

# Cegléd – Önkormányzati működési modell



2025. szeptember 30.

**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

Dr. Túróczi Imre okleveles könyvvizsgáló, okleveles kontroller, nemzetközi  
adószakértő, mérlegképes könyvelő

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

A készítőik külön köszönetet mondanak a közös munkáért:

- az önkormányzati gazdasági társaságok ügyvezetőinek, kollégáinak
- a Ceglédi Közös Önkormányzati Hivatal érintett munkatársainak
- a polgármesternek és az önkormányzati bizottságok elnökeinek
- az önkormányzat gazdasági tanácsadójának

## Tartalomjegyzék

<b>Tartalomjegyzék .....</b>	<b>4</b>
<b>Vezetői összefoglaló .....</b>	<b>7</b>
Technikai háttér .....	7
Fő megállapítások .....	7
Javasolt működési modell.....	9
Egyéb javaslatok .....	11
<b>Projektelőzmények, célok és módszertan .....</b>	<b>13</b>
Projektelőzmények .....	13
Célok .....	13
Módszertan.....	14
Elemzési időszak .....	14
Korlátozások .....	15
<b>1. Helyzetfeltárás.....</b>	<b>16</b>
1.2. Feladattérkép és feladatellátási párhuzamosságok .....	16
1.2.1. VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. ....	17
1.2.2. Ceglédi Városfejlesztési Kft.....	28
1.2.3. Ceglédi Termálfürdő Kft.....	30
1.2.4. Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. ....	32
1.2.5. Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. ....	38
1.2.6. Ceglédi Sportcsarnok Kft.....	42
1.2.7. Egyéb tevékenységek.....	44
1.3. Közbeszerzési kérdések .....	50
<b>2. Hatékonysági elemzés.....</b>	<b>52</b>
2.1. Problématérkép .....	52
2.1.1. Stratégiai problémák.....	52
2.1.2. Pénzügyi problémák.....	53
2.1.3. Operatív problémák .....	54
2.1.4. Technológiai problémák .....	55
2.1.5. Emberi erőforrás problémák.....	56

2.1.6. Összegző problématerkép .....	63
2.2. A finanszírozás és a kapcsolódó feladatváltás bemutatása, arányossági vizsgálata .	68
2.2.1. VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. ....	68
2.2.2. Ceglédi Városfejlesztési Kft. ....	80
2.2.3. Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft. ....	81
2.2.4. Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. ....	82
2.2.5. Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. ....	83
2.2.6. Ceglédi Sportcsarnok Kft. ....	84
2.2.7. Összegző finanszírozási áttekintés.....	85
2.3. A szerződésállomány, kötelezettségvállalások illeszkedése a finanszírozáshoz és a feladatellátás módjához, elszámolások szabályossága .....	100
<b>3. A javasolt működési modell .....</b>	<b>102</b>
3.1. Javasolt struktúra bemutatása .....	102
3.1.1. A struktúra áttekintése .....	102
3.1.2. Az ernyőcég és a leánycégek kapcsolata .....	106
3.1.3. Egység költség-számítás.....	107
3.1.4. A struktúra előnyei.....	108
3.2. Javasolt feladatellátási térkép .....	110
3.3. Vezetők foglalkoztatása és teljesítményösztönző rendszere.....	119
3.4. Háttérfolyamatok központosítása, racionalizálása és költségcsökkentés .....	120
3.4.1. Automatizálás és digitalizáció .....	121
3.4.2. Erőforrás-optimalizálás .....	123
3.4.3. Költséghatékony pénzügyi megoldások.....	123
3.4.4. Szállítói kapcsolatok javítása.....	124
3.4.5. Adóoptimalizálás.....	124
3.4.6. Javaslatok a városapplikáció működéséhez kapcsolódóan .....	125
3.4.7. Versenycsapat működtetés és TAO támogatások .....	127
3.4.8. Összegzés .....	128
3.5. Profitorientált működés .....	130
3.5.1. Ingatlanfejlesztés és üzemeltetés .....	131
3.5.2 Fejlesztési projektek kezelése.....	132

3.5.3. Turizmusfejlesztés.....	132
3.5.4. Összegzés .....	133
3.6. Az önkormányzat ingatlangazdálkodási tevékenysége .....	134
3.6.1. Ipari ingatlan trendek.....	135
3.6.2. Tevékenységi fókusz .....	137
3.6.3. Szolgáltató központ - ingatlanfejlesztés .....	138
3.6.4. Építészeti érték .....	139
3.6.5. Ingatlanvagyon audit .....	139
3.7. Közbeszerzési kérdések .....	141
3.7.1. Az Önkormányzat és a Városmenedzsment viszonya.....	141
3.7.2. A Városmenedzsment és a cégek viszonya.....	142
3.7.3. Az Önkormányzat és a cégek viszonya.....	143
3.8. Kontrolling rendszer .....	145
3.8.1. A kontrolling bevezetésének folyamata .....	145
3.8.2. Javaslat a kontrolling munkafolyamat részletes leírására szervezeti egységekre, feladatok és hatáskörök megjelölésével.....	146
3.8.3. A kontrolling táblázat leírása .....	153
3.8.4. A kontrolling munka adatbázisa .....	156
<b>4. Az új cégstruktúra modell kialakításának lépései (1. verzió) .....</b>	<b>158</b>
4.1. Cégjogi információk .....	161
<b>5. A jelenlegi cégstruktúra megújításának lépései (alternatív opciók) .....</b>	<b>165</b>
5.1. Cégstruktúra megőrzése új kontrolling rendszer bevezetésével .....	165
5.2. Cégstruktúra megőrzése új kontrolling rendszerrel és gazdaságirányítási szervezeti egység telepítésével .....	171
<b>Táblázatok jegyzéke .....</b>	<b>182</b>
<b>Ábrák jegyzéke .....</b>	<b>184</b>
<b>Mellékletek listája .....</b>	<b>186</b>
Nyílt mellékletek.....	186
Zárt mellékletek.....	186

## Vezetői összefoglaló

### Technikai háttér

Jelen dokumentum a 2025. január 15-én leadott munkaközi anyag továbbdolgozása egyrészt a készítőik számára már korábban rendelkezésre álló információk, másrészt a januári 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.

Jelen dokumentum a szerződés szerinti 2025. június 30-ai végteljesítés.

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. Az anyag egy hosszútávon javasolt működési megoldást tartalmaz, amely a holdingstruktúra kialakítását és cégek összevonását jelenti. Mindemellett az anyag a realitások és a strukturált adatok igényének fényében kitér két másik lehetséges megoldásra is. Az első alternatív esetben amennyiben a tulajdonos önkormányzat nem kíván cégstruktúra átalakítást végezni és csupán minimális befektetéssel járó változtatásokat végez, felvázolja a jelenlegi cégstruktúra kontrolling rendszerének megerősítését. A második alternatív verzió során a Közös Önkormányzati Hivatalon belül jönne egy gazdaságirányítási szervezeti egység szakirányú végzettséggel és tapasztalattal rendelkező gazdasági alpolgármester irányítása alatt.

Jelen végteljesítési dokumentum a Cegléd Város Önkormányzatával, valamint az önkormányzati cégstruktúra vezetőivel és munkatársaival folytatott számos konzultáció alapján készült, Vállalkozó törekedett minden visszajelzésre, módosítási kérésre reflektálni jelen leadott anyagban.

A munka során keletkezett adatszolgáltatások, kiegészítő anyagok, kérdésekre adott válaszok a dokumentum mellékletét képezik. A mellékleteket nyílt és zárt mellékletek csoportjára osztottuk attól függően, hogy megítélésünk szerint az abban szereplő információk nyilvánosságra hozatala sérti-e az önkormányzat és a gazdasági társaságok üzleti érdekét illetve a jogszabályokat.

### 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 (például: INTERREG, URBACT, European Urban Initiative stb.)
- Hiányzik a proaktív ingatlanfejlesztés- és gazdálkodás<sup>1</sup>
- 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-ben közel azonos a 2019. évi reálértékével, de a 2019 óta eltelt időszakban **reálértéken összesen több mint 4 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 több mint 1,2 milliárd forinttal csökkent** a 2019-es bázisévhez képest, (a 2019 óta eltelt időszak éveinek reálhiányait összeadva), amely megfelel a teljes 2019. évi

---

<sup>1</sup> 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.



finanszírozás 123%-ának. Megállapítható, hogy arányaiban a 2019. évhez képest az évek során az önkormányzati cégstruktúrából több finanszírozási forrást vontak ki, mint amennyivel az önkormányzat kevesebb működési bevétellel gazdálkodhatott.

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., 4. és érintőlegesen az 5. 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.

Cél, hogy a cégstruktúra 3 év múlva ne járjon reálértelemben többletkiadással a tulajdonos önkormányzat számára a jelenlegi helyzethez képest. Az átalakítási javaslat egyik fő célja az önkormányzati bepótlás trendszerű csökkentése, elsősorban a cégek működésének optimalizálása, működési költségeinek csökkentése és szabályozott, átlátható gazdálkodásuk által. A holding cégeinek bevételt és forrást kell teremteniük olyan for-profit tevékenységekből, mint az ingatlanfejlesztés, lakossági piaci szolgáltatások, hazai és nemzetközi pályázatok, más önkormányzatoknak, piaci szereplőknek nyújtott pályázati, tervezési, fejlesztésmenedzsment szolgáltatások.

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 cégeként 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 leány cég 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 összpontosulna.

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

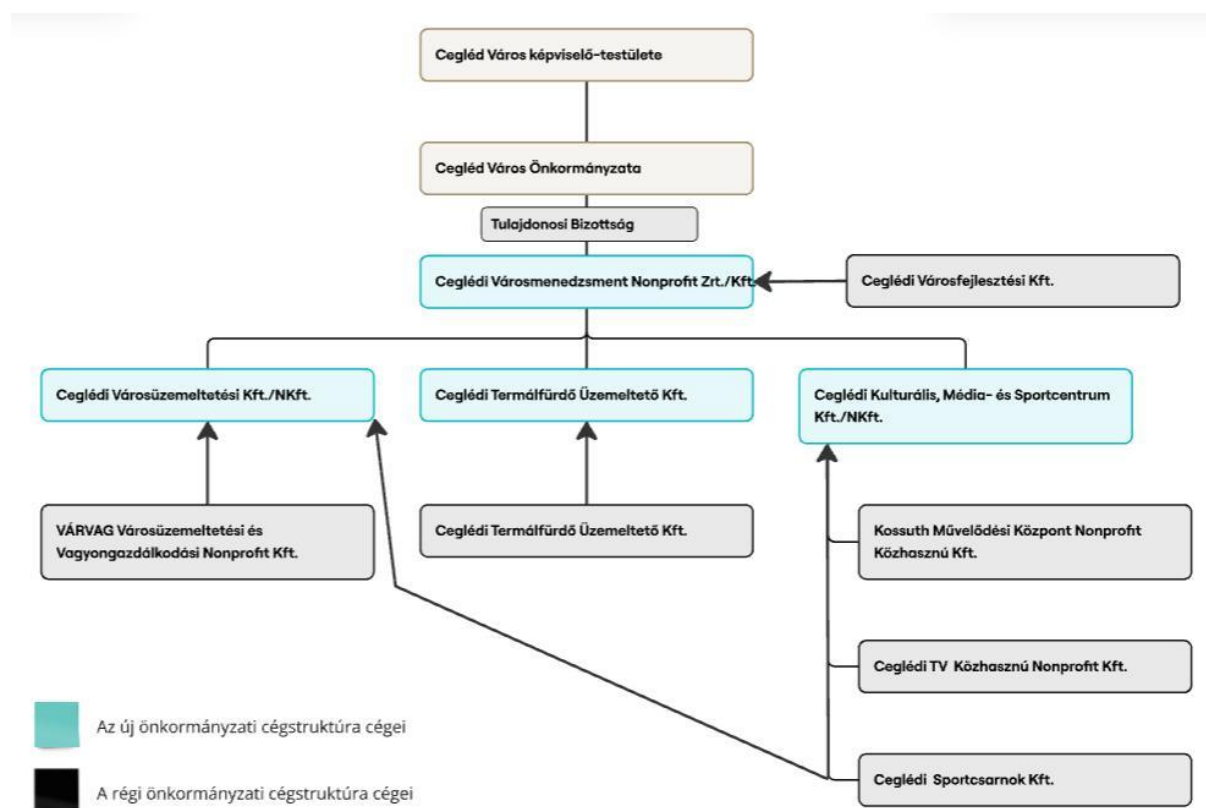
- stratégiai tervezés,
- likviditástervezés,
- a cégcsoport operatív irányítása,
- könyvelési, bérszámfejtés feladatok,
- kontrolling,
- teljes pénzügyi feladatok (beszerzési tárgyalások lebonyolítása, bank számlavezetés, szerződések és teljesítések pénzügyi jóváhagyása),
- informatikai háttértámogatás (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 leány cég, a VÁRVAG átalakulásával létrejövő **Ceglédi Városüzemeltetési NKft.** látná el a VÁRVAG mostani feladatait, illetve Ceglédi Városüzemeltetési NKft.-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 NKft. profiljából adódóan képes lenne olyan a lakosságnak/helyi vállalkozásoknak nyújtott for-profit piaci tevékenység vállalására is, amely létesítményüzemeltetéshez kötődik.

A második létrejövő önkormányzati leány cég a **Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum 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 NKft. látná el. A kulturális, közösségi, kommunikációs és sporttal kapcsolatos tevékenységek összekapcsolásának eredményeképpen a jövőben 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**

Emellett az anyag kitér két másik fejlesztési megoldásra is: amennyiben a tulajdonos önkormányzat nem kíván cégstruktúra átalakítást végezni, felvázolja a jelenlegi cégstruktúra kontrolling rendszerének megújításának verzióját, valamint azt az opciót is, amelyben az önkormányzati szervezethez kerülne telepítésre a gazdasági alpolgármesteri, valamint a gazdaságirányítási egység.

## 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 társaságai 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. A megbízás keretében az alvállalkozói stáb olyan szervezeti működési modellre tesz javaslatot, amely rugalmas, átlátható finanszírozású és költséghatékony, tehát egységnyi erőforrásból több ellátott feladat érhető el. 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 üzleti tervek követése, 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.

A szervezeti átalakítással kapcsolatos döntések előtt elengedhetetlen a város stratégiai irányvonalának felülvizsgálata és a hatályos településfejlesztési és -rendezési dokumentumokkal összhangban lévő prioritások kijelölése. Az önkormányzati cégek szervezeti működésének felülvizsgálata és átalakítása csak abban az esetben lehet sikeres, amennyiben előzetesen kijelölésre kerültek azok a célfüggvények, amelyekre ezek az önkormányzati cégek optimalizálni kívánnak. Ezek a célfüggvények jelölik ki egyértelműen, hogy mely változtatások a legfontosabbak és a legsürgősebbek, valamint ezen célok, célfüggvények mentén lehet pénzügyileg tervezni. A települési stratégiai célok folyamatos követése mellett azzal kapcsolatban is döntés szükséges, hogy pénzügyi szempontból milyen időtávon, milyen megtérüléssel tervez az önkormányzati döntéshozatal.

## 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.

## Elemzési időszak

Megítélésünk szerint a valódi folyamatokra rálátás és megértés akkor biztosítható, ha nem csupán a 2023. és 2024. évi adatokat vizsgáljuk (mely utóbbiak még nem is állnak teljeskörűen rendelkezésre), hanem a szakmai szabályok szerint legalább 5 éves idősort veszünk alapul.

Mindemellett a 2019. év volt az utolsó olyan év, amikor a COVID járvány időszakának nem volt hatása az adatokra, szerepeltetése ezért is indokolt. Ugyanakkor a COVID alatti lezárások

eltérően érintették a cégeket, hiszen még például bizonyos időszakban a rendezvények száma lecsökkent, de a városüzemeltetési feladatok járvány melletti ellátása is szükséges volt.

### 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.

## 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 mozgásteré 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 mozgásteré 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. A feladatot a VÁRVAG menedzseli, azonban a tulajdonosi oldalon ennek átlátását és összehangolását illetően az egyéb városfejlesztési területekkel van még tér a fejlődésre.

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 m<sup>2</sup> 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 m<sup>2</sup> 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 m<sup>2</sup>). 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 m<sup>2</sup>
- Alkotmány u. 3. (hrsz: 7) Családi ház, leromlott, elavult állapotban. Az épület bontása után a telek értékesíthető, vagy társasházzal beépíthető. Telek területe 371 m<sup>2</sup>

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 újított fel nem jelentős számban. 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 8 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 átmeneti szünet után 2024 tavaszától ismét 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 m<sup>2</sup>
- Alkotmány u. 3. (hrsz: 7) Családi ház, leromlott, elavult állapotban. Az épület bontása után a telek értékesíthető, vagy társasházzal beépíthető. Telek területe 371 m<sup>2</sup>
- Bocskai út 9. (hrsz. 338) 2021 m<sup>2</sup> alapterületű ingatlan 75%-os önkormányzati tulajdonban (többi rész megszerzése folyamatban) társasház építésére alkalmas.

*Parkolászemeltetés*

A VÁRVAG Kft.-vel folytatott egyeztetés szerint a parkolásüzemeltetés bevételeiből megmaradó eredmény 10 %, amely összességében nem jelentős összeggel olyan bér kerül keresztfinanszírozásra, amely nem a parkolásüzemeltetéshez kapcsolódik. 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 parkolásüzemeltetés 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.

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 a jelen munka készítése során a VÁRVAG előterjesztésére tárgyalta, azonban a javaslatot nem támogatta.

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 <sup>2</sup>	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Üzleti célú helyiséggazdálkodás, kezelés	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott <sup>3</sup>	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Telek ingatlannal kapcsolatos gazdálkodás, kezelés	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan <sup>4</sup>	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Telek ingatlanok jó karban tartása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott <sup>5</sup>	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

---

<sup>2</sup> A részbeni ellátatlanság alatt értjük a lakáscélú ingatlanok építésének elmaradását.

<sup>3</sup> A jelenlegi helyiségstruktúrában és korlátok között ellátottnak minősül, ugyanakkor felhívjuk a figyelmet arra, hogy az utóbbi 5 évben a városban új üzleti célú helyiségek magánberuházásban épültek, az önkormányzat nem alakítja aktívan a helyi kínálatot.

<sup>4</sup> Részbeni ellátatlanság alatt értjük az ipari parki fejlesztés hibáiból eredő működési problémákat és az üzleti alapon történő ipari-gazdasági ingatlanok fejlesztésének hiányából eredő gazdálkodási problémák jelentette helyzetet

<sup>5</sup> Az anyagi lehetőségekhez igazodóan

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
Földhaszonbérlettel kapcsolatos feladatok	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	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
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 csatornákhöz 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

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
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 környezetvédelmi program lebonyolítása	Önként vállalt	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Házzsámleltárlák 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



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
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
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
Őrzés 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

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
Ipari park üzemeltetése	Önként vállalt	Ellátott <sup>6</sup>	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Szórakozási célú sporteszközök (Felnőtt kondieszközök) ellenőrzése, karbantartása, üzemeltetési és karbantartási napló vezetése. 2 illetve 3 évente a sporteszközök műszaki felülvizsgálatának megrendelése, megfelelőségi tanúsítványok elkészítése	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
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

<sup>6</sup> Az Ipari Park 1. tekintetében, szűk körű szolgáltatással, de ellátottnak minősül.

