek a közbeszerzési értékhatárokat elérő értékű közbeszerzési szerződés megkötése érdekében az e törvény szerinti közbeszerzési eljárást kötelesek lefolytatni. A Kbt. 3. § 24. pontja szerint: *„közbeszerzési szerződés: e törvény szerinti ajánlatkérő által, írásban*

megkötött, árubeszerzésre, szolgáltatás megrendelésre vagy építési beruházásra irányuló visszterhes szerződés;”. Tekintettel arra, hogy a támogatási szerződés nem visszterhes szerződés, ezek a szerződések nem is tartoznak a törvény hatálya alá.

Ugyanakkor a feladat-ellátási szerződés egyértelműen visszterhes szerződés így a Kbt. tárgyi hatálya alá tartozik.

A jelenlegi gyakorlat szerint – összhangban a pénzügyi jogszabályokkal – a feladat-ellátási szerződések ellenértéke az eredménykimutatásban, az értékesítés nettó árbevétele rovatban, míg a támogatási szerződések bevétele az egyéb bevételek rovatban kerül a cégnél elszámolásra.

Fontos kiemelni, hogy a Kbt. 9. § (1) bekezdés h) pontja a kontrollt nem csak az irányítási jogok körében szabályozza, hanem a kontrollált és a kontrollt gyakorló közötti szerződések teljesítéséből származó éves nettó árbevétel körében is.

Az in-house szerződések megköthetősége vonatkozásában a Kbt. 9. § (1) bekezdés h) pontja az árbevétel arányt az éves nettó árbevétel vonatkozásában vizsgálja.

Azaz a támogatási szerződésekből származó bevételt a 80 %-os bevételi arány vizsgálata során nem kell figyelembe venni, a feladat-ellátási szerződések által megszerzett bevételt azonban igen.

Mindezek alapján kimondható, hogy közbeszerzési szempontból jogszerű és kockázatmentes működési modellt az Önkormányzat és a cégek vonatkozásában az a megoldás tud eredményezni, ha a működési támogatást az Önkormányzat továbbra is közvetlenül biztosítja a cégeknek (ebben a vonatkozásában lásd az átadott pénzeszközök, juttatások adóügyi kockázatával kapcsolatos megállapításokat is), míg feladat-ellátási szerződést az Önkormányzat nem a cégekkel köt, hanem a Városmenedzsmenttel, aki további szerződéseket köthet a cégekkel az Önkormányzattól megkapott feladatok teljesítése érdekében.

3.9. A működési modell kialakításának lépései

A működési modell kialakításának lépései során azt vettük figyelembe, hogy az átalakítás belátható, de kellő rendelkezésre álló időben megtörténhessen. Fontos alapelv, hogy az új működési modell kialakításának folyamata, a fokozatos átállás az új működési modellre és a folyamatok tesztelése jóval előbb megkezdődjön, mint a szükséges cégjogi átalakítások. Ily módon biztosítható, hogy a cégjogi átalakítások dátumával már alapszinten működő rendszer álljon rendelkezésre, minimalizálva a városi szolgáltatásokban esetlegesen megjelenő kezdeti fennakadásokat az új működési modellre történő teljes átállás utáni első időszakban. Ez a mind a tulajdonos önkormányzat, mind a gazdasági társaságok részéről elkötelezett partnerséget és állandó folyamatmenedzsmentet igényel.

A folyamat során általános jelleggel végig javasoljuk a transzparenciát és a rendszeres tájékoztatást az érintett önkormányzati gazdasági társaságok és az önkormányzat munkatársai felé.

Javaslatunk, hogy a cégjogi átalakítások cégbírósági bejegyzésére egységesen 2026. január első napjával kerüljön sor.

1. Első lépésként Cegléd Város Önkormányzata Képviselő-testületének elvi döntése szükséges arról, hogy jelen dokumentumot alapul véve a jövőben milyen működési modellben kívánja működtetni az önkormányzati cégcsoportot. Az elvi döntés alapján folytatható és fejezhető be a javaslatlételre vonatkozó jelen munka. Az elvi döntés legkésőbbi javasolt időpontja: 2025. február.
2. Városmenedzsment (holding) cég alapjainak kialakítása. Az új struktúrában a Városmenedzsment NKft./NZrt. kiemelt szerepet tölt be, amelynek kialakítása során a költséghatékonyságot is figyelembe véve új cég alapítása helyett a meglévő Ceglédi Városfejlesztési Kft. teljes átalakítása javasolt Városmenedzsment NKft./NZrt. formába.

A megoldás előnyei:

- nem szükséges új céget alapítani és arra forrást biztosítani,
- nem szükséges a jelenlegi céget végelszámolni és arra forrást biztosítani,
- a 2025. évi átmeneti időszakban a Városmenedzsment érkező munkatársai számára már adott a gazdasági társaság, amellyel foglalkoztatásra irányuló jogviszonyban állhatnak, így csökkenthetők a kockázatok a zökkenőmentes átállás érdekében,
- a Ceglédi Városfejlesztési Kft. jogai, kötelezettségei és referenciái jogutódlással tovább vihetők.

A megoldás hátrányai:

- a cégalakításnak is van forrásigénye,
- a Ceglédi Városfejlesztési Kft. a 2024. évben súlyos PR veszteséget szenvedett, amely kihathat az átalakítás megítélésére is.