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
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, amely rányomja bélyegét a feladatok ellátottságára is. 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	Önkormányzatnak nyújtott szolgáltatás
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	Önkormányzatnak 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
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	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
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	Önkormányzatnak nyújtott szolgáltatás
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

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
Bogácsi üdülő fejlesztése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak nyújtott szolgáltatás
Ceglédi Termálfürdő Kft. könyvelése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Back-office	For-profit	Önkormányzatnak nyújtott szolgáltatás
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.

#### *Áttekintés*

A szakértői interjúk alapján a KMK stratégiai működésében a legnagyobb kihívás az, hogy a KMK munkatársai számára nem igazán látható, hogy pontosan mi a tulajdonosi elvárás, milyen tulajdonosi stratégia mentén szükséges működnie a cégnek. Az éves rendszerességgel beküldött szakmai és pénzügyi beszámolókra ritkán érkezik részletes visszacsatolás (jellemzően a FEB-től érkeznek inkább visszajelzések), a megküldött statisztikai adatok sem kerülnek közös áttekintésre, elemzésre. A szakmai visszacsatolás hiánya mellett viszont nagyon sok olyan adatigény van a tulajdonosi oldalról, ami kevés hozzáadott értékkel bír, mint például a havi bankszámlaküldési kötelezettség.

Az önkormányzat kulturális tevékenysége azért speciális terület, mert a pénzügyi fenntarthatóság mellett számos más szempontra is optimalizálni szükséges a rendszert, mint például a megfelelő színvonalú kulturális szolgáltatások biztosítása, a szociálisan hátrányos helyzetűek számára való elérhetőség biztosítása, vagy pedig a helyi közösségépítés és identitáserősítés.

A kulturális szolgáltatások területe az, ahol a tulajdonos részéről elvárás a bevételszerzés és a minél nagyobb fokú pénzügyi függetlenség, ami gyakran nehezen összeegyeztethető a fent említett városfejlesztési, szociális és kulturális szempontokkal. A kulturális terület továbbá tipikusan az, ahol igen széles spektrumon határozhatja meg az önkormányzat a szükséges szolgáltatási szintet a jogszabályi minimumtól egészen az ambiciózus, rengeteg forrást igénylő szintig. Ez mindig a helyi képviselő-testület, közgyűlés értékválasztásának függvénye, a pénzügyi gazdaságosság ezen a területen trendszerin nem fő, hanem kiegészítő szempont.

Ez azt jelenti, hogy a profitorientáltság nem terjeszthető ki mindenre, a kultúrához való jog törvényben meghatározott, miközben a tulajdonos önkormányzatnak kell döntenie arról, hogy a helyi identitás építésére, kultúrára mennyit kíván fordítani és milyen elvárásokkal. Ugyanakkor a tulajdonos jogos elvárása, hogy ahol van lehetőség piaci bevételszerzésre, ott az önkormányzati finanszírozás csökkenthető legyen.

A szakértői interjúk alapján a tulajdonos minden évben egyre magasabb bevételt vár el, aminek megvannak a korlátai. A hosszú távú tervezést nehezíti, hogy a megosztott tapasztalatok szerint az éves finanszírozás első részlete először csak áprilisban érkezik. A KMK szempontjából támogatná a tervezést, ha már december 31-ig elfogadnák az üzleti terveket az önkormányzatnál (pl. folyamatosan kell tartalékot képezni, hogy a decemberi rendezvények



januári számláit kifizessék). Megjegyzendő, hogy ezt csak addig a mértékig lehet megtenni, amíg az állami normatívákkal kapcsolatos bizonytalan változók engedik, hiszen van, hogy előző évben még az állami normatívák mértéke nem áll rendelkezésre.

Az éves tervezés során fontos lenne előbb látni a következő éves pénzügyi keretet, majd annak alapján összeállítani a rendezvénynaptárt (a jelenlegi gyakorlatban ez fordított sorrendben történik). A kulturális rendezvények szervezése esetén különösen fontos a hosszú távú tervezés, mert például egy pénzügyileg stabil szervezet előre, kedvezőbb áron tudja lefoglalni a fellépőket. Nem látható sokszor, hogy a maradvékosszegek milyen célokra használhatók fel, például lehet-e például épületfelújításra fordítani, csinálhatnak-e értéknövelő beruházásokat. A következő éves bevétel a kulturális terület gyors változása miatt nehezen tervezhető, ezért szükség van némi rugalmasságra a tervezésben.

A kulturális szolgáltatások fejlesztése területén kulcsfontosságú, hogy a megfelelő teljesítményindikátorok legyenek meghatározva, mint például a programok száma, látogatók száma, az aktív és passzív elérések száma vagy a lakossági elégedettség (kérdőívek, Google-értékelések).

A KMK-val való konzultációk során az interjúalanyok többször rámutattak, hogy bár a szervezet országosan elismert és kiemelkedő tevékenységet végez a kultúra területén, ezen szakmai teljesítmény meglátásuk szerint városi szinten kevésbé elismert. A KMK munkatársai hangsúlyozták, hogy az elért éves látogatószámokra nagyon büszkék, és a szervezet sikerét a munkavállalók egyéni elköteleződésének és magas motivációjának tudják be (néhány éves adat: 120 ezres látogatói szám, 2600 esemény). Egy esetleges cégstruktúra átalakítás során nagy hangsúlyt kell fektetni arra, hogy a különböző szakmai tevékenységek minősége ne sérüljön, a különböző kulturális funkciók egymást támogassák.

A KMK munkatársai kiemelten fontosnak tartják, hogy az önkormányzat stratégiai céljainak tervezésekor kulturális szakember is kerüljön bevonásra és Cegléd Városa tudatosan pozicionálja magát a hazai kulturális életben. Egy kulturális területért felelős alpolgármester, egy önkormányzati kulturális iroda vagy egy kulturális szakértő bevonását ösztönöznék a KMK menedzsmentje. A tulajdonos önkormányzat által kijelölt stratégiai irányvonal megalapozhatja, hogy az éves üzleti tervezés, illetve a költségvetési tárgyalások az előzetesen kiemelt kulturális stratégiai célok mentén kerüljenek kidolgozásra.

A KMK működésében kihívást jelentett a bizonytalan finanszírozási környezet is. Jellemzően 60%-át kapták, kapják az önkormányzattól a költségeknek, 40%-ot saját maguknak kell hozzátenni. A finanszírozási struktúrát támogatná, amennyiben az önkormányzat stratégiai együttműködésekkel alakítana ki a helyi vállalkozásokkal, akik rendszeres támogatóként, szponzorként léphetnének fel a városi rendezvényeken.

Stratégiai döntést igényel az a kérdés is, hogy a KMK rendezvényei milyen célcsoportokat célozzanak, illetve ezzel párhuzamosan, hogy mekkora része legyen fizető és mekkora része

ingyenes. Ha egy előadó ingyenes koncert keretében jön el a városba, azt követően hosszabb ideig nem lehet fizetős rendezvény keretében meghívni.

Ahogy a többi önkormányzati cégnél is, a KMK esetében is kiemelt fontosságú a bérrendezés és a teljesítményértékelési rendszer fejlesztése mind döntéshozói, mind alkalmazotti szinten. A bérrendezés tekintetében az első elvárt lépés a KMK részéről az inflációkövető bérezés. A szakértői interjúk alapján a munkavállalók motivációjának, lelkesedésének köszönhetően nagyon magas minőségű kulturális szolgáltatást tud nyújtani a cég, de a mostani bérezés hosszú távon nem fenntartható, egy idő után ez a szolgáltatás minőségének rovására mehet. A KMK munkatársai egy esetleges szervezeti összevonás, átalakítás esetén tartanak a felelősségi körök töredezésétől és a munkamorál romlásától és arra hívták fel a figyelmet, hogy a különböző önkormányzati cégek munkavállalói nagyon eltérő motivációkkal és attitűddel dolgoznak.

A konzultációk során az is elhangzott, hogy 2019 óta nincs premizálás, és ez a jövőben is csak akkor elképzelhető, ha nem csak a vezetőket, hanem az alkalmazottakat is érinteni fogja. Bár pénzügyi teljesítményösztönzés nincsen, cafeteria rendszer van, céges telefon elérhető a munkatársaknak, szakmai előadásokon vehetnek részt, illetve egyes eszközöket kölcsönvehetnek, a kaszinót jelképes összegért bérbevehetik családi eseményekre. Az öt évente jubilálók emlékpakettet kapnak, valamint minden évben felterjesztenek valakit a Cegléd Város Kultúrájáért díjra.

A munkavállalók képzését tekintve amire leginkább szükség lenne, az az informatikai és a szakterületi (rendezvényes, technikus, gazdasági) programok.

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 <sup>7</sup>
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	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Közösségi és társadalmi részvétel fejlesztése (pl. közösségi csoportok, klubok)	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott <sup>8</sup>	Közfeladat	Core	Non-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Egész életre kiterjedő tanulás feltételeinek biztosítása (Kiállítások, ismeretterjesztő klubok)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Hagyományos közösségi kulturális értékek átörökítése feltételeinek biztosítása (főként nemzeti ünnepek, megemlékezések)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

<sup>7</sup> A Kossuth Művelődési Központ esetében ez a kategória speciális, mivel vannak olyan tevékenységek, amelyeket az önkormányzat finanszíroz, akár részben, de a közvetlen ügyfelek mégis külsőnek minősülnek (pl. a klubokban résztvevők).

<sup>8</sup> A feladat a szűken vett kulturális területen minősül csupán ellátottnak az önkormányzati intézményrendszer és cégcsoport szintjén. Ezen túlmenően hiányoznak a közösségi bevonás jogszabályi minimumon túli szervezett és rendszeres módszerei a városfejlesztési tevékenységekbe.

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 <sup>7</sup>
Amatőr alkotó- és előadóművészeti tevékenységek feltételeinek biztosítása	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Tehetséggondozás és fejlesztés feltételeinek biztosítása (gyakorlatban ez összemosódik az amatőr alkotó- és előadóművészeti tevékenységekkel)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Kulturális alapú gazdaságfejlesztés (babaruha börze, turisztikai- városidentitási merchandise)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Tourinform iroda működtetése	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Turisztikai célú városmarketing	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Városi rendezvények, programok marketingje	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Kossuth Művelődési Központ épületeinek üzemeltetése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és 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 <sup>7</sup>
Kossuth Művelődési Központ könyvelése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített 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	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás

**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.

#### *A városapplikáció telepítési helye és módja*

A CTV 2025 áprilisában, jelen munka készítése közben kapta meg a városapplikáció beindításának feladatát, amely egybevág – lentebb részletezett – javaslatunkkal.

Cegléd Város Önkormányzata pályázat keretében nyerte az applikációfejlesztést, ahol a városi applikációt a város sajtóreferense kezdte el adatokkal, információkkal feltölteni. Az applikáció vázának egyszeri költsége mellett havi előfizetéssel működtethető a rendszer, amelyet érdemes az alvállalkozóval való minél szorosabb együttműködés keretében kihasználni.

Az applikáció sikeres működtetésében alapvető cél, hogy minél inkább specifikálják az applikációt a város méretéhez és karakteréhez illeszkedően. Ennek céljából a CTV egyeztetett mind a többi önkormányzati céggel, mind a hivatallal, hogy milyen változásokra lenne szükség az applikáció gördülékenyebb működéséhez, illetve a minél magasabb felhasználószám eléréséhez.

Az applikáció testesztelése során a CTV-vel való konzultáció alapján a legfontosabb változtatás, hogy megváltoztatják a menüsor összetételét és azt egy olyan hírfolyammal egészítik ki, amely a honlapon megjelenő híreket automatikusan átvinné, így minden információ tartalom könnyen eljuthatna az applikáció felhasználóihoz is. Az önkormányzati cégek, illetve a hivatal érintett szakirodái részhozzáféréseket kapnak az applikációhoz, így minden szervezeti egység tud majd a saját területét érintő híreket, információkat feltölteni az applikációba. Az összes közérdekű adat (pl. gyógyszertárak, boltok nyitvatartása) gyűjtés és feldolgozás alatt van, a cél, hogy minél több Ceglédet érintő információ elérhető legyen a felületen, ne csak az olyan témakörökben, amelyek az önkormányzat tevékenységét érintik.

A CTV munkatársai leadtak egy koncepciót az alvállalkozói cégnek a változtatási és kiegészítési kérésekről, amelyek fejlesztése a háttérben zajlik, jelenleg még nincsen élesítve. A városapplikáció arculata jelenleg kidolgozás alatt van, döntés szükséges arról, hogy az előzetesen elkészített 3-4 arculati koncepcióból melyik valósuljon meg.

A CTV-vel folytatott konzultáció alapján hamarosan feltöltésre kerül a hírfolyam és tervezetten a nyári időszak után kerül az új rendszer élesítésre. A hírfolyamot tervezetten szintén a CTV munkatársai fogják kezelni. Egy év alatt 500 felhasználói regisztráció érkezett az applikációra, míg a CTV Facebook-oldalának 14 ezer, TikTok-csatornájának pedig 19 ezer követője van. Ezen számok alapján a CTV vezetősége arra számít, hogy az applikáció felhasználóinak bővítésében jelentős potenciál van.

Az applikáción hirdetési felületek, valamint lakossági részvételre lehetőséget nyújtó elemek is lesznek. A cél az, hogy a lakossági bejelentések is egységes rendszerben, az applikáción keresztül legyenek kezelhetők.

Az applikáció kezelésének humánerőforrás-igényét tekintve elmondható, hogy a CTV-vel való konzultáció alapján két főre van szükség, akik az applikációt folyamatosan kezelik és frissítik (akár ügyeleti rendszerben is), illetve minden részhozzáféréssel rendelkező önkormányzati egységtől szükség van egy felelősre, aki ismeri az applikáció működését és saját tartalmaival frissíteni tudja azt.

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 háttérszolgáltatásainak 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



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
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	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Gál József Sportcsarnok hasznosítása (rendezvények szervezése, helyiségek bérbeadása)	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Tekepálya hasznosítása	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit és non- profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Tekepálya létesítményüzemeltetése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Horgásztanya (Cegléd, Harcsa utca) létesítményüzemeltetése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Horgásztanya (Cegléd, Harcsa utca) hasznosítása	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Vadászház (Csemő külterület) létesítményüzemeltetése	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-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
Malomtőszéli sporttelep létesítményüzemeltetése (kivéve a Judo, birkózó csarnok)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Malomtőszéli sporttelep hasznosítása (kivéve a Judo, birkózó csarnok)	Kötelező	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Ceglédi Sportcsarnok Kft. Könyvelése	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Ceglédi Sportcsarnok Kft. Informatikai háttéradatai	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat és vállalkozási feladat	Back-office	For-profit és non- profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Jégpálya üzemeltetése és hasznosítása téli időszakban	Önként vállalt	Ellátott	Vállalkozási feladat	Core	For-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás

**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 médiaügynökségként 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
Közösségi tervezés és bevonás a városfejlesztési beavatkozások tervezésébe és megvalósításába	Hiányzik, a jogszabály által előírt kötelező partnerségi felhívásokon és az	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat	Core	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
	esetleges vélemények begyűjtésén túl, amelynek telepítési helye CKÖH						
Balatonszárszói tábor létesítményüzemeltetése	CVÖ	Önként vállalt	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Balatonszárszói tábor hasznosítása	CVÖ	Önként vállalt	Ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Balatonszárszói tábor fejlesztése	CVÖ	Önként vállalt	Ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Beruházói város- és ingatlanmarketing (hazai és nemzetközi)	Hiányzik	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Részben ellátatlan	Közfeladat és vállalkozási feladat	Core	For-profit	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás
Nemzetközi finanszírozási források felkutatása, nemzetközi pályázati konzorciumépítés és pályázatok összeállítása, támogatási adminisztrációk külső ügyfelek (más	Hiányzik	Önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Vállalkozási feladat	Core	For-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
önkormányzatok, vállalkozások, civil szervezetek) részére							
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, javaslattétel a racionalizálásra)		Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátatlan	Közfeladat	Működési szolgáltatás	For-profit és non-profit	Önkormányzatnak teljesített 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

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
Térségi tervtanács feladatok	CVÖ	Kötelező	Ellátott	Közfeladat	Core	Non-profit	Önkormányzatnak és külső partnernek nyújtott szolgáltatás
Önkormányzati sajtóreferensi feladatok	CVÖ	Kötelező és önként vállalt feladathoz kötődő	Ellátott	Közfeladat	Működési szolgáltatás	Non-profit	Önkormányzatnak teljesített 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	Önkormányzatnak teljesített szolgáltatás



**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. Ez alatt egyfelől azt értjük, hogy nincs az eredményességhez kötődő vezetői teljesítményösztönző rendszer az önkormányzati cégstruktúrát illetően. Másfelől pedig a gazdasági társaságok nem lehetnek biztosak abban, hogy egy eredményes év után a fejlesztésekre fordítandó eredményüket nem vonja el váratlanul a tulajdonos vagy nem csökkenti-e a működési támogatást az eredménynek megfelelő mértékben. Ez nehezíti a tervezést.
- 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 (például: INTERREG, URBACT, European Urban Initiative stb.).
- 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 és a VÁRVAG 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 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. Ez akadálya a szolgáltatás fejlesztésének, valamint a dolgozói jóllétnek emellett az elvárható szintű ügyfélszolgálati, látogatói környezet megteremtésének.
- 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 hiányosságai 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. Nem érthető, hogy az önkormányzat miért nem saját cégét a pályázatokból finanszírozva építette a projektmenedzsment/támogatási adminisztráció kapacitást. Nem látható racionális oka párhuzamosan külsős vállalkozás(ok) megbízásának és közben saját önkormányzati cég támogatásának.
- Kontroller/kontrolling évekig tartó hiánya a tulajdonos önkormányzat részéről (a megbízás kezdetekor állt munkába egy új kontroller).
- Közbeszerzési szakértelem biztosítása a beszerzésekhez fejleszthető terület.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy az önkormányzati szektor bérszintje egyúttal stratégiai problémát jelent, amely különösen erősen jelentkezik a budapesti metropolisztérség esetében. A megfelelő távolsági közlekedéssel ellátott települések ugyanis bérszintjükben



kénytelenek legalább részben az országban legmagasabb szinten álló budapesti munkaerőpiaci fizetésekkel versenyezni a korlátozottan rendelkezésre álló jó képességű, képzett munkavállalókért. Mindazok a munkavállalók, akik egyéni élethelyzetük és preferenciáik alapján megtehetik, hogy Budapestre ingázzanak vagy költözzenek, jó eséllyel a magasabb keresetű budapesti munkavállalók sorait erősítik majd. Jelen munka keretei között értelmezve ez azt jelenti, hogy a ceglédi önkormányzati gazdasági társaságoknak bizonyos mértékig olyan lehetőséget kell(ene) kínálniuk munkavállalóiknak, amely versenyképes a budapesti lehetőségekkel. Amennyiben erre nincs lehetőség, úgy az a cégek teljesítményének egyértelmű korlátját jelenti. Természetesen sok különbség létezik az egyéni élethelyzetek között és vannak olyan kiváló szakemberek, akik családi okok, illetve a vidéki életforma előnyei miatt hajlandóak lemondani egy másik munkahelyen lehetséges potenciális keresetük egy részéről. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy amennyiben egy képzett 21-40 éves munkavállalónak elegendő heti 3 napot budapesti helyszínen töltenie munkája ellátásához, úgy várhatóan még Cegléden lakva is inkább az ingázást választják a magasabb kereset érdekében, mint sem, hogy helyben vállaljon munkát.