Véleményünk szerint összességében az előnyök meghaladják a hátrányokat. Mindemellett a kudarcos 2024. év miatt a Ceglédi Városfejlesztési Kft. további működése a korábbi névvel, mérettel és munkaszervezéssel egyébként sem javasolt, így az átalakítás kezeli ezt a problémát is.

Fontos egyértelművé tenni, hogy a tervezett Városmenedzsment képviselőjében nem a CVF jelenlegi munkatársai látnák majd el a cégcsoport szakmai irányítását. A modellben a CVF jelenlegi stábjában a jövőben a Városmenedzsment pályázati divíziójaként és profitcentrumként működik tovább. Megjegyzendő, hogy idővel a divízió megerősítése mind kompetenciában, mind létszámban szükséges lesz, hogy elláthatóak legyenek a nemzetközi pályázati feladatok is.

A Városmenedzsment cég élére kiválasztásra kerülő, széleskörű tapasztalatokkal rendelkező vezető kiválasztására megítélésünk szerint legkésőbb 2025. június 1-ig sor kell, hogy kerüljön. Javaslatunk, hogy Cegléd Város Önkormányzata a vezetői pozícióra történő kiválasztást országosan hirdetve, nyílt pályázati folyamattal bonyolítsa le. Ennek segítéséhez Megrendelő részére javaslatunk elfogadása esetén a vezetői pozícióhoz tartozó kompetencia elvárásokat bocsátunk rendelkezésre.

Az átalakulásról szóló tulajdonosi döntés legkésőbbi javasolt időpontja: 2025. június azzal, hogy a későbbi cégbírószági kérelemben a bejegyzés időpontjaként kérelmezett dátum 2026. január 1. legyen.

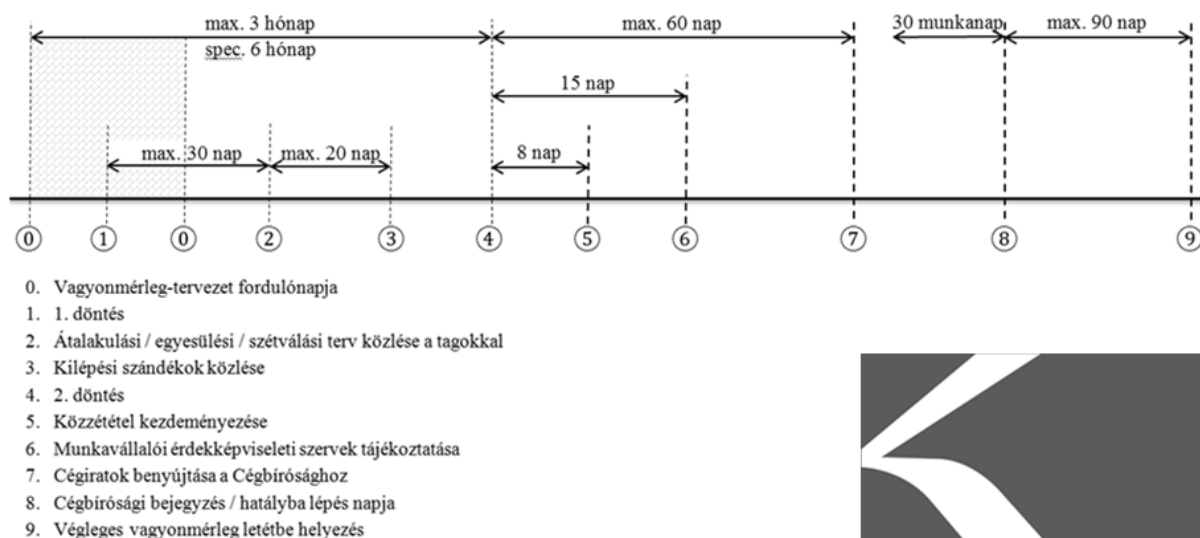
3. Önkormányzati létesítményüzemeltetési feladatok egységesítése a VÁRVAG NKft.-nél. Az átmeneti 2025. évi időszakban a jelenleg szétszabdalt önkormányzati létesítményüzemeltetési feladatok fokozatos áthelyezése szükséges a VÁRVAG NKft.-hez. A VÁRVAG NKft.-nél jelenleg a költséghatékonysági szempontokra is figyelemmel cégjogi átalakítás nem szükséges. Jelenleg névváltás sem szükséges addig, amíg a tulajdonos önkormányzat úgy nem dönt, hogy a vagyongazdálkodási feladatkört áthelyezi a Városmenedzsment NKft./Nzrt. feladatai közé.
4. Döntés a vagyongazdálkodási feladatkör telepítéséről. A tulajdonos önkormányzatnak döntést szükséges hoznia, hogy a vagyongazdálkodási feladatkört a városüzemeltetési (Várvag/Városüzemeltetési NKft./Kft) vagy a városmenedzsment (Városmenedzsment NKft./Nzrt.) szintjére kívánja telepíteni. A tulajdonosi döntés legkésőbbi javasolt időpontja: 2025. június.

5. Döntés a Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum kialakításáról. A gazdasági társaság célszerű módon a Kossuth Művelődési Központ, valamint a Ceglédi TV összeolvadásával hozható létre. Jelenleg mindkét gazdasági társaság nonprofit közhasznú formában működik. A Ceglédi Sportcsarnok Kft. összeolvadása technikai kérdés, amellyel kapcsolatban a for-profit működési jellegre tekintettel cégjogi egyeztetés van folyamatban. A gazdasági társaság élére a majdani vezető kiválasztására megítélésünk szerint legkésőbb 2025. július 30-ig sor kell, hogy kerüljön. Javaslatunk, hogy Cegléd Város Önkormányzata a vezetői pozícióra történő kiválasztást országosan hirdetve, nyílt pályázati folyamattal bonyolítsa le. Ennek segítségével Megrendelő részére javaslatunk elfogadása esetén a vezetői pozícióhoz tartozó kompetencia elvárásokat bocsátunk rendelkezésre.

Az átalakulásról szóló tulajdonosi döntés legkésőbbi javasolt időpontja: 2025. június azzal, hogy a későbbi cégbírósági kérelemben a bejegyzés időpontjaként kérelmezett dátum 2026. január 1. legyen. A vezető tisztségviselő kiválasztására irányuló döntés legkésőbbi javasolt időpontja: 2025. július.

6. A kulturális, média és sport területek napi ügymenetének összehangolása. Erre azért van szükség már az átmeneti 2025. évi időszakban, hogy a cégjogi bejegyzések hatályosulásakor minél kevesebb fennakadással történhessen meg a végleges átállás az új működési modellre.
7. Új kontrollingrendszer kialakítása. Célszerű a komplex kontrollingrendszert kialakítani annak érdekében, hogy már az átmeneti 2025. évről rendelkezésre álljanak bázisadatok, amelyekhez a 2026. elejétől működő új struktúra működési hatékonysága hasonlítható. További fontos követelmény, hogy a gazdasági társaságok 2025. második félévi, valamint az éves beszámolója és a 2026. évi tervezése már az új adatszolgáltatási és kontrollingrendszernek megfelelően készüljön el. Az új kontrollingrendszer kialakításának a többi gazdasági társasággal és a tulajdonos önkormányzattal együttműködésben a Városmenedzsment NKft./NZrt. elődcégének feladata. Az új kontrollingrendszer létrehozásának legkésőbbi javasolt időpontja: 2025. szeptember.
8. A cégcsoport saját könyvelési kapacitásainak kialakítása a Városmenedzsmenten belül. A többi gazdasági társasággal és a tulajdonos önkormányzattal együttműködésben a Városmenedzsment NKft./NZrt. elődcégének feladata. Magában foglalja a jelenlegi

gazdasági társaságok könyvelést végző saját munkatársainak átvételét és a szükséges új kapacitások megteremtését a külső könyvelési szolgáltatók jövőbeli igénybevétele helyett. Javasolt határidő: 2026. január.



18. ábra: A cégjogi átalakításokra rendelkezésre álló időkeretek, Forrás: Magyar Könyvvizsgálói Kamara

3.9.1. Cégjogi információk

Felmerülhet az igény, hogy az új modellben a tulajdonos önkormányzat szorosabb felügyeletet biztosító ügydöntő felügyelőbizottságot működtessen valamelyik gazdasági társaság esetében. Ügydöntő felügyelőbizottság létrehozható Kft. és Zrt. esetén is, a Ptk. által nevesített egyedüli kivétel az Nyrt., itt ügydöntő felügyelőbizottság nem működhet. Amennyiben ügydöntő felügyelőbizottság működik az adott társaságnál, úgy a felügyelőbizottságnak legalább három főből kell állnia. Testületként működik, bármelyik tagját megbízhatja a társasággal kapcsolatos ellenőrzések elvégzésével, illetve az ellenőrzési tevékenységek a tagok között megoszthatóak.

A felügyelőbizottsági tagok megbízatása 5 évre szól kivéve, ha ettől eltérően rendelkezik a létesítő okirat. A tagok jogviszonyára a megbízási szerződés rendelkezéseit kell megfelelően alkalmazni. A felügyelőbizottság tagja nem lehet a társaság munkavállalója kivéve, ha a gazdasági társaság teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállalóinak létszáma éves átlagban a kétszáz főt meghaladja, mert ebben az esetben a felügyelőbizottság tagjainak egyharmada munkavállalói küldöttekből áll.

Amennyiben a legfőbb döntéshozó szerv, vagy az ügyvezetés hatáskörébe tartozó döntések meghozatalát, vagy jóváhagyását a felügyelőbizottság hatáskörébe utalja, úgy a felügyelőbizottság tagjai e hatáskörükben kifejtett tevékenységükkel a társaságnak okozott károkért a szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség szabályai szerint kötelesek megtéríteni, így aki a szerződés megszegésével a másik félnek kárt okoz, köteles azt megtéríteni, de mentesül a felelősség alól, ha bizonyítja, hogy a szerződésszegést ellenőrzési körén kívül eső, a szerződéskötés időpontjában előre nem látható körülmény okozta, és nem volt elvárható, hogy a körülményt elkerülje vagy a kárt elhárítsa.