A személyi jellegű ráfordítások szemléltetésére érdemes összehasonlítani az önkormányzati gazdasági társaságok 2024. évi átlagos személyi jellegű ráfordításainak szintjét<sup>9</sup>. Majd vetni egy pillantást néhány foglalkozás Központi Statisztikai Hivatal szerinti 2024. évi bruttó átlagkeresetére. Az anyagnak nem célja egyes munkavállalók bérét kiemelni és nyilvánosságra hozni, viszont a mondanivaló és a kérdés stratégiai szintű átlátásához megfelelő áttekintést nyújt a személyi jellegű ráfordítások használata.

---

<sup>9</sup> Személyiségi jogi okok miatt becsléssel éltünk, ahol a teljes személyi jellegű átlagos ráfordításból a 13 % szociális hozzájárulást alapul képeztük a munkáltatói terhek nélküli átlagos bruttó személyi jellegű ráfordítás szintet. Az egyedi esetet jelentő szociális hozzájárulási kedvezményekkel (pl. nyugdíjas, munkaerőpiacra frissen belépő munkavállaló) nem számoltunk, mivel a normál céges működés túlnyomórésztben nem nyugdíjas és a munkaerőpiacra frissen belépő munkavállalókra alapoz. Az átlagos személyi jellegű ráfordítás képzett, származtatott mutató, nem egyenlő a bruttó átlagbérrel, de képet ad a munkatársakra fordított forrásokról. A jelen nyilvános anyagtól elkülönített zárt mellékletben ugyanakkor a VÁRVAG Nkft. esetében specifikusabb bérösszehasonlításra is van lehetőség, amely cég a munkavállalói állománycsoportok átlagos béradatait (2024. 10. 31-ei adatok szerint) is önként rendelkezésre bocsátotta.

Gazdasági társaság	Becsült átlagos bruttó havi személyi jellegű ráfordítás 2024. évben <sup>10</sup> (Ft)
"Kossuth Művelődési Központ" Nonprofit Közhasznú Korlátolt Felelősségű Társaság	572 260
Ceglédi Sportcsarnok Kft.	515 600
Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	584 110
Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.	614 600
Ceglédi Városfejlesztési Kft.	χ <sup>11</sup>
VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Közhasznú Kft.	346 980

**9. táblázat: Becsült átlagos bruttó személyi jellegű havi ráfordítás a ceglédi önkormányzati cégeknél, Forrás: a gazdasági társaságok 2024. évi beszámolóí alapján saját számítás**

Foglalkozás FEOR megnevezése	Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete Magyarországon (2024, Ft)	Jellemzően mely önkormányzati gazdasági társaságnál releváns a foglalkozás a 2024. évi állapot szerint?
Gazdasági, költségvetési szervezet vezetője (igazgató, elnök, ügyvezető igazgató)	1 140 981	Mindegyik
Egyéb szolgáltatást nyújtó egység vezetője	973 453	VÁRVAG, Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.
Szálláshely-szolgáltatási tevékenységet folytató egység vezetője	937 699	Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.

<sup>10</sup> Lásd előző lábjegyzet

<sup>11</sup> A 2025. májusában véglegesített 2024. évi beszámolóiból számított vonatkozó adat a lecsökkent állományi létszám és a természetes személyek megbízási szerződésai miatt torzított, nem összehasonlítható és nem mutat valós képet.

Foglalkozás FEOR megnevezése	Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete Magyarországon (2024, Ft)	Jellemzően mely önkormányzati gazdasági társaságnál releváns a foglalkozás a 2024. évi állapot szerint?
Kulturális tevékenységet folytató egység vezetője	818 393	Kossuth Művelődési Központ
Sport- és rekreációs tevékenységet folytató egység vezetője	737 596	Ceglédi Sportcsarnok Kft.
Vállalati stratégiatervezési egység vezetője	1 699 765	Az önkormányzati cégcsoport tekintetében hiányzik a tulajdonos önkormányzatnál ez a funkció
Reklám-, PR- és egyéb kommunikációs tevékenységet folytató egység vezetője	1 335 444	Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
Település- és közlekedéstervező mérnök	873 890	VÁRVAG Nkft.
Kontroller <sup>12</sup>	1 083 561	VÁRVAG Nkft., holding cég illetve a Polgármesteri Hivatal
Piackutató, reklám- és marketingtevékenységet tervező, szervező	1 013 464	Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
PR-tevékenységet tervező, szervező	872 370	Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
Kulturális szervező	599 281	Kossuth Művelődési Központ
Könyv- és lapkiadó szerkesztője	665 581	Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
Újságíró, rádióműsor-, televízióműsor-szerkesztő	688 342	Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
Szakképzett edző, sportszervező, -irányító	644 909	Ceglédi Sportcsarnok Kft.
Egyéb kulturális és sportfoglalkozású (felsőfokú képzettséghez kapcsolódó)	664 054	Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi Sportcsarnok Kft.
Egyéb magasan képzett ügyintéző	860 411	Mindegyik
Műsorszerző és audiovizuális technikus	724 945	Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
Építőipari szakmai irányító, felügyelő	817 873	VÁRVAG Nkft.

<sup>12</sup> Felhívjuk a figyelmet, hogy a kontroller szakma nem egyenlő a belső ellenőrrel. A kontroller gazdasági társaságok pénzügyi tervezésében és elemzésében tapasztalattal rendelkező szakértő, aki képes a működés normalitásainak vagy anomáliáinak megítélésére és a döntéselőkészítés során a beavatkozási pontokra történő figyelemfelhívással, döntési opciók felvázolásával segíti a vezetői döntéshozatalt.

Foglalkozás FEOR megnevezése	Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete Magyarországon (2024, Ft)	Jellemzően mely önkormányzati gazdasági társaságnál releváns a foglalkozás a 2024. évi állapot szerint?
Irodai szakmai irányító, felügyelő	751 308	Kossuth Művelődési Központ, VÁRVAG Nkft.
Pénzügyi ügyintéző (a pénzügyi ügyintéző kivételével)	637 885	Kossuth Művelődési Központ, VÁRVAG Nkft.
Számviteli ügyintéző	696 613	Kossuth Művelődési Központ, VÁRVAG Nkft.
Konferencia- és rendezvényszervező	571 468	Kossuth Művelődési Központ
Marketing- és PR-ügyintéző	653 661	Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
Kiegészítő filmgyártási és színházi foglalkozású	690 726	Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
Kulturális intézményi szaktechnikus	470 741	Kossuth Művelődési Központ
Egyéb művészeti és kulturális foglalkozású	563 911	Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.
Egyéb ügyintéző	550 771	Mindegyik
Általános irodai adminisztrátor	463 553	Mindegyik
Könyvelő (analitikus)	677 507	Kossuth Művelődési Központ, VÁRVAG Nkft.
Ügyfél- (vevő)tájékoztató	592 649	Kossuth Művelődési Központ, VÁRVAG Nkft.
Dísznövény-, virág- és faiskolai kertész, csemetenevelő	380 885	VÁRVAG Nkft.
Kőműves <sup>13</sup>	394 912	VÁRVAG Nkft.
Burkoló <sup>14</sup>	393 942	VÁRVAG Nkft.
Festő és mázoló <sup>15</sup>	410 167	VÁRVAG Nkft.
Tehergépkocsi-vezető, kamionsofőr	413 994	VÁRVAG Nkft.
Mezőgazdasági, erdőgazdasági, növényvédő gép kezelője	482 927	VÁRVAG Nkft.
Parkolóőr	461 343	VÁRVAG Nkft.
Intézményi takarító és kisegítő	332 635	VÁRVAG Nkft.

<sup>13</sup> A szakmában jelentős feketegazdaság miatt a valós kereset a KSH adatainál magasabb bruttó keresetnek felel meg

<sup>14</sup> A szakmában jelentős feketegazdaság miatt a valós kereset a KSH adatainál magasabb bruttó keresetnek felel meg

<sup>15</sup> A szakmában jelentős feketegazdaság miatt a valós kereset a KSH adatainál magasabb bruttó keresetnek felel meg

Foglalkozás FEOR megnevezése	Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete Magyarországon (2024, Ft)	Jellemzően mely önkormányzati gazdasági társaságnál releváns a foglalkozás a 2024. évi állapot szerint?
Egyéb egyszerű építőipari foglalkozás	331 382	VÁRVAG Nkft.
Egyszerű mezőgazdasági foglalkozás	304 869	VÁRVAG Nkft.

**10. táblázat: Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete Magyarországon, Forrás: Központi Statisztikai Hivatal**

A KSH adatai mellett tájékoztató jelleggel felhívjuk a figyelmet az egyik legátfogóbb magyarországi munkaerőpiaci felmérés eredményeként előállt HAYS Salary Guide 2024 adataira is bizonyos pozíciók tekintetében.

Pozíció (tapasztalat)	Bruttó havi fizetés teljes munkaidős állás esetén bónusz és egyéb juttatás nélkül (Ft)	Jellemzően mely önkormányzati gazdasági társaságnál releváns a foglalkozás a 2024. évi állapot szerint?
Könyvelő (3-5 év)	850 000	Kossuth Művelődési Központ, VÁRVAG Nkft.
Szenior kontroller (5+ év) <sup>16</sup>	1 200 000	VÁRVAG Nkft.
Pénzügyi vezető (2-6 fő vezetésével)	1 600 000	VÁRVAG Nkft., holding cég illetve a Polgármesteri Hivatal
Művezető (építőipari kivitelezés, 3-5 év)	750 000	VÁRVAG Nkft.
Projektmenedzser (építőipari kivitelezés, 5-8 év)	1 350 000	VÁRVAG Nkft.
Projektmenedzser (ingatlanfejlesztés, 5-8 év)	1 300 000	VÁRVAG Nkft.
Létesítményüzemeltető/Facility manager (3-5 év)	1 100 000	VÁRVAG Nkft., Ceglédi Sportcsarnok Kft., Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.
Irodai ügyintéző (3+ év)	700 000	Mindegyik
Webes tartalommenedzser	790 000	Kossuth Művelődési Központ, Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.

**11. táblázat: Bruttó havi fizetés teljes munkaidős állás esetén, Forrás: HAYS Salary Guide**

Az átlagos személyi jellegű ráfordítások összehasonlítása alapján általában nem figyelhetők meg kiugróan magas bérek a ceglédi önkormányzati gazdasági társaságoknál. Sőt, bizonyos

<sup>16</sup> Felhívjuk a figyelmet, hogy a kontroller szakma nem egyenlő a belső ellenőrrel. A kontroller gazdasági társaságok pénzügyi tervezésében és elemzésében tapasztalattal rendelkező szakértő, aki képes a működés normalitásainak vagy anomáliáinak megítélésére és a döntéselőkészítés során a beavatkozási pontokra történő figyelemfelhívással, döntési opciók felvázolásával segíti a vezetői döntéshozatalt.

szakmák esetében inkább az országos átlag alatti fizetések jellemzők. Hangsúlyozzuk, hogy napjaink munkaerőpiaci viszonyai között a budapesti metropolisz térségben országos átlag alatti bérezéssel nem várható el kiemelkedő teljesítmény.

Részletesebb összehasonlítás érdekében érdemes kiemelni a legszerteágazóbb tevékenységet végző VÁRVAG NKft.-t, amely esetében az állománycsoportok fizetési adatait a zárt mellékletben vetjük össze az országos átlagbérekkel. A zárt mellékletben szereplő anyagrész fő megállapítása mindazonáltal itt is közölhető: A VÁRVAG NKft. állománycsoportjainak átlagbéreit az országos átlagkeresetekkel összehasonlítva megerősíthetjük a nyilvános főanyagban megtett megállapításunkat, amely szerint a ceglédi önkormányzati gazdasági társaság nem közfoglalkoztatott állományban lévő dolgozóit illetően a gazdasági társaság átlagbérei jellemzően alacsonyabbak az egyes szakmák országos átlagbéreinél. Mindemellett felhívjuk a figyelmet, hogy a VÁRVAG Kft. esetében a közfoglalkoztatottakat is figyelembe véve az átlagos személyi jellegű ráfordítások aránya a cégcsoportban kiugróan alacsony. (További adatok a zárt mellékletben találhatók.)

### 2.1.6. Összegző problématerkép

Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
Cégstruktúra stratégiai szakmai irányítása hiányzik, a cégstruktúra cégeinek tevékenysége stratégailag 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 (például: INTERREG, URBACT, European Urban Initiative stb.).	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
Az önkormányzat saját kommunikációja nem eléggé közérthető, így számos információ közvetítése sikertelen	CKÖH, CTV	Operatív problémák
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



Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
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
Közbeszerzési szakértelem biztosítása a beszerzésekhez	CVÖ	Emberi erőforrás problémák
Proaktív ingatlanfejlesztés- és gazdálkodás hiánya	CVÖ, VÁRVAG, Ceglédi	Operatív problémák /

Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
	Városfejlesztési Kft.	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 Sportcsarnok Kft., Kossuth Művelődési Központ	Pénzügyi problémák

Probléma	Feladattelepítés jelenlegi helye (amennyiben releváns)	Feladatellátási problémakörök
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

**12. táblázat: Összegző problématerkép, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés**

## 2.2. 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 évenkénti inflációs adatokból szorzással határoztuk meg a halmozott árindexet.

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

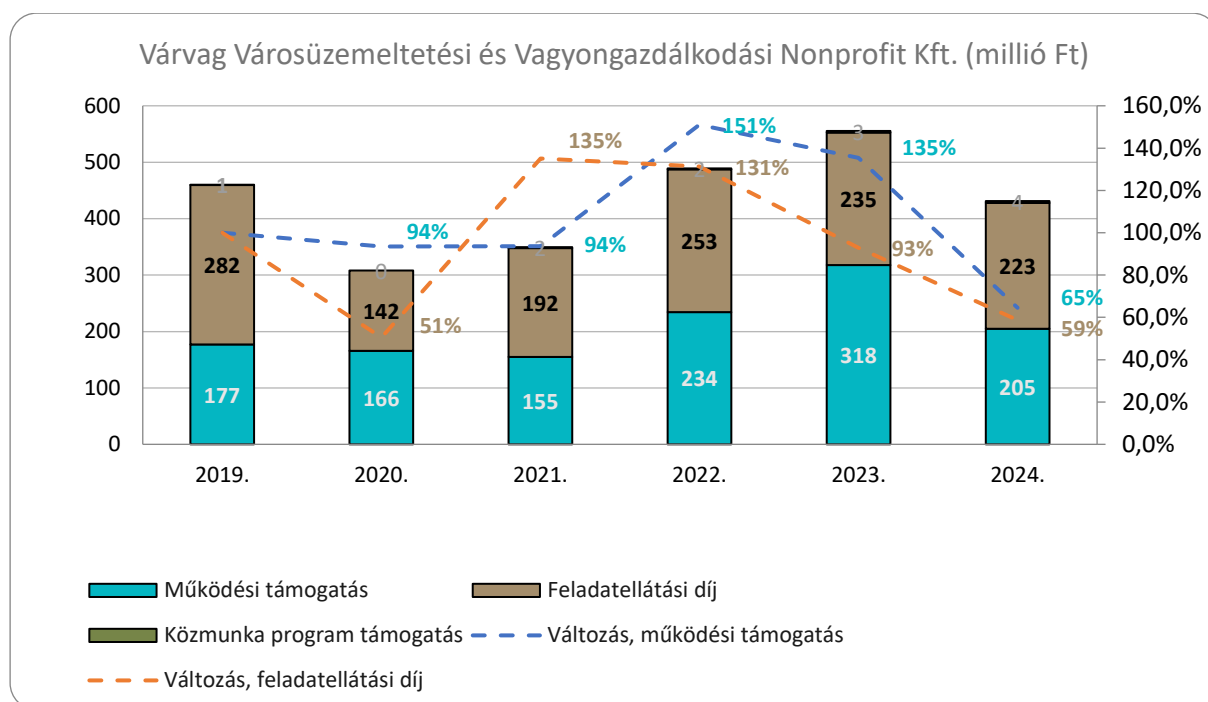
- A tervszerűség vizsgálatához szükség van az önkormányzat költségvetésének adataira, az adott vállalkozásnak juttatandó összeg eredeti előirányzataira, előirányzat módosításaira és az ehhez kapcsolódó előterjesztések másolataira. Ezek nyilvános adatok, tehát bárkinek kiadhatók. A Hivatal a tervezési 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, teljesítésigazolásokot 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.

### 2.2.1. VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft.

Az ábra adataiból megállapítható, hogy a működési támogatás, valamint a feladatellátásért fizetett összegek, így a teljes kifizetett összeg is hullámszik nominális értékben. Az ábra a nominális értékeket, valamint azok változását mutatja az előző évi százalékában. Abban az esetben, ha az összegeket inflációval módosítjuk és a teljes támogatási összegeket 2019. évre diszkontáljuk, még jobban megfigyelhető az összegek ingadozása.



**2. ábra: A VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés**

A VÁRVAG esetében megállapítható, hogy reálértéken (2019-es jelenértéken számolva) 2019-2021 között jelentős csökkenés volt tapasztalható az önkormányzati juttatásban, majd 2022-2023 között felívelés történt (de a 2019-es szintet nem érte el), amely 2024-ben véget ért és újra számottevő reálérték csökkenés következett be.

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.

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, de egy folyamat részeként alkalmassá tehető a kontrollingrendszer kiépítése során.

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

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

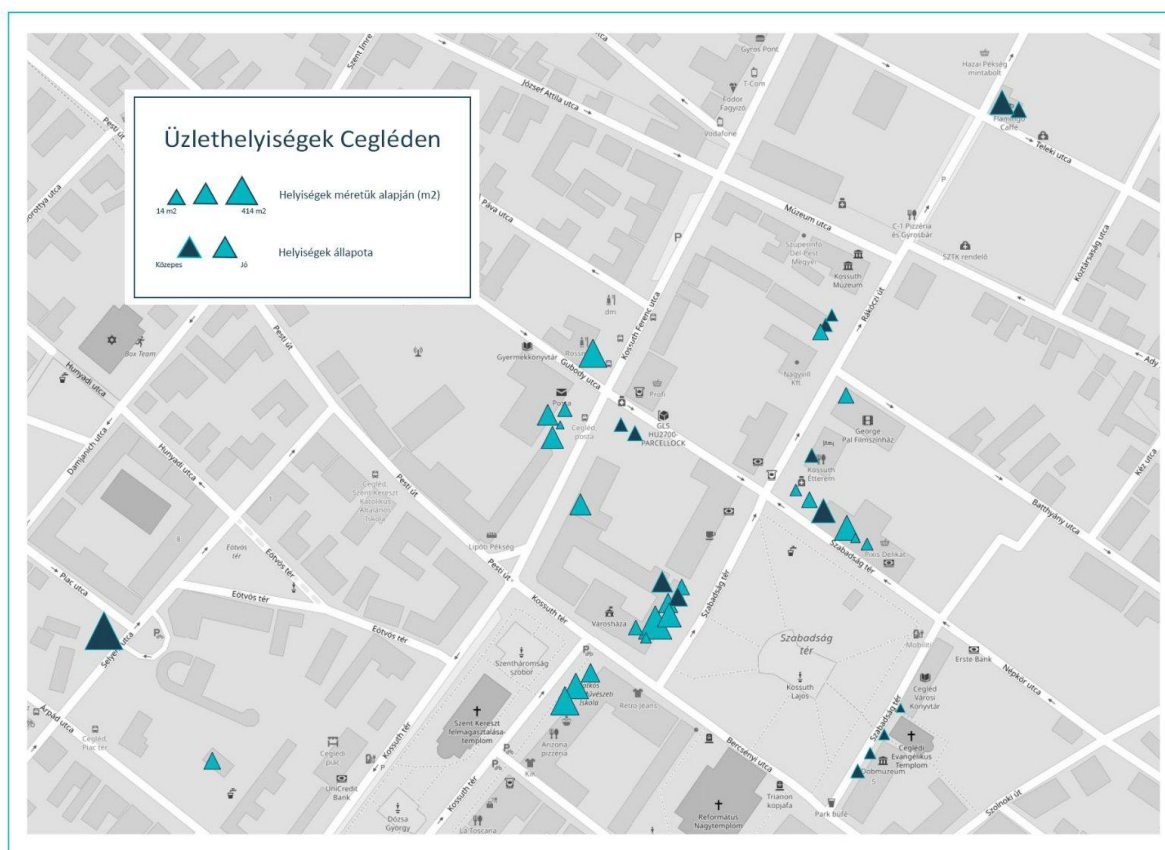
A VÁRVAG bevételeinek legjelentősebb részét az ingatlangazdálkodás adja. Az önkormányzati tulajdonban lévő helyiségek tekintetében elmondható, hogy jellemzően 2000 és 7 000 Ft közötti m<sup>2</sup>-áron vannak kiadva, de természetesen jelentős különbség tapasztalható aszerint, hogy városközponti vagy 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 /m<sup>2</sup>/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 / m<sup>2</sup> / 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/m<sup>2</sup>-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**



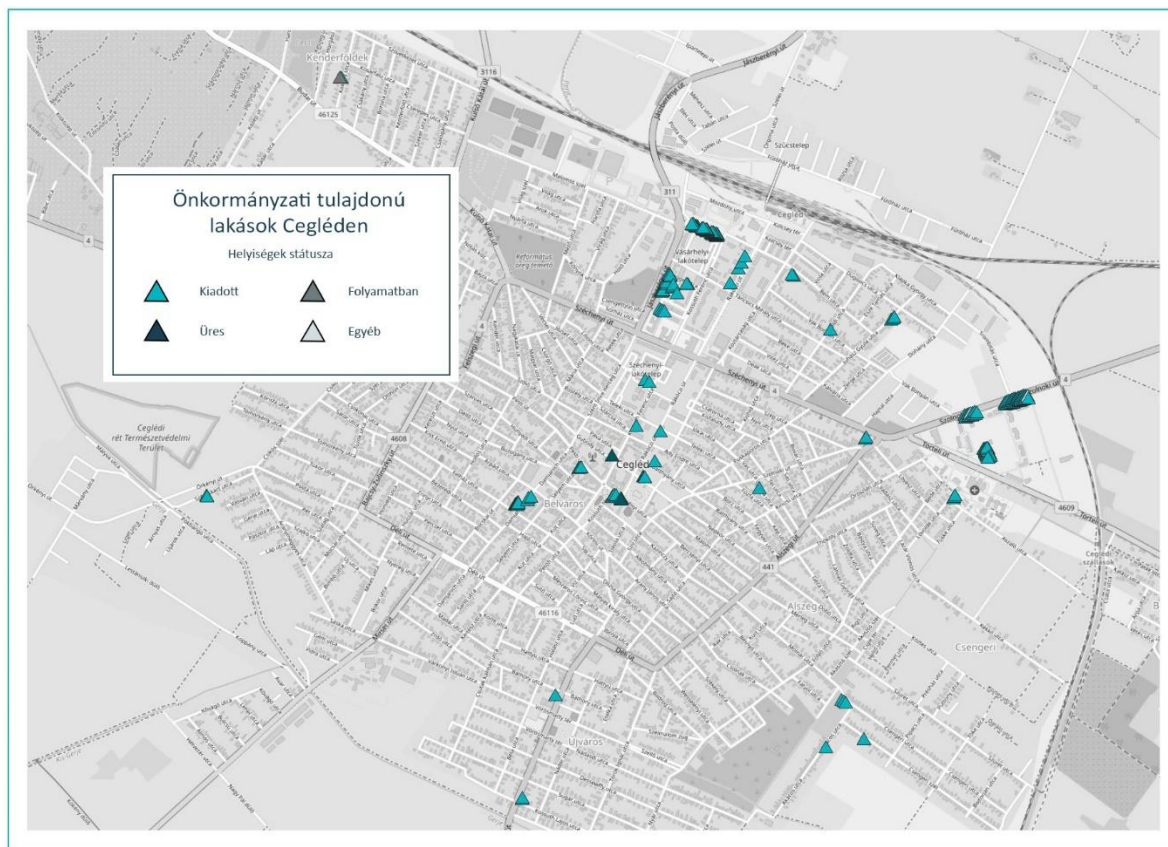
**4. ábra: Üzlethelyiségek áttekintése Cegléden méret és állapot szerint, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés**

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 pályázatás 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.





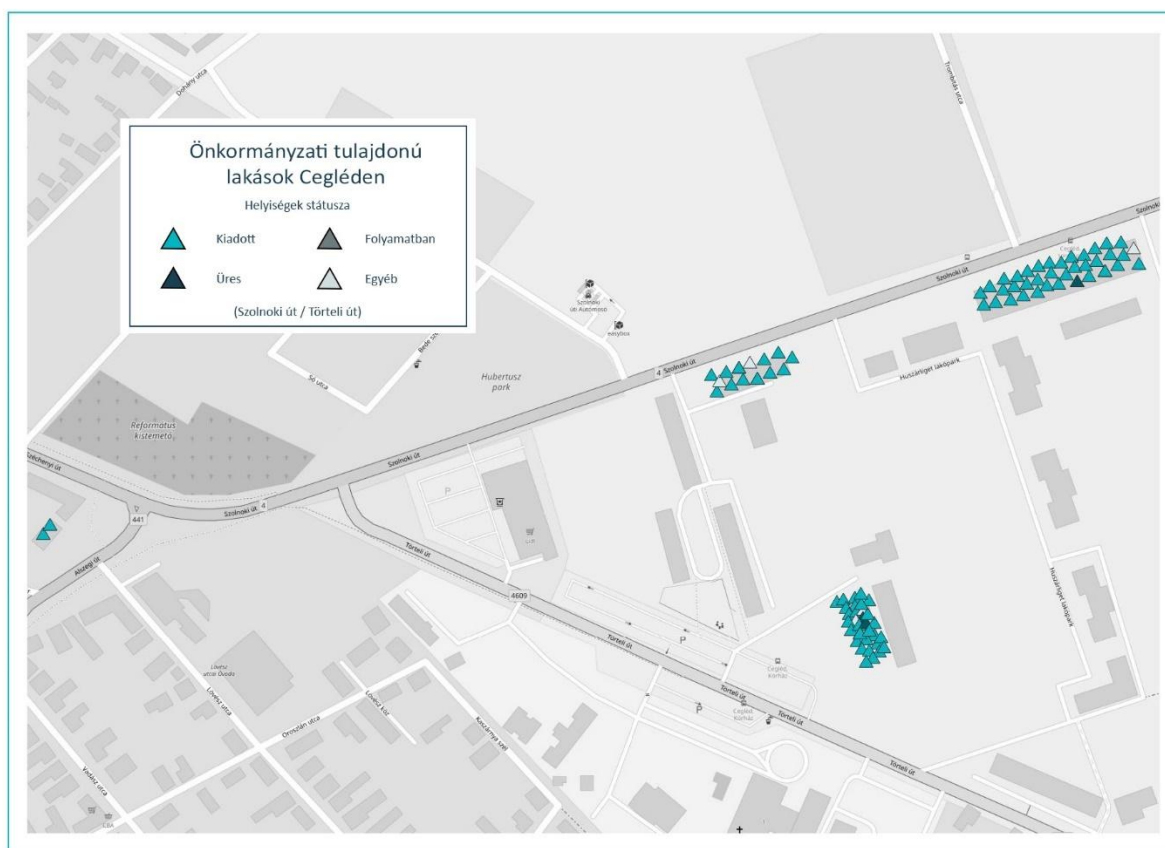
**5. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (belváros), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés**



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



**7. ábra: Lakások áttekintése Cegléden 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, 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 meg lenne 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, földműhőszigetelés. 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%)



#### **14. 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 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.

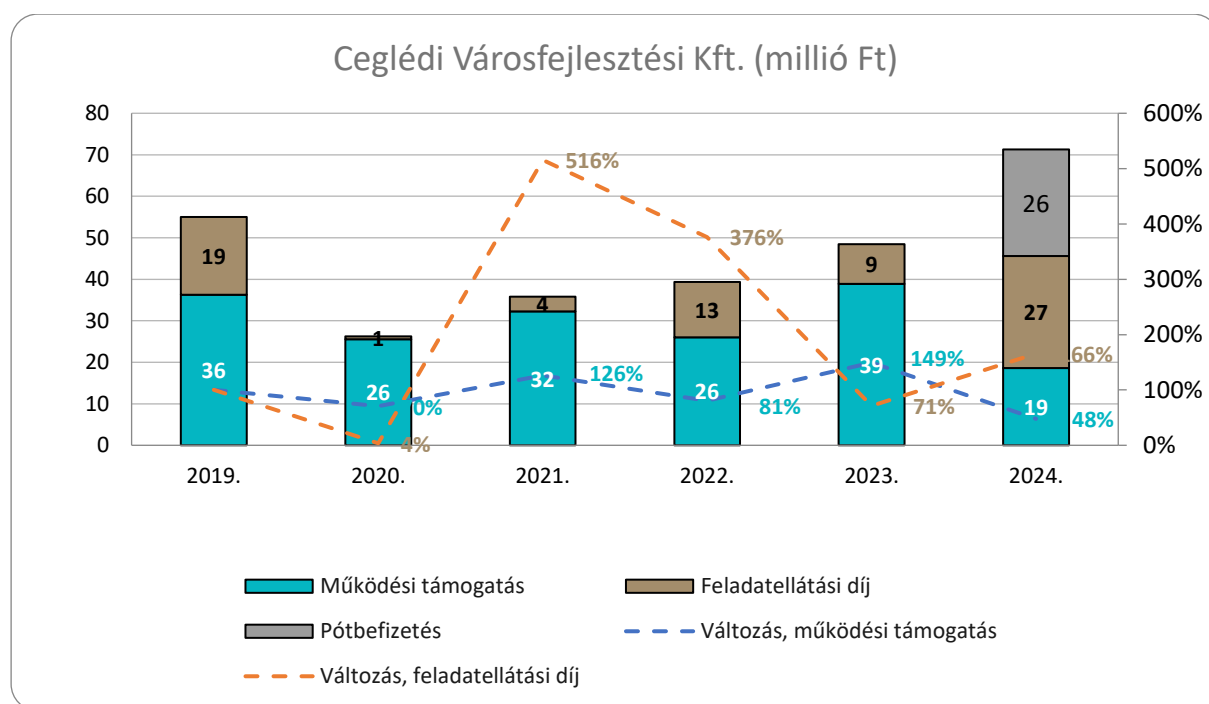
A fecskelakások esetében nem lakásonként, hanem csoportra vetítve számították ki a költségeket, ahol az alábbi költségek kerülnek bevonásra éves bontásban:

- bérleményenként elszámolt közvetlen költségek (karbantartás, javítás,),
- felosztott költségek: az ingatlan üzemeltetésnél felmerült összes igazgatási költség (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.

### 2.2.2. Ceglédi Városfejlesztési Kft.



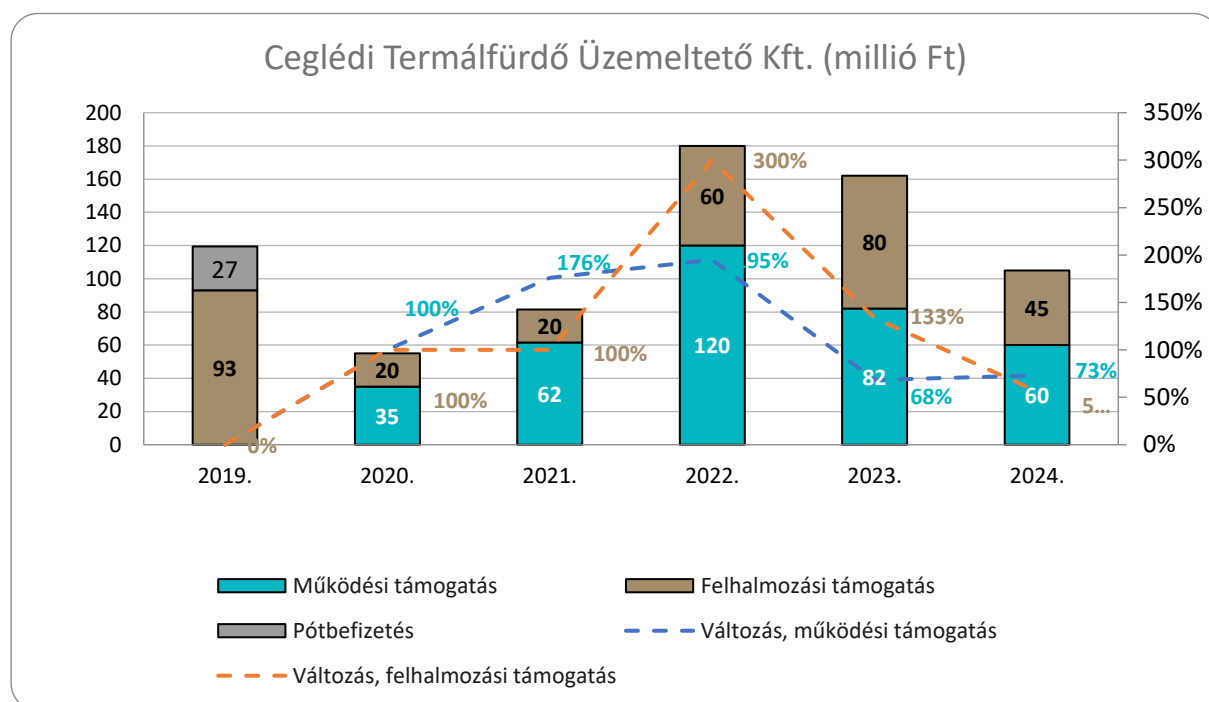
**9. ábra: A Ceglédi Városfejlesztési Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés**

Az adatok hullámzást mutatnak a működési támogatás és a feladatellátásért számlázott díjak vonatkozásában egyaránt. Az ábra a nominális értékeket, valamint azok változását mutatja az előző évi százalékában. 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 csökkenés a reálértékű költségvetésben (2019-es jelenértéken), majd 2023-tól növekedés, ám a finanszírozás reálértelemben továbbra is alacsonyabb szinten maradt 2029-hez képest. Reálértéken 2020 és 2024 között összesen több, mint 125 millió forinttal csökkent a cég önkormányzati finanszírozása.

### 2.2.3. Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.



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

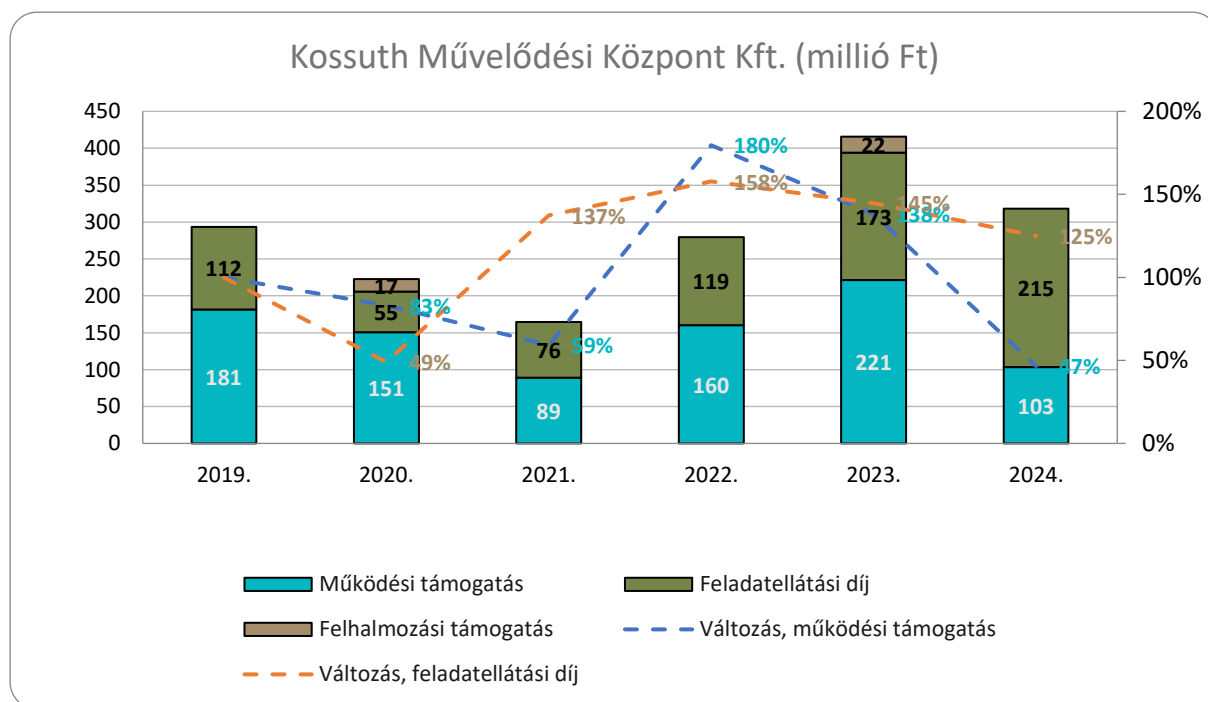
A gazdasági társaság esetében is elmondhatjuk, hogy a működési támogatás rendkívül hullámzó, ám vannak arra utaló jelek (különösen az elmúlt és a jelenlegi időszak kormányzati és EU támogatásai miatt), hogy a szükséges működési támogatás mértéke csökkenő trendű. Az adatsorban szerepel egy 2019. évi pótbefizetés, amit veszteség rendezés érdekében szoktak elrendelni. Feltételezzük, hogy a társaság tervezi a pótbefizetés visszafizetését, hiszen ezt a gazdasági életben így kezelik. Az ábra a nominális értékeket, valamint azok változását mutatja az előző évi százalékában.