Ha a létesítő okirat az ügyvezetés hatáskörébe tartozó egyes döntések meghozatalát a felügyelőbizottság előzetes jóváhagyásához köti, és a felügyelőbizottság az ügyvezetés határozati javaslatát nem hagyja jóvá, de az ügyvezetés a javaslatot fenntartja, az ügyvezetés jogosult a társaság legfőbb szervének döntését kérni. Ha a felügyelőbizottság jóváhagyta az ügyvezetés javaslatát, a határozatból eredő károkért az azt megszavazó vezető tisztségviselők és felügyelőbizottsági tagok a társasággal szemben egyetemlegesen felelnek a szerződésszegéssel okozott károkért való felelősség szabályai szerint. A felügyelőbizottság tagjaira – ügydöntő tevékenységük tekintetében – megfelelően alkalmazni kell azokat a rendelkezéseket, amelyek az adott kérdésben a Ptk. alapján döntésre jogosult személyekre vonatkoznak.

Az ügydöntő felügyelőbizottság operatív működésben történő részvétele okán tekintettel kell lenni arra, hogy ügydöntő felügyelőbizottságba a gazdasági társaság szakmai profiljának megfelelő tudással, illetve kiterjedt gazdasági ismeretekkel rendelkező tagok delegálása javasolt.

Amennyiben a tulajdonos önkormányzat a fokozott felelősségre és hatáskörre tekintettel a Városmenedzsment (holding) gazdasági társaság esetében egy vezető tisztségviselő helyett hivatalosan is több főből álló cégvezetést szeretne létesíteni, ezt Zrt. forma esetében egyszerűen megteheti a Ptk. szerinti igazgatóság alkalmazásával. Ugyanakkor a Ptk. szerint nincs akadálya annak sem, hogy az ügyvezetést akár több ügyvezető lássa el Kft. esetében. Ettől függetlenül nem tiltja a Ptk. azt sem, hogy az ügyvezető szerv más elnevezést (pl. igazgatóság) kapjon, amíg a tagok kisebbségének, a társaság hitelezőinek, vagy munkavállalóinak jogait nyilvánvalóan nem sérti. A cégjegyzés önállóan vagy együttesen történhet, ezt fel kell tüntetni a cégnyilvántartásban is. Lehetséges kikötni, hogy az ügyvezetésen belül valamelyik ügyvezető eljárhat önállóan, de például bizonyos összeghatár felett már másik képviselőt ellátó személy hozzájárulására is szükség van, de erre harmadik személyekkel szemben nem lehet hivatkozni. Ilyen példa, amikor több ügyvezető esetén mindenki önállóan járhat el, de egy összeghatár felett már csak együttesen történhet az eljárás. Amennyiben ezt az az egyik ügyvezető megszegi és az adott összeghatár felett önállóan eljár cégen kívül, akkor cégen belül valóban szerződésszegés történt és cégen belül

van helye elszámolásnak, de ettől függetlenül a cégen kívüli személyek jogait ez nem érinti, számukra a cégnyilvántartásba bejegyzett információ az irányadó.

Olyan is kiköthető (például három ügyvezető esetén), hogy az egyik ügyvezetőre mindenképpen szükség legyen az adott döntéshez. A másik aláíró személye nem kell, hogy mindig ugyanaz legyen. Amennyiben az ügyvezető döntési jogkörét szeretné a tulajdonos korlátozni, úgy annak egyik útja az együttes cégjegyzést javasolom (ennek hátránya, hogy a legkisebb ügyvezetői döntésekhez is legalább két ügyvezető aláíróra lenne szükség), vagy pedig létesítő okiratban lehetséges meghatározni, hogy a legfőbb döntéshozó szerv (taggyűlés/közgyűlés) - vagy a fenti ügydöntő felügyelőbizottság létrehozása esetén a felügyelőbizottság jóváhagyására van szükség bizonyos döntések esetén.

Mivel egy cégstruktúra mindegyik esetben jól működhet, ezért saját preferenciái alapján a tulajdonos önkormányzat előtt álló döntési pontok a javasolt struktúra létrehozásához a következők:

- A Városmenedzsment gazdasági társaság Kft. vagy Zrt. formában működjön, illetve hogy
- többes vezetést kíván-e alkalmazni a Városmenedzsment gazdasági társaság esetében.

Az önkormányzati gazdasági társaságokat illetően az átalakulásokkal kapcsolatban természetesen felmerülnek a közhasznúságot, illetve a for-profit/non-profit kettősséget érintő kérdések.

Közhasznú szervezetté minősíthető a Magyarországon nyilvántartásba vett közhasznú tevékenységet végző szervezet, amely a társadalom és az egyén közös szükségleteinek kielégítéséhez megfelelő erőforrásokkal rendelkezik, továbbá amelynek megfelelő társadalmi támogatottsága kimutatható és amely civil szervezet (ide nem értve a civil társaságot), vagy olyan egyéb szervezet, amelyre vonatkozóan a közhasznú jogállás megszerzését törvény lehetővé teszi – tehát gazdasági társaságok is.

Megfelelő erőforrás áll a szervezet rendelkezésére, ha az előző két lezárt üzleti év vonatkozásában a következő feltételek közül legalább egy teljesül:

- az átlagos éves bevétele meghaladja az egymillió forintot vagy
- a két év egybeszámított adózott eredménye (tárgyévi eredménye) nem negatív, vagy
- a személyi jellegű ráfordításai (kiadásai) – a vezető tisztségviselők juttatásainak figyelembevétele nélkül – eléri az összes ráfordítás (kiadás) egynegyedét, ideértve a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvény alapján közérdekű önkéntes tevékenységet végző személyek által összesen teljesített munkórának a civil szervezetek gazdálkodása, az adománygyűjtés és a közhasznúság egyes kérdéseiről szóló 350/2011. (XII. 30.) Korm. rendelet szerinti értékét is.