Ebben az esetben is elvégeztük az ipari termelői árindex segítségével a jelenérték számítást. (Bázisév: 2019.) A támogatások összege a számítás után is ingadozó értéket mutat, ám reálértéken minden évben alacsonyabbat, mint a 2019-évi bázisérték.

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. támogatási költségvetése reálértéken (2019-es jelenértéken) 2020-2023 időszakban növekedett, 2022-re már meghaladta a 100 millió Ft-ot. A 2024-ben a támogatási finanszírozás jelentősen visszaesett. Reálértéken 2020 és 2024 között összesen több, mint 210 millió forinttal kevesebb önkormányzati támogatást kapott a társaság ahhoz képest, mintha minden évben a bázisév szintjén maradt volna a finanszírozás.

#### 2.2.4. Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft.

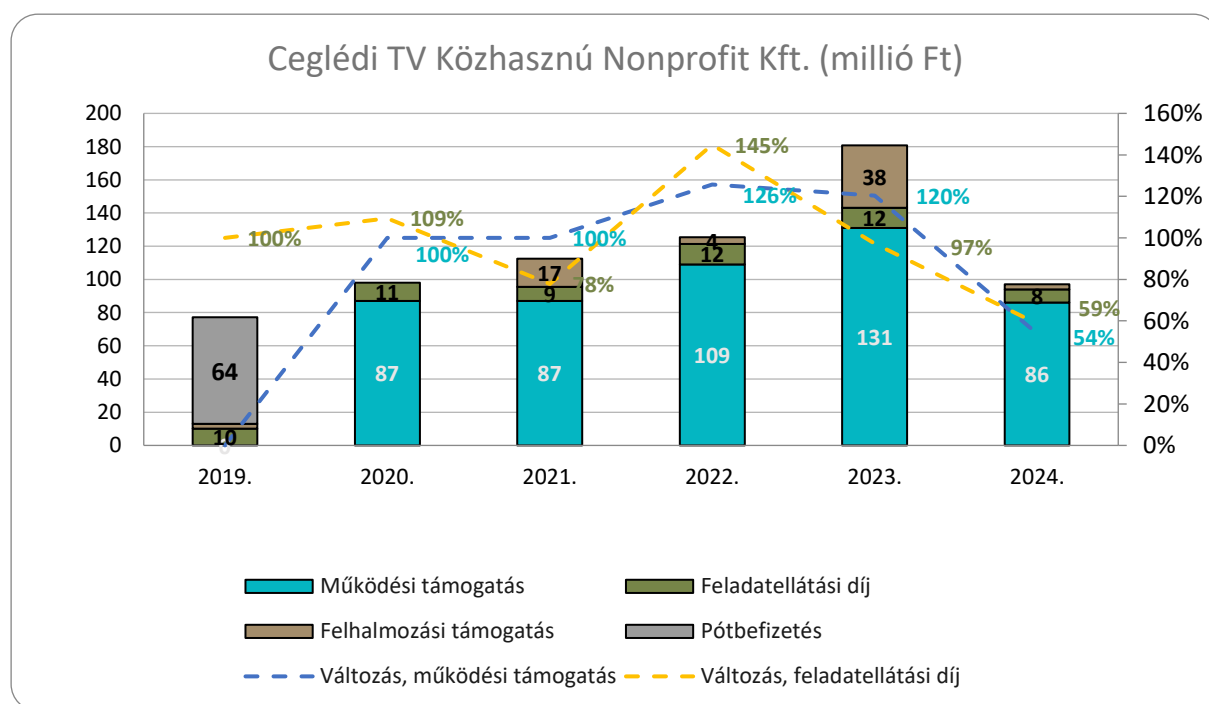


**11. ábra: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés**

A táblázat adatai szintén hullámzást mutatnak a nominális értékek és a juttatás 2019. évre számított jelenértékének vonatkozásában is. Az ábra a nominális értékeket, valamint azok változását mutatja az előző évi százalékában.

A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Kft. önkormányzati finanszírozása 2019-2024 között jelentősen ingadozott reálértéken (2019-es jelenértéken), amiben egyértelmű szerepe van a COVID-19 járványnak. Míg 2019-ben majdnem 300 millió Ft származott az önkormányzattól, 2021-re ez alig haladta meg a 125 millió Ft-ot. 2023-ban a költségvetés már megközelíti a 2019-es bázisét (260 millió Ft). A 2024-ben azonban a működési támogatásban jelentős visszaesést tapasztalt a cég, amit részben ellensúlyozott az önkormányzati feladatellátási díj növekedése. Reálértéken 2020 és 2024 között összesen több, mint 500 millió forinttal kevesebb önkormányzati reálf finanszírozást kapott a társaság ahhoz képest, mintha a bázis év finanszírozási szintje minden évben állandó maradt volna.

#### 2.2.5. Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.



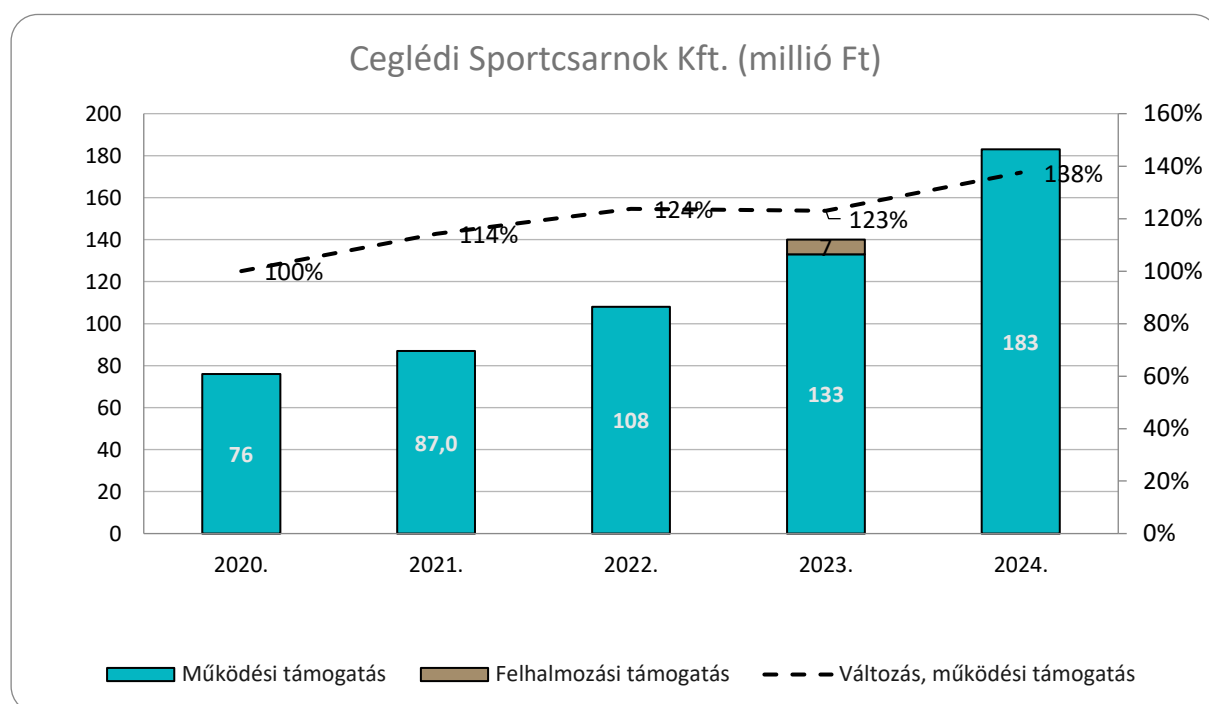
**12. ábra: A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés**

A táblázat adatai a kifizetések évenként hullámzását mutatják. Az ábra a nominális értékeket, valamint azok változását szemléltet az előző évi százalékában. Jelentősen növekedett a felhalmozási támogatás 2023-ban, míg a feladatellátási díj nagyjából stagnál 2019 – 2024

között. A legnagyobb tétel az önkormányzati finanszírozásban hagyományosan a működési támogatás.

A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. önkormányzati finanszírozása reálértéken (2019-es jelenértéken) 2019-2023 között inkább ingadozó volt, mint hogy egyértelmű trendet mutasson. Reálértéken 2020 és 2024 között összesen több, mint 38 millió forinttal magasabb önkormányzati finanszírozást kapott a társaság ahhoz képest, mintha a bázisév szintjén maradt volna minden egyes év önkormányzati finanszírozása.

## 2.2.6. 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. Az ábra a nominális értékeket, valamint azok változását mutatja az előző évi százalékában.

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. Reálértéken 2020 és 2024 között összesen több, mint 42 millió forinttal magasabb önkormányzati

finanszírozást kapott a társaság ahhoz képest, mintha a a bázisévhez finanszírozási szintjén maradt volna.

### 2.2.7. 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	

**15. 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 megtalálhatók 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.

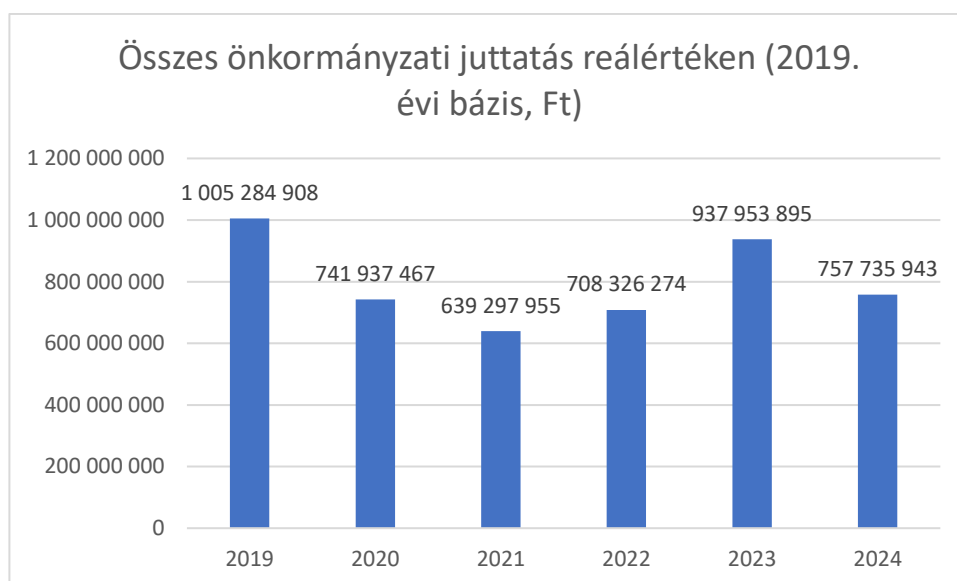
Gazdasági társaság	Átlagos személyi jellegű ráfordítás/fő (2023. év, ezer HUF)	Arány a benchmark átlag százalékában
Ceglédi Városfejlesztési Kft.	9 914,00	139,45%
VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Közhasznú Kft.	7 128,37	100,26%
"Kossuth Művelődési Központ" Nonprofit Közhasznú 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	

**16. 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.

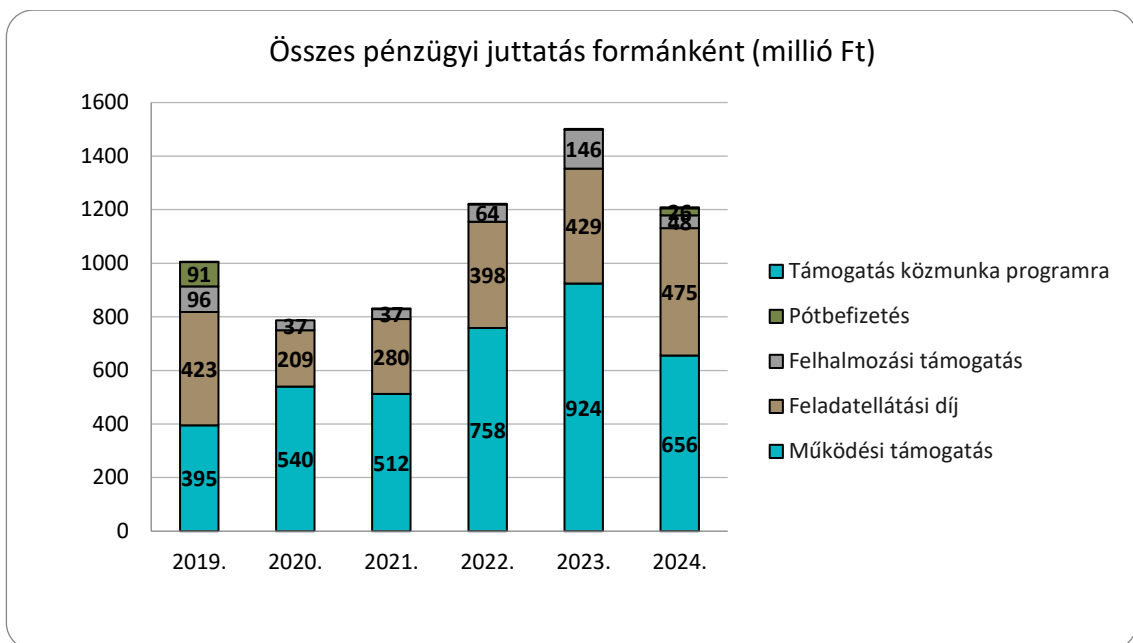
A hat 100%-os önkormányzati tulajdonban levő cég összegző adatait tekintve elmondható, hogy 2019 és 2021 között csökkenő tendencia látható, 2021 és 2023 között viszont egyértelmű a növekedési trend 2019-es jelenértéken, amelyet 2024-ben újabb visszaesés követ. Az összes pénzügyi támogatás legjelentősebb részével a VÁRVAG rendelkezett, majd ezt követi a Kossuth Művelődési Központ Kft. Nagyjából hasonló önkormányzati finanszírozásban részesül a Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft, illetve a Ceglédi Sportcsarnok Kft, végül a legkisebb

kerettel a Ceglédi Városfejlesztési Kft. rendelkezik. Az ebben a részben következő harmadik grafikonon ez látható, csak nem 2019-es jelenértéken, hanem nominálisan.

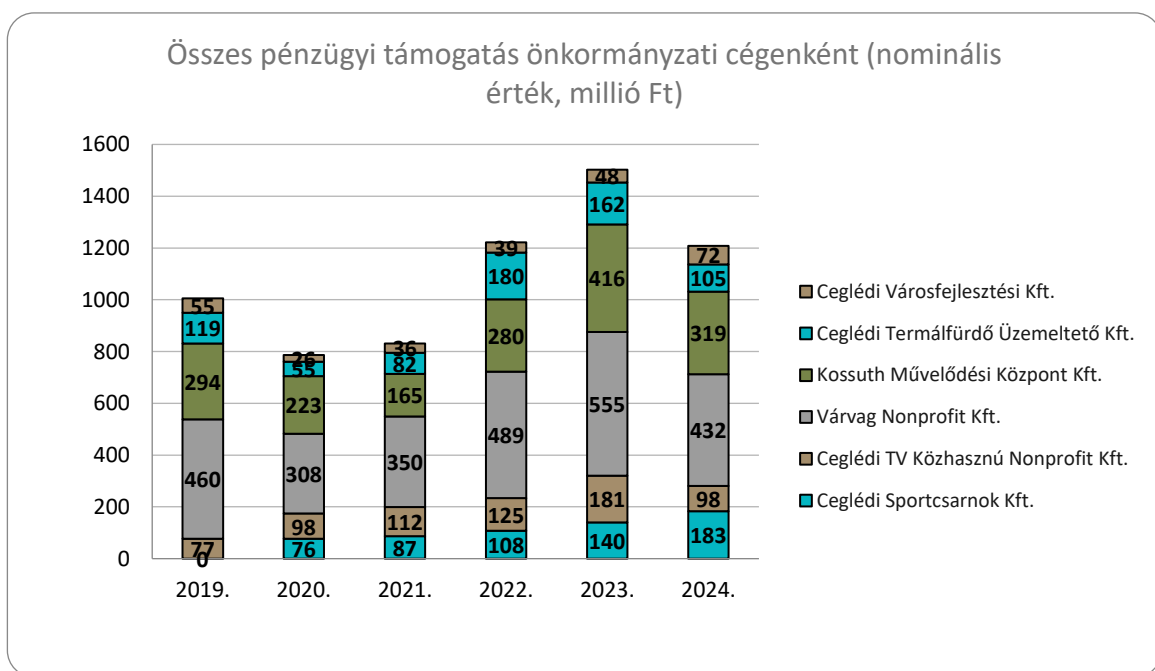


**14. ábra: Összes önkormányzati juttatás reálértéken (2019. évi bázis, ipari termelői árindex) Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés**

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.

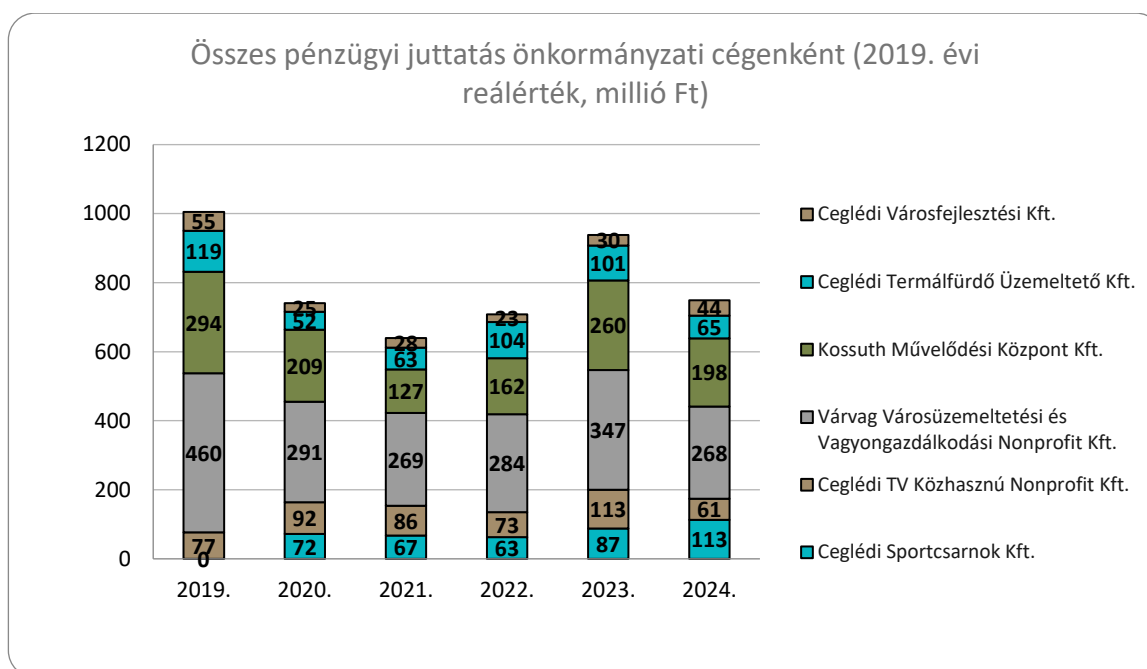


**15. ábra: Összes pénzügyi juttatás nominális értéken, juttatási formánként, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés**



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





**17. ábra: Összes önkormányzati juttatás reálértéken (2019. évi bázis, ipari termelői árindex) Forrás: KSH, 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 jelentkezik. 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 önkormányzati pénzügyi juttatása az összes működési bevétel százalékában (%)
	Nominális érték (Ft)	Diszkontált érték jelenidő 2019 (Ft)	Finanszírozási reálérték változás 2019. évi bázison	Reálfinanszírozás a 2019. év arányában	Nominális érték	Diszkontált érték jelenidő 2019 (Ft)	Finanszírozási reálérték változás 2019. évi bázison	Reálfinanszírozás a 2019. év arányában	
<b>2019.</b>	5 692 138 926	5 692 138 926	0	100,00%	1 005 284 908	1 005 284 908	0	100,00%	17,66%
<b>2020.</b>	5 218 742 862	4 923 342 323	-768 796 603	86,49%	786 453 715	741 937 467	-263 347 441	73,80%	15,07%
<b>2021.</b>	5 976 503 834	4 595 543 125	-1 096 595 801	80,73%	831 406 990	639 297 955	-365 986 953	63,59%	13,91%
<b>2022.</b>	6 471 147 409	3 752 259 892	-1 939 879 034	65,92%	1 221 579 492	708 326 274	-296 958 634	70,46%	18,88%
<b>2023.</b>	8 414 306 673	5 254 344 120	-437 794 806	92,31%	1 502 039 367	937 953 895	-67 331 013	93,3%	17,85%
<b>2024.</b>	9 492 483 573	5 880 611 803	188 472 877	103,31%	1 223 137 359	757 735 943	-247 548 965	75,38%	12,89%
<b>Összesen</b>	41 265 323 277	30 098 240 188	-4 054 593 368		6 569 901 831	4 790 536 441	-1 241 173 007		
	<b>Összesített éves reálérték változás a 2019. év arányában</b>	<b>-71,23%</b>		<b>Összesített éves reálérték változás a 2019. év arányában</b>	<b>-123,46%</b>				

**17. 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.

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 a 2024 évre vonatkozó adatok alig térnek el a 2019. évitől.

Összességében megállapítható, hogy az ipari termelői árak változását figyelembe véve 2019-től kezdve reálértéken az évek során több, mint 4 milliárd forintnyi önkormányzati működési bevétel olvadt el, még a cégstruktúrából összesen több mint 1,2 milliárd 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 tulajdonos önkormányzat. A cégstruktúra összesített önkormányzati reálf finanszírozási csökkentése gyakorlatilag bőven meghaladja a teljes 2019. évi pénzügyi juttatások összesített értékét, még az önkormányzat esetén ez a hiányzó reálf finanszírozás a 2019. évi 71 %-án áll.

Az önkormányzat és cégei finanszírozási kapcsolatának megvilágítása érdekében kiszámoltuk, hogy az önkormányzat összes működési bevételeinek hány százalékát juttatta saját cégeinek. Az arány 12,89 % 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 és a pénzügyileg fenntartható nagy volumenű ingatlanfejlesztések mellőzéséből 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%	223 495 120	95%	3 500 000	122,81%	346 180 156	80,43%	161,42%	276 665 607	-183 725 526
Összesen	1 255 107 666	x	1 328 194 200	x	11 350 000	x	2 594 651 866	x	X	X	X

**18. 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 halmozott	Juttatás jelenérték; Jelenidő 2019. év Ft	Eltérés 2019. évhez jelenértéken Ft.
<b>2019.</b>	36 305 092	100,00%	18 711 623	100,00%	0	55 016 717	100,00%	100,00%	55 016 717	0
<b>2020.</b>	25 590 562	70,49%	684 784	3,66%	0	26 275 347	47,76%	106,00%	24 788 063	-30 228 654
<b>2021.</b>	32 277 016	126,13%	3 530 600	515,58%	0	35 807 622	136,28%	130,05%	27 533 735	-27 482 982
<b>2022.</b>	26 053 410	80,72%	13 276 580	376,04%	0	39 329 995	109,84%	172,46%	22 805 285	-32 211 432
<b>2023.</b>	38 930 873	149,43%	9 489 694	71,48%	0	48 420 569	123,11%	160,14%	30 236 399	-24 780 318
<b>2024.</b>	18 589 820	47,75%	27 488 775	289,67%	25 689 064	71 767 662	148,22%	161,42%	44 460 205	-10 556 512
<b>Összesen</b>	177 746 773	X	73 182 056	X	25 689 064	276 617 912	X	X		X

**19. 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.
<b>2019.</b>	0	X	92 500 000	X	26 500 000	119 000 000	100,00%	100,00%	119 000 000	0
<b>2020.</b>	35 000 000	100,00%	20 000 000	21,62%	0	<b>55 000 000</b>	46,22%	106,60%	51 594 747	<b>-67 405 253</b>
<b>2021.</b>	61 547 700	175,85%	20 000 000	100,00%	0	<b>81 547 703</b>	148,27%	130,05%	62 703 921	<b>-56 296 079</b>
<b>2022.</b>	120 000 000	194,97%	60 000 000	300,00%	0	<b>180 000 005</b>	220,73%	172,45%	104 380 323	<b>-14 619 677</b>
<b>2023.</b>	82 000 000	68,33%	80 000 000	133,33%	0	<b>162 000 002</b>	90,00%	160,14%	101 161 959	<b>-17 838 041</b>
<b>2024.</b>	60 000 000	73,17%	45 000 000	56,25%	0	<b>105 000 001</b>	64,81%	161,42%	65 047 251	<b>-53 952 749</b>
<b>Összesen</b>	<b>358 547 700</b>		<b>317 500 000</b>		<b>26 500 000</b>	<b>702 547 711</b>	X	X	X	X

**20. 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.
<b>2019.</b>	181 414 000	100,00%	112 238 000	100,00%	0	293 652 002	100,00%	100,00%	293 652 002	0
<b>2020.</b>	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
<b>2021.</b>	89 250 000	59,19%	75 560 667	137,33%	0	164 810 669	73,97%	130,05%	126 726 747	-166 925 255
<b>2022.</b>	160 308 000	179,62%	119 251 730	157,82%	0	279 559 733	169,62%	172,45%	162 114 080	-131 537 922
<b>2023.</b>	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
<b>2024.</b>	103 221 000	46,63%	171 825 940	99,57%	0	275 046 941	66,18%	161,42%	170 390 926	-96 039 124
<b>Összesen</b>	906 352 000	X	215 767 920	125,04%	0	318 988 922	76,76%	161,42%	197 612 878	-96 039 124

**21. 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
<b>2019.</b>	0		10 058 400	100,00%	3 000 000	X	64 166 663	77 225 063	100,00%	100,00%	77 225 063	0
<b>2020.</b>	86 583 337		11 011 430	109,47%	0	X	0	97 594 767	126,38%	106,00%	92 070 535	14 845 472
<b>2021.</b>	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
<b>2022.</b>	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
<b>2023.</b>	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
<b>2024.</b>	86 303 173	65,85%	8 661 400	71,74%	2 800 000	7,45%	0	97 764 573	54,10%	161,42%	60 565 341	86 303 173
<b>Összesen</b>	499 455 184		62 798 772		64 400 000		64 166 663	690 820 619	X	X	501 649 716	X

**22. 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.	183 022 587	137,55%	0	183 022 587	130,68%	161,42%	113 382 844	41 221 677
Összesen	536 952 510	X	6 992 417	543 944 927		X	X	X

**23. 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	Összesen	Juttatás jelenérték (2019. év, Ft)	Eltérés 2019. évhez képest jelenértéken, Ft
<b>2019.</b>	395 019 092	423 099 153	95 500 000	90 666 663	1 000 000	1 005 284 908	1 005 284 908	0
<b>2020.</b>	540 268 902 Ft	209 184 813 Ft	37 000 000 Ft	0 Ft	0 000 000 Ft	786 453 715 Ft	741 937 467	-263 347 441
<b>2021.</b>	512 299 586 Ft	280 107 404 Ft	37 000 000 Ft	17 000 000 Ft	2 000 000 Ft	848 406 990 Ft	639 297 955	-365 986 953
<b>2022.</b>	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	708 326 274	-296 958 634
<b>2023.</b>	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	937 953 895	-67 331 013
<b>2024.</b>	656 035 080	475 413 215	62 500 000	25 689 064	3 500 000	1 223 137 359	757 735 943	-247 548 965
<b>Összesen</b>	3 785 376 800	2 214 573 344	442 245 960	116 355 727	11 350 000	6 569 901 831	4 790 536 441	-1 241 173 007

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

### 2.3. 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

##### 3.1.1. A struktúra áttekintése

Az önkormányzati cégstruktúra átalakításának alapvető céljai az alábbiak:

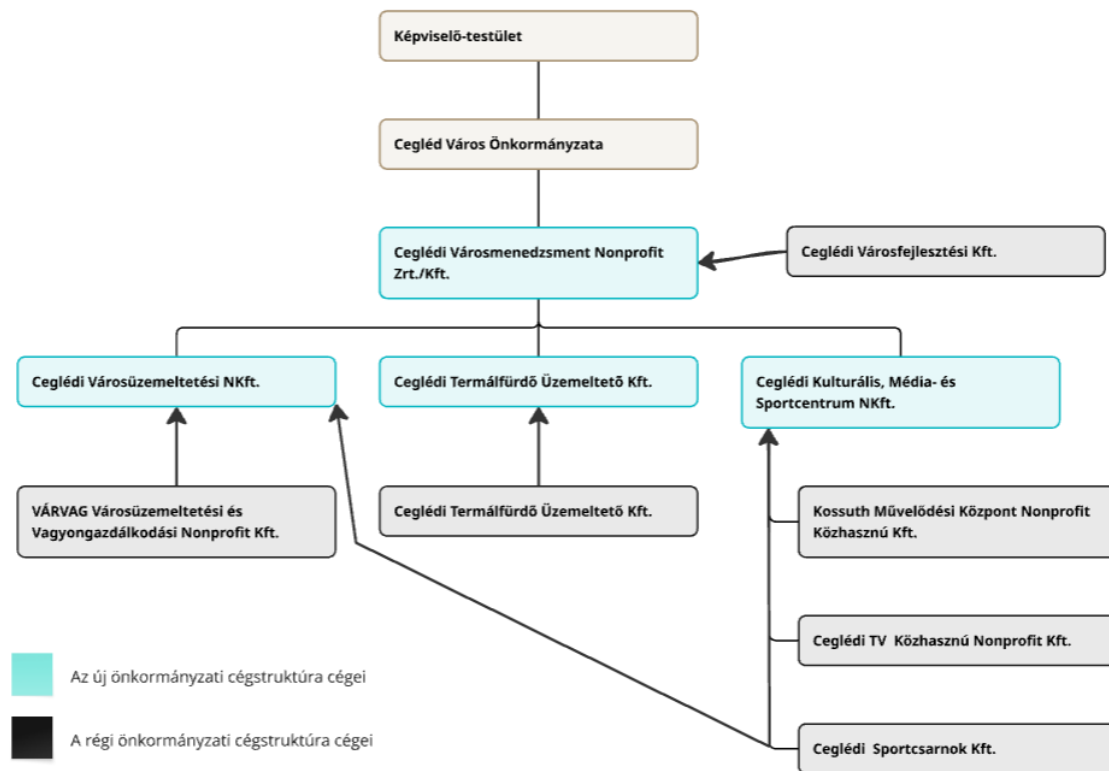
- Minőségi szolgáltatásjavulás,
- Lakossági elégedettség növekedése,
- Stabil, hosszútávú vízió és stratégiai célok.

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.

Ugyanakkor megjegyezzük, hogy véleményünk szerint a struktúra másodlagos, az azt működtető embereken múlik a hatékonyság. A jelenlegi rendszerrel különböző okok miatt minden szereplő elégedetlen.

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 cépként 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.



18. ábra: Az önkormányzati cégcsoport javasolt struktúrája

Jelenlegi önkormányzati cégek	Tervezett önkormányzati cégek	Holding
VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft.	Ceglédi Városüzemeltetési NKft. (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 NKft. (CKMS)	
Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft.		
Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft.		
Ceglédi Sportcsarnok Kft.		
Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft.	

## 25. 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 képviselete 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 önkormányzat tulajdonosi jogainak gyakorlására teljeskörűen képes közvetett módon a holding cégen keresztül. Ennek formái:

- a Városmenedzsment NZrt./NKft. vezetőjének/vezetőségének megválasztása,
- a Városmenedzsment NZrt./NKft. felügyelő bizottságának/ügydöntő felügyelőbizottságának megválasztása,
- a Városmenedzsment NZrt./NKft. részére adott tulajdonosi utasítások, valamint
- az alapító okiratba foglalt módon a taggyűlés/községi ülés kizárólagos döntési kompetenciájába tartozó döntések körének meghatározásával és e döntések meghozatalával.

A Városmenedzsment NZrt./NKft. javasolt létszáma a konkrét feladatok függvénye, amely jelentős részben azon múlik, hogy a tulajdonos önkormányzat, mely feladatokat kívánja átcsoportosítani közvetlenül a holding céghez a jelenleg létező gazdasági társaságoktól. A munka aktuális fázisa még nem adott lehetőséget konkrét létszámadatokra vonatkozó javaslatokra.

Az első leánycég, a VÁRVAG átalakulásával létrejövő **Ceglédi Városüzemeltetési NKft.** (a későbbiekben CVÜ) látná el a VÁRVAG mostani feladatait, illetve Ceglédi Városüzemeltetési NKft.-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 NKft. 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 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 NKft. látná el. A kulturális, közösségi, kommunikációs és sporttal kapcsolatos tevékenységek összekapcsolásának eredményeképpen a jövőben 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.

### *3.1.2. Az ernyőcég és a leánycégek kapcsolata*

Az átalakítás után az önkormányzati gazdasági társaságok közül a Városmenedzsment cégben az önkormányzat 100%-os tulajdonos lesz/marad. Ennek módja, hogy az önkormányzat az önkormányzati gazdasági társaságokban meglévő üzletrészeit, mint vagyonelemet apportálná a Városmenedzsment holding cégbe. A többi cégben az önkormányzat nem közvetett tulajdonos lesz, hiszen minden további cégnek a Városmenedzsment cég lesz a tulajdonosa. Ez azt jelenti, hogy az átalakítás utáni cégstruktúra gazdasági társaságaiban 2026. január 1-től továbbra is az önkormányzat a jogszabályok szerinti tényleges tulajdonos, amely tényleges tulajdonost a mindenkori polgármester képviseli. Az önkormányzat vagyona így a Városmenedzsment cég 100 %-os üzletrésében testesül meg, mely vagyonértékét tekintve magában foglalja a jelenlegi cégekben meglévő önkormányzati tulajdon vagyonértékét is. Ezáltal az önkormányzat vagyonmérlege nem változik.

A javasolt modellben a működési támogatások meghatározása mérőszámok számok alapján a holding szervezet és a leánycégek bevonásával zajlik. Az önkormányzati gazdasági társaságok képviseletében a holding szervezet vezeti a tárgyalásokat a leánycégek vezetőinek szakmai bevonása mellett. Az önkormányzat képviselő-testülete által jóváhagyott költségvetésben szereplő működési támogatások folyósítására az önkormányzat közvetlenül a leánycégekkel szerződik és a működési támogatásokat közvetlenül folyósítja a leánycégeknek, tekintettel arra, hogy adójogilag nem indokolható, ha gazdasági társaság a kapott működési támogatást működési támogatásként adná tovább akár leánycégnek. Ennek cél szerinti felhasználásáról a későbbiekben is a leánycégnek kell elszámolnia az Önkormányzat felé, ugyanakkor az elszámolást – az ellenőrzött teljesítések alapján - már a holding szervezet központi munkatársai készítik el.

A finanszírozás másik elemét a jelenlegi gyakorlatban is az egyes feladatok ellátására kötött visszerthes feladatellátási szerződéses keretek jelentik. Ezek olyan szolgáltatások, melyeket az Önkormányzat a piacról is igénybe vehetne, de úgy döntött, hogy azokat a saját cégeitől veszi igénybe. Az új működési modellben valamennyi feladat ellátására vonatkozóan a szerződés a Városmenedzsment NZrt./NKft. és az Önkormányzat között köttetik meg és ez a holding

szervezet dönti el, hogy saját berkein belül vagy éppen melyik leányvállalatával és milyen módon láttatja el ténylegesen a feladatot. Ennek értelmében a feladatok ellátásával az Önkormányzat a Városmenedzsment céget bízta meg és a feladat ellátásáért a Városmenedzsment cégnek kell a felelősséget vállalnia az Önkormányzat felé. Ilyen viszonylatban nem közbeékelődő ernyőcégről beszélünk, hanem a feladat ellátásával az Önkormányzat által megbízott és azért felelős társaságról. Az Önkormányzat feladatellátási felelőssége a feladatellátás biztosításának megoldására terjed ki és nem magának a feladatnak az ellátására. Az önkormányzat gazdasági társasága abból a célból létezik, hogy a feladatokat, amelyekkel az önkormányzat megbízta, ellássa. Az, hogy a Városmenedzsment cég ezt hogyan és milyen szervezeti formában látja el, a felelősségi köröket nem érinti, különös tekintettel arra, hogy az önkormányzati gazdasági társaságok jelenleg is számos alvállalkozó bevonásával látják el az önkormányzat által rájuk testált feladatokat, így ez nem jelent új gyakorlatot.

Az önkormányzati gyakorlat az, hogy nem annyira a feladat, hanem a költség jellege (személyi, anyagjellegű) határozza meg az önkormányzati rendszerben.

A holdingszerű működés során a szakmai tevékenységek és operatív szerződések ugyanúgy a szakmai területért felelős leányvállalatnál maradnának. Nem javasoljuk a körbeszámlázást, a leánycégek közvetlenül állnának szerződéses kapcsolatban a jelenlegi partnerekkel. Az egysírtornás kommunikáció és elektronikus ügyintézés esetén a jóváhagyási folyamat minimum 50%-kal rövidül.