Megfelelő társadalmi támogatottság mutatható ki a szervezetnél, ha az előző két lezárt üzleti éve vonatkozásában a következő feltételek közül legalább egy teljesül:

- a személyi jövedelemadó meghatározott részének az adózó rendelkezése szerint a szervezetnek felajánlott összegből kiutalt összeg eléri az 54. § szerinti bevétel nélkül számított összes bevétel kettő százalékát vagy
- a közhasznú tevékenység érdekében felmerült költségek, ráfordítások elérik az összes ráfordítás felét a két év átlagában vagy
- közhasznú tevékenységének ellátását tartósan (két év átlagában) legalább tíz közérdekű önkéntes tevékenységet végző személy segíti a közérdekű önkéntes tevékenységről szóló 2005. évi LXXXVIII. törvénynek megfelelően.

Non-profit közhasznú társaság nem non-profit társasággal történő egyesülése esetén új jogalany jön létre, aminek a vonatkozásában még nem állnak fent a közhasznúság feltételei, hiszen – a megfelelő erőforrás és megfelelő társadalmi támogatottság vizsgálata nélkül - kijelenthető, hogy nem rendelkezik legalább két lezárt üzleti évvel, ebből fakadóan az egyesült jogalany ilyen esetben nem lesz automatikusan közhasznú. Ebből fakadóan a non-profit társaság is meg fog szűnni, így közhasznú szervezetként sem fog tovább működni, erről tájékoztatni kell a nyilvántartó bíróságot. Ezen túlmenően az átalakulás általános szabályaihoz képest nincsen olyan rendelkezés, amelyre külön figyelni szükséges.

Nem non-profit gazdasági társaság non-profit (közhasznúvá) válásának feltételeit fent részleteztük, ezeknek való megfelelés esetén nincs akadálya annak, hogy az adott társaság közhasznúvá váljon.

Ha az a cél, hogy a két társaság valamilyen módon vegyüljön és ebből az egyik non-profit közhasznú társaság, és ezt a non-profit közhasznú státuszt a tulajdonos önkormányzat szeretné megtartani, akkor a nem non-profit gazdasági társaság részéről a non-profit közhasznú gazdasági társaságba való beolvadásra van lehetőség. Ilyen esetben a nem non-profit cég beolvadással megszűnik, a non-profit közhasznú cég, amelybe a másik beolvadt, változatlanul létezik tovább. (Ez jelen esetben elsősorban a Ceglédi Sportcsarnok Kft. beolvadását jelenthetné valamely non-profit közhasznú társaságba, amennyiben a tulajdonos döntése ennek a formának megtartása lesz a média és a kultúra területén.)

Non-profit közhasznú társaság esetén lehetőség van a közhasznú jogállás megszüntetésére, ehhez egy döntést kell hozni, amit 60 napon belül be kell jelenteni a nyilvántartó bíróságnak.

3.10. Kontrolling rendszer

3.10.1. A kontrolling bevezetésének folyamata

A kontrolling fogalmát tekintve leginkább egy vezetői szemlélettel azonosítható, amelynek célja a gazdálkodás folyamatainak tervezése, folyamatos megfigyelése, a terv – tény adatok összehasonlítása és javaslattétel a szükséges beavatkozásokra. A folyamatot leginkább a kontrolling szabályozói körrel tudjuk leírni az alábbiak szerint.



19. ábra: A kontrolling szabályozói kör, Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés

A kontrolling munka alapeleme a terv – tény összehasonlítás, amely során folyamatosan figyeljük, hogy mit tudtunk megvalósítani abból, amit a terveinkben szerepeltettünk. Néhány gondolat a szabályozói körről;

A tervezés során néhány szempontra figyelniünk kell, a terv legyen reális – később számonkérjük a megvalósítását – legyenek megbontások a tevékenységek szerint, és legyenek időbeli ütemezések. A tevékenységek szerinti megbontás a költségek, bevételek eredmény megfigyelése szempontjából fontosak, az időbeli ütemezések leginkább a pénzügyi folyamatok szempontjából lényegesek. A likviditás tervezése során figyelniünk kell arra, hogy az időszak elején rendelkezésünkre álló pénzüsszegek és a bevételek mindig nyújtsanak fedezetet a folyamatos fizetőképesség fenntartására.

A tervezés során a természetes folyamatokat kell meghatározni, azok mennyiségi és időbeli ütemezését. A termelő, szolgáltató tevékenységnek pénzügyi vetületei vannak, így a tervezés során meghatározhatjuk a várható jövedelmezőséget és vizsgálni tudjuk a fizetőképességet. A likviditási terv segítségével megállapítható, hogy a cég folyamatosan fenn tudja-e tartani a likviditását.

A tervezés során tehát a várható folyamatokat határozzuk meg és abból levezetjük a jövedelmezőséget és a várható likviditási helyzetet. A részletes leírás során ennek megfelelően fogjuk kialakítani a tervtáblákat.

A tervek megvalósításának megfigyelése során szükség van rendszeres riportokra, amelyeket a cégek szolgáltatnak. Az adatsszolgáltatások formája és tartalma megegyezik a tervlapokkal és a riportokba előzetesen beírt tervadatok felhasználásával az Excel kimunkálja a tervtől való eltérés összegét és annak százalékos mértékét.