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

### *3.1.3. Egységköltség-számítás*

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 egységköltséget számítsanak havi bontásban minden önkormányzati céghez telepített feladat esetében. Fontos szempont, hogy a cégeknek prudensen, átláthatóan és hatékonyan kell működnie. A holding szervezet feladata a célok elérése, kétirányú kommunikáció alapján finomhangol, ahol szükséges, egyeztetve a tulajdonossal.

#### 3.1.4. 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. (Az előnyök és hátrányok bővebb felsorolása az 5. fejezetben lévő összehasonlító táblázatban található.)

Ebben a struktúrában a holdingtársaság vezetője mellett az első időszakban a következő munkatársi összetételt javasoljuk (a fizetési szinteknél a versenypiac 2025-ös béreit vettük alapul Budapest metropolisztérségében, mivel az önkormányzat is ugyanezen a piacon versenyez a szakképzett munkaerőért).

Szakterület	Bruttó bér (Ft)/hó
1 fő ügyvezető/vezérigazgató	2 300 000
1 fő helyettes/csoportvezető	1 300 000
1 fő kontroller	1 100 000
1 fő folyamatmenedzser <sup>17</sup>	850 000
1 főkönyvelő	1 200 000
2 fő könyvelő	700 000
1 fő bérszámfejtő	700 000

---

<sup>17</sup> A folyamatmenedzser feladata egy szervezetben részleteiben vizsgálni a szervezeti folyamatokat, azonosítani az elakadások, felesleges erőforrások használatának okát és javaslatokat tenni a mindennapi folyamatok megváltoztatásának módjára a hatékonyabb működés érdekében.

A munkatársak közül 2 fő könyvelő és a bérszámfejtő más önkormányzati cégektől történő átcsoportosítással érkezhethetne. A csapat látná el az önkormányzati cégstruktúra könyvelését belső erőforrással, megszüntetve a külső könyvelőcégek megbízását. A többi munkatárs új státuszt jelent a jelenlegi állapothoz képest. A többi önkormányzati cégnél leépítéssel nem tervezünk csupán feladat átrendeződéssel és a folyamatszervezésből eredő kapacitással, amelyet többletfeladatok elvégzésére lehetséges használni. Az éves bérköltség a leányvállalatoktól átvett munkatársakat nem számítva teljesítményjutalommal számítva 92 500 000 Ft körül alakulna, a holding Felügyelőbizottságának éves költsége megközelítőleg 2 800 000 Ft.

Az átalakítás során a holding társaság állományba kerülnének át a Ceglédi Városfejlesztési Kft. munkatársai is.

A cégstruktúra adminisztratív átalakításának közvetlen anyagi jellegű költségét illetően 7 millió Ft összeggel tervezünk (ügyvédi költségek, könyvvizsgálói költségek, névváltással járó költségek).

A külső könyvelői megbízások és a beolvadó cégek könyvvizsgálati megbízásának megszüntetéséből származó megtakarítások éves összegének becsült összege 16 000 000 Ft, a megszűnő felügyelőbizottságok éves megtakarítása 5 600 000 Ft.

3 éves időtávon az önkormányzati működési támogatás csökkenését, a hatékonyságjavulást figyelembe véve, az ingatlanfejlesztésből elérhető haszon és a ciklusban korábban kapacitáshiány miatt el nem látott külföldi pályázati forrásokból elérhető többletforrás nélkül az átalakítást illetően + 75 millió forintos egyenleggel számolunk a jelenlegi feladatokból kiindulva. Amennyiben a holdingstruktúra aktív profitorientált ingatlanfejlesztőként megjelenik a helyi ingatlanpiacon, valamint egyéb piaci üzemeltetési jellegű szolgáltatásokat is nyújt, úgy az átalakítás haszna ennél nagyobb. Mindemellet a struktúra előnye a tervezhetőség, az alátámasztott döntéshozatal és a lakossági elégedettség növekedése.

### 3.2. Javasolt feladatellátási térkép

A feladatellátási térkép kapcsán megjegyezzük, hogy az üzemeltetés értelmezésünkben a létesítmények üzemszerű működéséhez szükséges munkálatok rendszeres elvégzését jelenti. A létesítményekkel való gazdálkodás (pl. terem bérbeadás) nem tartozik a létesítményüzemeltetés feladatai közé, azt a szakmai profitcentrumnak szükséges ellátnia.

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

**26. 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
Házzsámtáblák 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, csatornafedelek tervezése	Hiányzik	CVÜ
Belterületi, szilárd burkolattal ellátott utak karbantartása	CVÖ	CVÜ
Rendszeres, tervszerű útellenőrzés	Hiányzik	CVÜ
Ceglédi Városfejlesztési Kft. Irodájának létesítményüzemeltetése	Ceglédi Városfejlesztési Kft.	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)	Hiányzik	CVÜ
Önkormányzati tulajdonú ingatlanok biztosításának beszerzése	CKÖH, VÁRVAG	CVÜ

**27. táblázat: A Ceglédi Városüzemeltetési NKft. 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

Jégpálya hasznosítása	Ceglédi Sportcsarnok	CKMS
Városi közterületek köztéri média felületeinek egységes kialakítása, kezelése, hasznosítása	Hiányzik	CKMS
Városi online felületek médiaügynökségként történő hasznosítása	Hiányzik	CKMS
Városi sportkoordinátori feladatok és a városi sportélet támogatásának előkészítési feladatai ellátása	CVÖ	CKMS
Városapplikáció üzemeltetése	CTV	CKMS
Turisztikai desztináció menedzsment szervezet (komplex, több szereplő anyagi hozzájárulásával működő) működtetése	Hiányzik	CKMS

**28. táblázat: A Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum 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.

**29. 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

**30. 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 holding és vezetőjének fontos feladata a döntéselőkészítés és szakmai javaslatok előterjesztése a tulajdonos irányába, illetve a tulajdonosi elvárások szakmai feladatokra történő lebontása, ami nagy tapasztalatot és hozzáértést feltételez. Ezért kritikusak a vezető kiválasztási szempontjai. Az információáramlást ennek megfelelően kell kialakítani. A **holding vezetői pozíciójának** betöltéséhez magas szintű vezetői tapasztalat, stratégiai gondolkodás, erős kommunikációs és tárgyalási készség, valamint kiváló problémamegoldó képesség szükséges.

Emellett a pénzügyi ismeretek, kontrolling és kockázatkezelési kompetencia, vállalatirányítási rendszerek használatában és elemzési-, riportolási területen szerzett tapasztalat is elengedhetetlen. További, lényeges kiválasztási szempont a digitális eszközrendszerek (beleértve a mesterséges intelligencia alkalmazásokat) kialakítása és bevezetése iránti nyitottság.

Konkrét elvárások:

- Elsősorban gazdasági, esetleg jogi területen szerzett felsőfokú végzettség
- A napi operáció hatékony irányításának képessége. Vezetői képességek és tapasztalat, különös tekintettel a munkatársak teljesítményének értékelésére, fejlesztésére és motiválására.
- Stratégiai gondolkodás, stratégiai tervezésben szerzett gyakorlat és tapasztalat, valamint a képesség a hosszú távú célok meghatározására és a szervezeti célokhoz való igazodásra.
- A pénzügyi kimutatások értelmezése, elemzése és a pénzügyi teljesítmény nyomon követése, kontrolling tevékenység eredményeinek elemzési képessége, következtetések és döntési javaslatok megfogalmazása, döntéselőkészítés, váratlan események hatékony kezelésének képessége
- Kockázatelemzési tapasztalat és felkészültség, a megfelelő kockázatcsökkentő intézkedések tervezésének és végrehajtásának képessége  
Folyamatok mérésének, optimalizálásának képessége és hatékonyságnövelő intézkedések bevezetésében szerzett tapasztalat előny
- Kommunikációs és tárgyalási készség a tulajdonossal, belső és külső partnerekkel való világos, tömör és hatékony kommunikáció és tárgyalások lebonyolítása elvárás
- Tárgyalóképes angol nyelvtudás
- Minimum 5 - ideális esetben 10 év - vezetői tapasztalat, lehetőleg nagyvállalati, vagy jelentős foglalkoztatotti létszám (minimum 150-300 fős) környezetben

- Legalább 5 év városüzemeltetésben vagy városfejlesztési projektekben szerzett tapasztalat

Előnyt jelent:

- Legalább 5 év ingatlanfejlesztési projektekben szerzett tapasztalat
- Legalább 5 év vagy 10 pályázati projekt megvalósításában szerzett tapasztalat
- Az angolon kívül más idegennyelv ismerete

### 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.

Az elsődleges cél a struktúraváltással, hogy az ellátott feladatkörök mennyisége ne csökkenjen (sőt esetenként szükséges, de el nem látott feladatkörökkel bővüljön a portfólió), ugyanakkor a feladatellátás színvonala emelkedjen. A város méretét figyelembe véve célcsoport szintjén nem számolunk felesleges munkaerő-állománnyal. Alapelveként javasoljuk a párhuzamosságok feltárásából fakadó szabad kapacitásokat a szolgáltatás színvonalának emelésére fordítani. Ebből következően a személyi állomány egy részét illetően inkább átcsoportosításról és nem leépítésről beszélhetünk.



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 módszer a költségek csökkentésére a következő.

Attól függően, hogy az önkormányzat milyen körben kér be árajánlatokat az átalakítás közvetlen ügyvédi, könyvvizsgálati, adminisztratív költségei bruttó 7-11 millió forintot tesznek ki. Megjegyezzük, hogy a jogszabályok szerint az átalakuláshoz szükséges könyvvizsgálati többletfeladatokat a gazdasági társaságok jelenlegi könyvvizsgálója nem végezheti. A cél az, hogy az átalakítástól számított egy éven belül az átalakítás hasznai elérjék az átalakítás költségeit, a második évtől pedig megtakarítással lehessen számolni a jelenlegi helyzethez és feladatkörhöz képest.

Mindemellett felhívjuk a figyelmet, hogy a javasolt modellben a jelenlegihez képest kettővel kevesebb felügyelőbizottságra, eggyel kevesebb könyvvizsgáló megbízásra lesz szükség. Az áttekinthetőség érdekében néhány strukturális jellemzőt táblázatosan is összefoglalunk.

Az önkormányzati cégstruktúra jelenlegi fő jellemzői	A cégstruktúra javasolt működési modelljének fő jellemzői
6 gazdasági társaság	4 gazdasági társaság
6 felügyelőbizottság	4 felügyelőbizottság
5 könyvvizsgálói megbízás	4 könyvvizsgálói megbízás
6 jogi képviselet	Egységes jogi képviselet
6 különböző könyvelési megoldás	Egységes könyvelés, preferáltan külsős vállalkozók nélkül
Szétaprózott, külön beszerzések	Közös fellépés és tárgyalás a beszerzéseknél
Különálló, egymással nem kommunikáló IT rendszerek és külön külsős IT szolgáltatók	Egységes rendszerben működő IT háttérszolgáltatások
Különálló, eltérő struktúrájú nyilvántartási rendszerek	Egységes nyilvántartási rendszerek

**31. táblázat: Munkaerőigény a jelenlegi és a tervezett cégstruktúrában**

#### 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 készítése, vagy bérszámfejtés) 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.

Alapvetően a számviteli rendszerek sem abból indulnak ki, hogy minden gazdasági társaság ugyanazt csinálja, mégis értelmezhető és elemezhető gazdasági mutatók képezhetők az adatokból. Az összehasonlítás, adatgazdálkodás számviteli oldalról értendő. A számviteli törvény egységes Magyarországon, így a könyvelés harmonizálendő. Megjegyzendő, hogy más tevékenység esetén mások a jövedelmezőségi, hatékonysági mutatók, a cégeket ilyen értelemben egymással nem is célszerű összehasonlítani. A mutatók jelzések és az összehasonlítás az előző időszakhoz, illetve a tervhez képest történik. A teljesítménymérés és értékelés minden tevékenység esetén elvárt, a különböző tevékenységekhez pedig az adott terület sajátosságainak megfelelő mutatókat lehet képezni az adatok alapján. Erre szolgálnak a meghatározott mutatószámok és a terv-tény adat összehasonlítások.

Minden kontrolling rendszernek az összemérhetőség az alapja, ami alapvetően nem jelent plusz terhet a cégeknek, hiszen ezt a tevékenységet most is végzik a cégek, csak párhuzamosan. Az egységes holding működés tehát feladatcsökkenéssel járna. A kontrolling a terv-tény összehasonlításra alapul, például nem célszerű a fürdőben zajló egészségügyi szolgáltatást és a városüzemeltetés tevékenységét összehasonlítani. Plusz teherre nem kell

számítani, mert a kontrolling riportokkal párhuzamosan más, nem hasznosuló adatközlések kivezetésére teszünk javaslatot.

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 társaságban allokálódnak 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.

A könyvvizsgálói díjon felül egy könyvelői program használata merülne csak fel, valamint a külső könyvelés díja minden esetben magasabb, mint belső munkaerővel való ellátás, hiszen a kiszervezett cégben történő munkabéren kívül a megbízó megfizeti a közvetett költségeket és a tulajdonosi profitot is. Ezen összegek a cégeknél is maradhatnak. A javasolt intézkedések bevezetését követően a teljesítmények mérhetőségével párhuzamosan a gazdálkodás átláthatósága, az adatok rendelkezésre állása várhatóan javul (most van olyan gazdasági társaság, amelynek könyvelője csak negyedéves adatszolgáltatást biztosít), így hatékonyabbá is válik, ami további megtakarításokat eredményez.

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 volumen megrendelésével kedvezőbb ár tárgyalható ki.

A beszerzések központosításából fakadó megtakarítás mértékére a cégek által megadott adatok alapján lehet következtetni – itt hat különböző beszerző szervezet helyett egyetlen jól kialakult beszerző csapat és folyamat működhetne.

A létszám a tulajdonos által elvárt szolgáltatási szint függvénye, amelyet illetően a következő évekre vonatkozóan a tulajdonos döntése szükséges.

Az egyes önkormányzati cégek javarészt eltérő szakterületeken foglalkoztatnak munkavállalókat, amelyhez más és más bér tartozik. Nem látható, miért kéne egységesíteni teljesen eltérő szakterületek béreit. A béreknek elsősorban a szakterület munkaerőpiacán kialakult bérszínvonalhoz kell konvergálnia, nem más szakterületek béreihez a cégcsoporton belül.

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.

A fedezet biztosítása a tulajdonos mindekori kompetenciája, mindemellett a fentebb leírt tényezők az átalakítás megtérülésében segítenek. Megjegyezzük, hogy a jelenlegi gazdasági társaságoktól átcsoportosítandó munkatársak fedezete már jelenleg is biztosított. Ugyanakkor cél, hogy a cégstruktúra 3 év múlva ne járjon reálértelemben többletkiadással a tulajdonos önkormányzat számára a jelenlegi helyzethez képest. Az átalakítási javaslat egyik fő célja az önkormányzati bepótlás trendszerű csökkentése, elsősorban a cégek működésének optimalizálása, működési költségeinek csökkentése és szabályozott, átlátható gazdálkodásuk által. A holding cégeinek bevételt és forrást kell teremteniük olyan for-profit tevékenységekből, mint az ingatlanfejlesztés, lakossági piaci szolgáltatások, hazai és nemzetközi pályázatok, más önkormányzatoknak, piaci szereplőknek nyújtott pályázati, tervezési, fejlesztésmenedzsment szolgáltatások.

#### *3.4.6. Javaslatok a városapplikáció működéséhez kapcsolódóan*

Javaslatunk, hogy a városapplikáció működtetésének feladata továbbra is a CTV hatáskörében, egy esetleges átalakítás során pedig a CTV jogutódjánál legyen. Az applikációt a városi kommunikációért felelős szervezetben javasoljuk hosszútávon, hogy a legközelebb legyen a kommunikációs csapathoz a gyorsaság érdekében. A városi kommunikációt az összevont cégben javasoljuk az átalakítást tartalmazó verzióban.

A városapplikáció sikeres működtetéséhez a legalapvetőbb szempont a funkcionalitás kérdése. A városapplikáció ideális esetben egyrészt abban segíti a helyi lakosságot, hogy minél több közszolgáltatást érjenek el online módon:

- Ügyintézés (pl. adóügyek, okmányok, parkolás)
- Bejelentések (pl. kátyú, illegális szemétkerítés)
- Időpontfoglalás önkormányzati ügyekhez

Másrészt, az applikáció valós idejű információkat szolgáltat a felhasználóknak a helyi közlekedést érintő aktuális kérdésekről:

- Menetrendek (tömegközlekedés valós idejű adatokkal)
- Forgalmi információk, útfelújítások, lezárások
- Kerékpár- és rollermegosztás, parkolóhelyek elérhetősége

Harmadrészt, javasoljuk, hogy a városapplikációban legyen elérhető minden olyan helyi kulturális, sport, vallási stb. esemény, amely a helyi lakosságot érintheti, továbbá javasolt az integrált jegyvásárlási rendszer kialakítása is.

A városapplikáció térképes szolgáltatásokkal támogathatja a felhasználóbarát működést, ilyen lehet például egy interaktív várostérkép, amely megjeleníti a gyógyszertárak, közintézmények, illemhelyek, defibrillátorok, szelektív hulladékgyűjtők, de akár a helyi szolgáltatások nyitvatartási idejét is.

A városapplikáció „push értesítésekkel” tájékoztathatja a lakosságot az aktuális helyi hírekről, vészhelyzeti információkról, ami a káresetek, balesetek arányának jelentős csökkenéséhez vezethet.

Egy sikeres városapplikáció nem csak egyoldalú tájékoztatást tesz lehetővé, hanem változatos funkciókkal támogatja a lakossági javaslatok, vélemények, visszajelzését becsatornázását is. Lehetőség van szavazások, kérdőívek megosztására, amelyek kitöltése „push értesítésekkel”, illetve nyereményekkel ösztönözhető. A városapplikáció tartalmazhat hibabejelentő funkciót is, ahol a helyi lakosság a közterületen észlelt problémákat tudja az önkormányzatnak valós időben, fotókkal és helymegosztással bejelenteni.

A funkcionalitás mellett fontos a felhasználói élmény, az áttekinthető és vonzó megjelenés is. Az applikációnak letisztult, gyors és rezponzív felületekkel kell rendelkeznie és további előny, ha lehetőség van a testreszabhatóságra (pl. kedvenc szolgáltatások, értesítési preferenciák) is.

A technikai háttértekintve fontos, hogy a városapplikáció integrálva legyen a meglévő önkormányzati információs rendszerekkel. A végleges felület kialakításakor a GDPR-szempontra, a frissítési beállításokra, a többnyelvűségre és az offline mód elérhetőségére is fontos lehet figyelmet fordítani.

A fejlesztést tekintve érdemes felhasználói visszajelzésre is lehetőséget beállítani, illetve olyan moduláris felépítést kialakítani, ami lehetőséget ad a rendszer új funkciókkal való bővítésére.