Az informatikai rendszer vizsgálja az adatokat, meghatározza az eltéréseket, de a szükséges intézkedés kidolgozásához szükség van a folyamatos vezetői munkára. A javaslatunkban ezért szerepelnie kell egy szervezeti egység felállítása, amely a számított adatokat vizsgálja, az eltéréseket értékeli és javaslatot tesz a szükséges intézkedésekre.

A szükséges intézkedés lehet a folyamatokba történő beavatkozás vagy a terv módosítása. Abban az esetben, ha olyan intézkedés indokolt, amely nem igényel közgyűlési határozatot a kontrolling szervezet a döntéshozónak tesz javaslatot beavatkozásra. A tartós, vagy nagyobb eltérés a tervek módosítását igényelheti az érintett vállalkozás és Cegléd Város költségvetésében is.

A tervek módosítása, a támogatás összegének megváltoztatása közgyűlési hatáskör, vagyis az üzleti terv módosítását a támogatás összegének változtatását igényli. Az említett szervezet javaslatot tesz az üzleti terv módosítására, szükség esetén Cegléd város költségvetési rendeletének módosítására és előkészíti a közgyűlés számára a határozati javaslatához szükséges anyagokat.

Az előterjesztésnek tartalmaznia kell az üzleti terv módosításának értékeit és okát, valamint a támogatási előirányzat változtatásának összegét. A kontrolling szervezet a közgyűlést folyamatosan tájékoztatja a tervek megvalósulásáról abban az esetben is, ha nincs beavatkozásra, tervek módosítására. Az egyes módosítások után dokumentálni kell a változtatást és az új – egységes szerkezetben megfogalmazott – tervet.

3.10.2. A kontrolling munka adatbázisa

A kontrolling munka első feladata a tervezés, amelyhez a szükséges adatokat a várható feladatokat elvégző személyektől, naturális adatok és pénzügyi adatok vonatkozásában egyaránt. Pl. Egy intézmény üzemeltetéséhez szükség van „A” főre; akik összes bére éves szinten „B” Ft, a járulékos költség „C” Ft. A munkába járás költségtérítése „D” Ft, a cafeteria juttatás „E” Ft. Az intézmény telefonköltsége „F” Ft, az internet szolgáltatás „G” Ft, a takarítási költség „H” Ft stb.

A bevételi adatokat szintén a végrehajtó szervezt tudja megadni hány rendezvény lesz az intézményben, és annak mennyi a bevétele stb. Az adatoknak minden esetben naturális mutatókon kell alapulnia, ami pl. m2, szolgáltatási óra, látogatók száma stb.

A tételek számítása során kitérünk az azokat megalapozó dokumentumokra, szerződésekre, belső szabályzatokra – cafeteria szabályzat – , normákra – pl. üzemanyag norma stb.

A közfeladatot ellátó intézmények esetében előfordulhat, hogy kap normatív támogatást, amely a költségvetési törvény alapján határozható meg. A naturális adatok ismeretében a normatívák segítségével adhatjuk a várható bevételt.

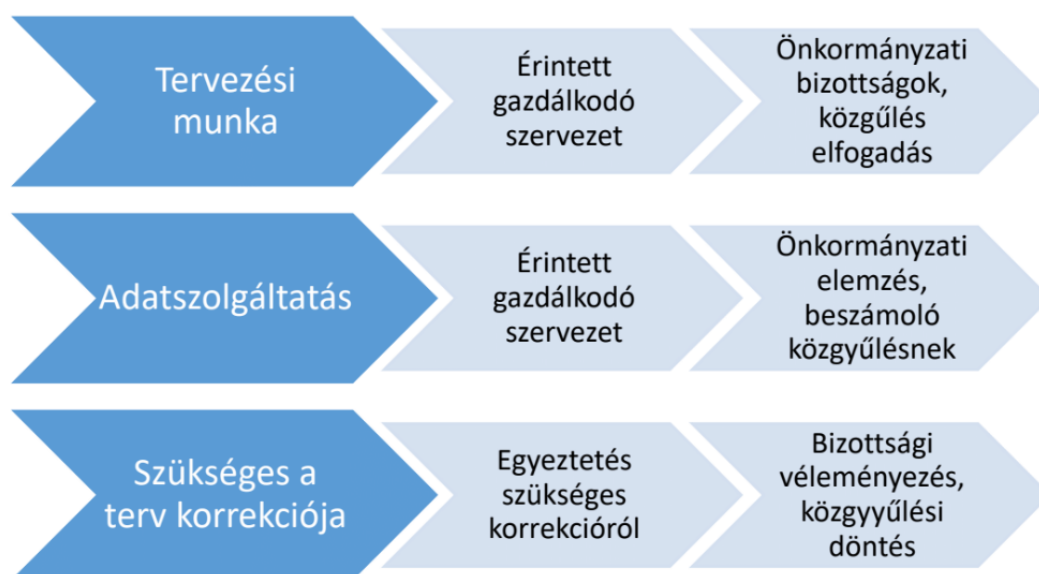
Az összes kiadás/költség és bevétel ismerete mellett szükségünk lesz a pénzforgalom időbeli ütemezésére is. A várható bevételi és kiadási adatok időbeli ütemezését szintén a feladatot ellátó szervezet tudja biztosítani.

A tervmunka során a környezethez is hasonlítunk, ezért benchmarknak tekinthető szervezeteket keresünk, amelynek adatait tájékoztató céllal vizsgálunk.

A várható teljesítmények meghatározásához használhatunk statisztikai adatokat. (Pl. hány 14 év alatti gyermek van a működési területen, várhatóan hány látogatóra számíthatunk a gyermeknapon stb.)

3.10.3 Javaslat a kontrolling munkafolyamat részletes leírására szervezeti egységekre, feladatok és hatáskörök megjelölésével

A kontrolling munka folyamatát az alábbiak szerint képzeljük el:



20. ábra: A kontrolling munka folyamata, feladat, végrehajtó és döntési kompetenciák,
Forrás: saját szerkesztés

Tervezés

A kontrolling munka esetében az első lépés a tervezés, amelyet az érintett gazdálkodó szervezet végez. A tervezési munka esetében több szempontot szükséges érvényesíteni.

- A tervnek naturális adatokon kell készülnie, vagyis minden bevételi és ráfordítási tételt az elvégzendő feladatok mennyiségei és „normái” alapján kell meghatározni. Pl. 1.000 m² park kaszálásához szükség van X munkaóra, Y mennyiségű üzemanyagra és a levágott fű elszállításához kapacitásra. Minden erőforrás felhasználásnak meghatározható a költsége és így az összes költség. Másik példa egy épület fenntartása esetén a fűtéshez X m³ földgázt használnak fel, annak költsége mennyiség szorozva ár képletével könnyedén meghatározható.

A teljesség kedvéért néhány értékelési szempont:

- A tervnek reálisnak kell lennie, nem lehet laza vagy túlfeszített.
- A terv elkészítése során az érintett szakterületek vezetőinek véleménye lehet meghatározó.
- Elfogadás után a terv „törvény”, vagyis mindenki köteles azt betartani. Abban az esetben, ha a tervszámok változtatása elkerülhetetlen, akkor annak módosítására kell javaslatot tenni.

A tervezés valamennyi gazdálkodó esetében azonos összegző táblázatok segítségével történik. Az összesítő táblák adatainak előállításához javasoljuk, hogy feldolgozó táblák készüljenek. Pl. a személyi jellegű ráfordításokról, anyagköltségekről, árbevétel megállapításáról.

Javasoljuk, hogy a teljes tervanyag egy Excel táblázatban legyen, az összesített adatokat tartalmazó munkalapok összeköthetők a munkatáblázatokat tartalmazott munkalapokkal és így az adatok előállítása önműködő lehet.

A munkához táblázati mintát készítünk, amit minden felhasználó rugalmasan tud kezelni. Természetesen azt is elfogadjuk, hogy más módon biztosítja a tervező az adatok összegzését.

A tervet a végrehajtó szervezet köteles elkészíteni, majd azt egyeztetni az önkormányzat által kijelölt szakemberekkel. Cegléd Város Önkormányzatának, Polgármesteri Hivatalának érintett szervezeti egysége elkészíti az előterjesztést és az továbbítja a bizottságok és a közgyűlés részére.

A késztervet az önkormányzat érintett bizottságai tárgyalják és véleményezik.

A közgyűlés a bizottságok véleményének figyelembevételével dönt az előterjesztés elfogadásáról.

Fontos megemlítenünk, hogy az éves költségvetés tartalmaz kiadási tételeket az önkormányzat gazdálkodó szervezeteinek vonatkozásában, ezért javasoljuk, hogy a közgyűlés

az üzleti terveket és a költségvetést egy ülésen tárgyalja és a mindkét határozatban szereplő adatok egyezőségét biztosítja.

Az adatszolgáltatás, adatok elemzése és a beszámoló

A terv végrehajtását javasoljuk folyamatosan megfigyelni a következő ütemezésben.

Az első negyedévről egy összegzés készüljön és azt követően havonta elemezzék a halmozott adatokat. Az adatszolgáltatást a gazdálkodó szervezet teljesíti és az önkormányzat kijelölt munkatársa, vagy csoportja végezze el az elemzést. Fontos, hogy a tervezés során és a terv teljesüléséhez kapcsolódó adatszolgáltatás során szerkezetében azonos táblázatokat használjunk az egyszerű összehasonlíthatóság érdekében.

Javasoljuk, hogy Cegléd Város polgármestere havonta kapjon írásos jelentés a tervek teljesüléséről az érintett közgyűlési bizottságok negyedévente. A határidő vonatkozásában javasoljuk a tárgyhót követő 30. napot meghatározni. (Korábban nincs adat.)

Javaslat a szükséges beavatkozásra

- Abban az esetben, ha a tervadat és tényadat között jelentős eltérés van, akkor szükségessé válik a beavatkozás. A nagyobb mértékű eltérés két lehetőség adódik a beavatkozásra, az egyik a zajló folyamatok módosítása, a másik az üzleti terv módosítása.
- Abban az esetben, ha a folyamatokba történő beavatkozás elégséges, akkor a kontrolling tevékenységet folytató személy koordinálásával történjen egyeztetés a polgármester bevonásával.
- Abban az esetben, ha a tervet kell módosítani szükségszerű a módosítást előkészíteni és az eredeti terv elfogadásához hasonló folyamatot végig vinni.

3.10.4. Összegzés

A kontrolling, mint vezetési szemlélet Jelensegítséget nyújt a gazdálkodás során zajló folyamatok tervezéséhez, az elkészült – normatívákra alapuló – terv megvalósulásának megfigyeléséhez, a gazdálkodás folyamatainak irányításához.

A rendszer működésének folyamatos fenntartási alapkövetelmén, mivel az időnek kiemelt szerepe van az eredményesség szempontjából. A kialakításhoz a szükséges segítséget az alábbiak szerint tudjuk megadni.

- Javaslatot teszünk a tervtáblázatokra és a folyamatos riportok táblázataira. A végleges táblázati tartalom kialakítása érdekében konzultálunk a gazdálkodó szervezetekkel és az önkormányzat munkatársaival.
- Részletezzük a munkafolyamatot és az első terv és a gazdasági folyamatok megfigyelése során konzultálunk az érintettekkel.
- A felmerülő kérdések kapcsán konzultációs lehetőséget tartunk fenn a szükséges időpontig, maximum egy évig.

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés	26
2. táblázat: A Ceglédi Városfejlesztési Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés.....	28
3. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés.....	30
4. táblázat: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés	33
5. táblázat: A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés	35
6. táblázat: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés.....	37
7. táblázat: Egyéb feladatellátási tevékenységek, Forrás: saját szerkesztés.....	43
8. táblázat: A hat gazdasági társaság által lefolytatott közbeszerzési eljárások száma 2019-től, Forrás: https://ekr.gov.hu/eljarastar , saját szerkesztés, kizárólag eredményes eljárások.....	44
9. táblázat: Összegző problématérkép, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	55
10. táblázat: a VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. költség benchmarkjai Forrás: Településfejlesztési Szövetség alapján saját szerkesztés	58
11. táblázat: Anyagjellegű ráfordítások a VÁRVAG-nál országos összevetésben, Forrás: a Településfejlesztési Szövetség kutatása, illetve önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	67
12. táblázat: Foglalkoztatottak száma és aránya a benchmark százalékában, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	73
13. táblázat: Átlagos személyi ráfordítás és arány a benchmark százalékában, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	74
14. táblázat: Cegléd Város Önkormányzatának összes működési bevétele és az önkormányzati cégcsoport összesített pénzügyi juttatásai nominálisan és 2019. évi reálértéken Forrás. önkormányzati zárszámadások és 2024. évi költségvetési rendelet, KSH alapján saját szerkesztés	78
15. táblázat: A VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	80
16. táblázat: A Ceglédi Városfejlesztési Kft önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	81
17. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	82
18. táblázat: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	83

19. táblázat: A Cegléd TV Közhasznú Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	84
20. táblázat: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	85
21. táblázat: A ceglédi önkormányzati cégek pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	86
22. táblázat: Javaslat az önkormányzati cégstruktúra átalakításának módjára, Forrás: saját szerkesztés	91
23. táblázat: Ceglédi Városmenedzsment Nonprofit Zrt. feladatai, Forrás: saját szerkesztés	96
24. táblázat: A Ceglédi Városüzemeltetési Kft. feladatai, Forrás: saját szerkesztés	99
25. táblázat: A Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum Kft./NKft.feladatai, Forrás: saját szerkesztés	101
26. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő feladatai, Forrás: saját szerkesztés.....	101
27. táblázat: Egyéb feladatok telepítése, Forrás: saját szerkesztés	102
28. táblázat: Azonosított profitorientált feladatok önkormányzati cégenként, Forrás: saját szerkesztés	108

Ábrák jegyzéke

1. ábra Az önkormányzati cégcsoport javasolt struktúrája, Forrás: saját szerkesztés	11
2. ábra: A VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Kft. pénzügyi adatai 2024. szeptember 30-ig, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	57
3. ábra: Üzlethelyiségek áttekintése Cegléden méret és bérleti díjsáv szerint, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	60
4. ábra: Üzlethelyiségek áttekintése Cegléden méret és állapot szerint, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	60
5. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (belváros), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	61
6. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (Szabadság tér / Damjanich utca), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	62
7. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (Jászberényi út / Kossuth Ferenc utca), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés	63
8. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (Szolnoki út / Törteli út), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	64
9. ábra: A Ceglédi Városfejlesztési Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	68
10. ábra: A Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	69
11. ábra: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. pénzügyi adatai 2024. 09. 30-ig, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	70
12. ábra: A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	71
13. ábra: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	72
14. ábra: Összes pénzügyi juttatás 2019. évi jelenértéken (ipari termelői árindex), önkormányzati cégenként, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	75
15. ábra: Összes pénzügyi juttatás önkormányzati cégenként nominális értéken, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	76
16. ábra: Összes pénzügyi juttatás a juttatás módja szerint, nominális értéken, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés	76
17. ábra: Az önkormányzati cégcsoport javasolt struktúrája.....	90
18. ábra: A cégjogi átalakításokra rendelkezésre álló időkeretek, Forrás: Magyar Könyvvizsgálói Kamara.....	124
19. ábra: A kontrolling szabályozói kör, Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés	128

20. ábra: A kontrolling munka folyamata, feladat, végrehajtó és döntési kompetenciák., Forrás: saját szerkesztés	130
---	-----