A városapplikációk terén releváns benchmarkok, jó gyakorlat lehet például a Szentendre App. Szentendre Város Önkormányzata 2023-ban vezette be a Szentendre Applikációt. Az alkalmazás elsődleges célja a városi lakosság információhoz való gyors, kényelmes és felhasználóbarát hozzáféréseinek biztosítása volt, különös tekintettel a helyi hírekre, eseményekre és hivatali tájékoztatásra. Néhány említendő jó gyakorlat az applikáció funkcióiból:

- Az applikációban lehetőség van a közétkeztetés (menza) lemondására digitalizált formában, amely jelenleg közel 1000 gyermek étkezésének kezelését teszi lehetővé napi szinten. Itt érdemes tekintettel lenni arra, hogy a KRÉTA rendszer mennyiben biztosítja a jövőben központilag a közétkeztetéshez kötődő felhasználói funkciókat.

- A digitális városkártya modul bevezetésével 68 helyi vállalkozás kedvezményajánlatai váltak elérhetővé a lakosság számára, ezáltal ösztönözve a helyi gazdaság élénkítését.
- A lakossági bevonás elősegítése érdekében az applikáció platformot biztosít a városrészi közösségi költségvetés tervezésére.
- A szelektív hulladékgyűjtő edények igénylésének több mint 50%-a már az applikáción keresztül történt.

A Szentendre App az első olyan önkormányzati alkalmazás Magyarországon, amely lehetővé teszi online időpontfoglalást a helyi szakrendelésekre, valamint visszahívás-kérés funkcióval is bővült, jelentősen növelve az ellátórendszer elérhetőségét.

### *3.4.7. Versenycsapat működtetés és TAO támogatások*

E helyen szükséges kitérni a versenycsapat működtetés néhány kérdésére is, amely azért bír fontossággal, mert a jelenlegi Ceglédi Sportcsarnok Kft. működését jelentős mértékben befolyásolják a látványcsapatsportok TAO támogatásai, egyfelől a sportlétesítmények beruházási támogatásain, másfelől a csapatok TAO támogatásból finanszírozott üzemeltetési költségein keresztül. Jogosan merül fel tehát a kérdés, hogy milyen lehetőségei lehetnek az önkormányzatnak, amennyiben ezt a gazdálkodási területet erősebben kívánja kontrollálni a jövőben.

Ilyen szempontból a megfelelő forma általánosságban a nonprofit Kft., mivel egy non-profit Kft. tud csapatot működtetni és üzemeltetési finanszírozásra is szert tenni. Fontos azonban, hogy a TAO támogatási rendszerben történő részvételhez kettő lezárt üzleti év és két lezárt évi sporttevékenység szükséges. Az üzleti év naptári évhez igazodik, a sportévek a sportszezonokhoz igazodnak. A sporttevékenységhez kapcsolódó jogok átadhatók gazdasági társaságnak, ha legalább egy csekény tulajdonrésze a megfelelő múlttal rendelkező sportegyesületnek is van a gazdasági társaságban.

A működőképes opciók tehát a következők lehetnek a jövőben az érintettek egyező szándéka esetén:

1. opció: A Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum közösen tulajdonol hosszútávon egy leánycéget (Nkft.) a kézilabda sportegyesülettel. A TAO támogatások innen csatornázódnak a létesítményüzemeltetésbe, valamint a sportcsapatok működtetésére.
2. opció: A Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrumban 2 %-os tulajdonosként, irányítási jogok nélkül megjelenik a kézilabda sportegyesület az önkormányzati tulajdonú Városmenedzsment NZrt./NKft. 98 %-os tulajdona mellett. A Városmenedzsment NZrt./NKft. opciós vételi joggal rendelkezik, amelynek eredményeként köszönhetően minimális, jelképes

összegért a szükséges 2 év letelte után átveszi az egyesület tulajdonrészét, így teljes egészében önkormányzati tulajdonú lesz a Kulturális, Média- és Sportcentrum. A TAO támogatások a folyamat során innen csatornázódnak a létesítményüzemeltetésbe (a Centrum Megrendelőként jelenik meg a létesítményüzemeltetéssel foglalkozó Városüzemeltetési Kft. felé, amely a Centrum számára számlázza a létesítményüzemeltetést), valamint a sportcsapatok működtetésére.

3. opció: a Ceglédi Kulturális, Média- És Sportcentrum együttműködve a sportegyesülettel a törvény szerint minimálisan szükséges mértékben végez sportcsapat működtetést a szabályok szerint szükséges két évig. Ezen átmeneti időszakban a TAO támogatások továbbra is az egyesülethez érkeznek. Az átmeneti időszak után a sporttevékenység teljes egészében átkerül az egyesulettől a Centrumhoz.

A fentiek mellett megjegyezzük azonban, hogy bármelyik opció esetén véleményünk szerint egy ilyen jellegű átszervezés a kialakítás alatt lévő cégstruktúrát olyan mértékben megterhelné és kockázatokat jelentene, ami a jelenlegi adottságok között nem kezelhető biztonsággal. A szorosabb kontroll érdekében áthidaló megoldásként javasolható, hogy az önkormányzat delegáljon tagok az érintett sportegyesület(ek) elnökségébe, felügyelőbizottságába tekintettel az önkormányzat által a sportcsapatoknak nyújtott rendszeres pénzügyi támogatásra is. E helyen hívjuk fel a figyelmet, hogy a javasolt feladattérkép szerint a városi sportkoordinátori feladatokat, valamint a helyi sport önkormányzati támogatásának előkészítő feladatait javasoljuk egyértelműen a sportszakmai feladatokat ellátó entitáshoz telepíteni (Ceglédi Sportcsarnok vagy Ceglédi Kultúra-, Média és Sportcentrum).

#### 3.4.8. Összegzés

Attól függően, hogy az önkormányzat milyen körben kér be árajánlatokat az átalakítás közvetlen ügyvédi, könyvvizsgálati, adminisztratív költségei bruttó 7-11 millió forintot tesznek ki. Ugyanakkor felhívjuk a figyelmet, hogy több olyan bizonytalansági tényező merül fel, amely nem pusztán üzleti logikán alapuló döntésből származhat, miközben a működési költségeket befolyásolja. Ezek közül kiemeljük a következőket:

- a tulajdonos önkormányzat elkötelezettségének mértéke és az átalakítás ütemezése (milyen időtávon, milyen szintig kívánja végrehajtani az átalakítást)
- a tulajdonos önkormányzat által választott cégforma
- a tulajdonos önkormányzat által delegált felügyelőbizottság összetétele és jogkörei
- a holding cég vezetésének formája (például ügyvezető, egyszemélyes igazgatóság, igazgatóság)



Ezek jellemzően azon múlnak, hogy a képviselő-testület milyen jellegű és mennyire szoros kontrollt kíván gyakorolni a gazdasági társaság/társaságok felett.

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 fordítania.

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.

Gazdasági társaság	Feladat
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.

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

A potenciális jövőbeli modellt tekintve – a Városmenedzsment Kft/Zrt. felé elvárás, hogy működése és Cegléd Város Önkormányzatának érdekében bevételt, forrást teremtsen ingatlanfejlesztési projektekből, hazai és nemzetközi pályázati lehetőségekből és piaci szolgáltatásokból.

### 3.5.1. 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 NKft.)
- Szociális bérlakás projekt,
- Családok átmeneti otthona,
- Irodaház építés (közműszolgáltatók, állami és önkormányzati cégek számára).

Amennyiben az ingatlanok bérbeadásából származó bevétel elszámolása közvetlenül az önkormányzatnál történne, úgy két eset lehetséges:

A bérlemények üzemeltetésének költségei az önkormányzati gazdasági társaságánál maradnak, melyről számlát szükséges benyújtania az önkormányzatnak, így a bevétel jelentős része mindenképpen elkerül az önkormányzattól csupán a folyamat lenne bonyolultabb.

Az önkormányzat megszünteti a bérlemények kezelésének gazdasági társaság általi ellátását és egy teljes komplex szervezeti egységet épít fel erre a hivatalon belül. Ez esetben az ingatlanokkal való gazdálkodás, a piacelemzés, a bérleti szerződések megkötése, kezelése, a követelések behajtása a Közös Önkormányzati Hivatal feladata lenne az ezzel járó gazdálkodási és jogi felelősséggel együtt. Figyelembe véve az önkormányzati bértáblát, a hivatali működés rugalmatlanságát és azt, hogy a hivatal feladata és felépítése alapvetően nem a gazdasági tevékenységek végzését támogatja, egy ilyen variáció nem rendelkezik kellő hatékonysággal ahhoz, hogy akár lehetséges alternatívaként javasolható legyen.

### 3.5.2 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.

### 3.5.3. 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.

#### 3.5.4. 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.

### 3.6. 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.

### *3.6.1. 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 belmagasság 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 parkok, 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 ötéves, 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 lehetségesek, ami magába foglalja a Cegléden és környékén várható és tervezett beruházásokat, infrastrukturális fejlesztési terveket, területek átsorolását és az ingatlanpiac naprakész ismeretét.

### 3.6.2. 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.

### 3.6.3. 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, bérleti 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.

#### 3.6.4. 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 anyaghasználatára 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 a 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.

#### 3.6.5. 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, beruházásigény, 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.

### 3.7. 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.

#### 3.7.1. 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.

### 3.7.2. 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 sinergiák 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.

### 3.7.3. 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.

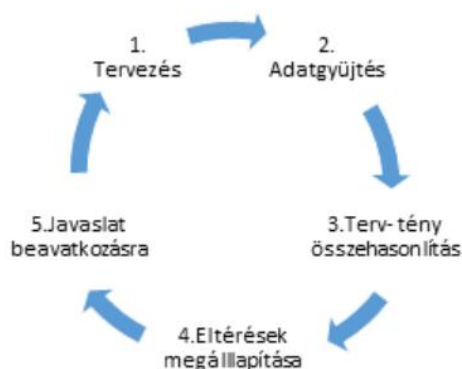
Mindezek alapján kimondható, hogy közbeszerzési szempontból jogszerű és kockázatmentes működési modellt az Önkormányzat és a cégek vonatkozásában az a megoldás tud eredményezni, ha a működési támogatást az Önkormányzat továbbra is közvetlenül biztosítja a cégeknek (ebben a vonatkozásában lásd az átadott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



### 3.8. Kontrolling rendszer

#### 3.8.1. 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 javaslattevés 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 tudunk megvalósítani abból, amit a terveinkben szerepeltettünk.

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.

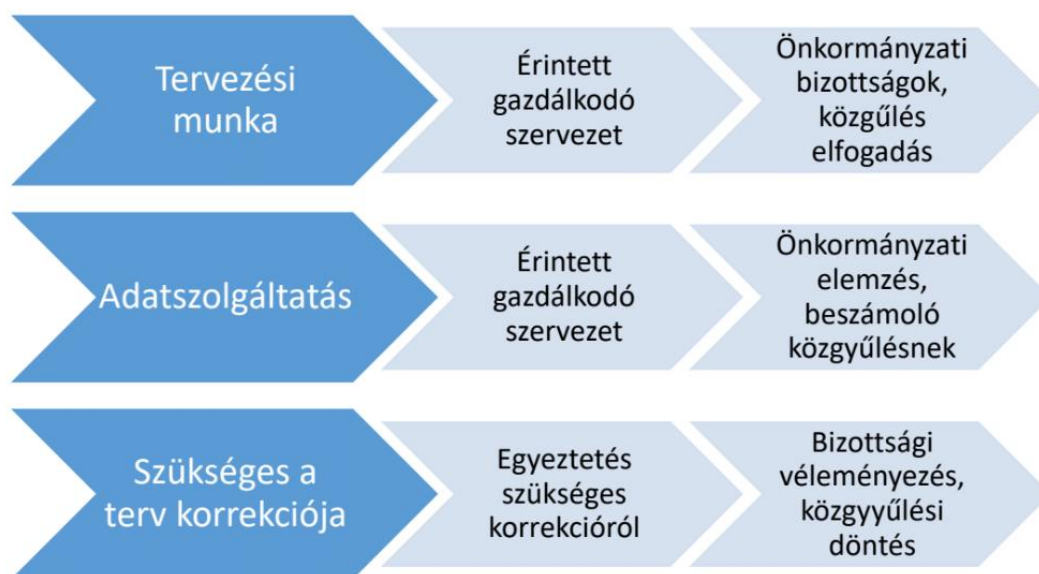
A szükséges intézkedés lehet a folyamatokba történő beavatkozás vagy a terv módosítása. Abban az esetben, ha olyan intézkedés indokolt, amely nem igényel képviselő-testületi határozatot a kontrolling szervezet a döntéshozónak tesz javaslatot beavatkozásra. A tartós, vagy nagyobb eltérés a tervek módosítását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

A tervek módosítása, a támogatás összegének megváltoztatása képviselő-testületi 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 képviselő-testület 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 képviselő-testületet 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.

### *3.8.2 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 m<sup>2</sup> park kaszálásához szükség van X munkaórára, 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 m<sup>3</sup> 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 képviselő-testület részére.

A kész tervet az önkormányzat érintett bizottságai tárgyalják és véleményezik.

A képviselő-testület 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 képviselő-testület az üzleti terveket és a költségvetést egy ülésen tárgyalja és a mindkét határozatban szereplő adatok egyezőségét biztosítsa.

#### *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 képviselő-testületi bizottságok negyedévente. A határidő vonatkozásában javasoljuk a tárgyhót követő 30. napot meghatározni. (Korábban nincs adat.)

Hosszútávon javaslatunk szerint az önkormányzati cégek minden évben első alkalommal az első negyedévről összevontan, majd havonta teljesítenének adatszolgáltatást. Az adatszolgáltatások határideje az első negyedévet követő hónap utolsó napja, majd azt követően a tárgyhónapot követő hónap 20. napja. Mindemellett, mivel a 2025. teljes év

tapasztalati alapján javasolunk döntést hozni a hosszabb távra szóló működésről, ezért a jelenlegi kapcsolódó előterjesztés a 2025. évi adatszolgáltatásra vonatkozik.

Az adatok az önkormányzat által kijelölt személy részére történnek. Javasoljuk, hogy az önkormányzat döntéshozó szervei részére a kontrollinggal foglalkozó önkormányzati munkatárs a jelentést a vállalkozások adatszolgáltatását követő 8 napon belül vagy az adatok beérkezését követő havi képviselő-testületi ülésre készítse el. Ugyanakkor a belső ügyrend meghatározása természetesen a tisztelt Megrendelő jogköre. Az adatszolgáltatás alapja a könyvviteli nyilvántartás, ezért csak a tárgyhó zárása után célszerű a táblázatokat kitölteni és továbbítani.

#### *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 szűkszerű a módosítást előkészíteni és az eredeti terv elfogadásához hasonló folyamatot végig vinni.

#### *Kockázatok és kihívások a kontrolling rendszerben*

Minden tevékenységnél más kockázati tényezők vannak, a kockázatokat be kell sorolni minimum a hatásuk és a nem várt esemény bekövetkezésének valószínűsége alapján.

Minden potenciális kockázatot/veszélyt értékelni kell egy kockázati érték kiszámításával két KRITÉRIUM szerint:

V = előfordulás valószínűsége

S = kár súlyossága

ahol a V a várható kár előfordulásának valószínűsége vagy gyakorisága, a S pedig magának a kárnak az intenzitását jelképezi.

Példa:

Az értékelést módszerét javasolt az egyes üzleti évek tervezésekor elkészíteni, amelyhez a szükséges adatok a következők és az egyes gazdasági társaságok, valamint a tulajdonos

önkormányzat illetékes munkatársainak egyeztetése nyomán állnak elő az üzleti év tervezések:

- A kedvezőtlen esemény megnevezése;
- A kedvezőtlen esemény hatása forintban kifejezve;
- A kedvezőtlen esemény bekövetkezésének valószínűsége.

További kihívások, amelyek felmerülhetnek:

- a tényleges adatok tervtől való eltérése, annak nagysága,
- a dolgozói munkaórák felhasználásának esetleges aránytalansága,
- nem tervezett és így finanszírozatlan tevékenységek azonosítása (rendkívül ritkán, súlyos tervezési hiba vagy eseti nem megfelelően előkészített önkormányzati megrendelés esetén)

Nem tekintjük problémaforrásnak, de a cégek vevő – szállító kapcsolataira vonatkozó adatgyűjtésre vonatkozó cellák is találhatóak a kontrolling táblákban. A külső és belső kapcsolatok hosszútávú megfigyelése alapján lehetőség van annak vizsgálatára is például, hogy a cégek csoportos adóalanyiségének – általános forgalmi adó és társasági adó tekintetében – lehet-e gazdasági haszna. Gazdasági haszon abban az esetben keletkezhet, ha a nyereséges és veszteséges cégek adóalapja cégcsoport szintjén csökken.

#### *Kritikus pontok és mértékek meghatározása*

A kritikus pontok meghatározása és figyelemmel kísérése egy cégstruktúrában mindig folyamatos feladata a kontrolling szakterület megfelelően képzett munkatársainak, amely rendszeres, élő kapcsolatot és párbeszédet feltételez a kontrolling és a gazdasági társaságok között. Az egyes gazdasági társaságok tevékenységének sajátosságai nagy mértékben befolyásolják a tervtől való eltérés jellegzetességeit, ezért a napi működés során kiderülhet, hogy egy-egy eltérés valójában nem jelent kritikus problémát.

Általános szabályként ezért javasoljuk, hogy az első tesztidőszakban a tervtől számított 10%-os eltérést a tulajdonos önkormányzat tekintse figyelemfelhívásnak és ezekben az esetekben először történjen egyeztetés a gazdasági társaság vezetője és a tulajdonos önkormányzat kontrolling szakterülete között. Amennyiben a kontroller az egyeztetés alapján úgy ítéli meg, hogy az eltérés valós problémát jelent, úgy a gazdasági társaság vezetőjétől javasolt írásos indoklás kérése és a tulajdonos önkormányzat megfelelő döntéshozó testületeinek tájékoztatása szükség esetén beavatkozási javaslatokkal és azok hatásának bemutatásával kiegészítve.

Az elmúlt időszak tapasztalatai alapján felhívjuk a figyelmet, hogy ugyanezt az eljárást javasoljuk abban az esetben is, ha a tervtől való eltérés finanszírozási oldalon a tulajdonos önkormányzat részéről történik. A tesztidőszak tapasztalatai alapján a küszöbértékek finomíthatók.

#### *Beavatkozási opciók a kontrolling rendszer alapján*

Az eltérések alapján szükségserűvé válhat a folyamatokba történő beavatkozásra, amely minden egyes esetben egyedi és amelynek módját a tulajdonos önkormányzat dönti el. Az intézkedésre általánosságban két lehetőség van;

- intézkedés munkaszervezési feladatok terén,
- a tervek módosítása.

A tervkorrekció természetesen a jelenlegi formában képviselő-testületi hatáskör, ugyanis az üzleti tervet a testület fogadta el.

#### *Értékelési és elemzési szempontok*

Jelen szakaszban az értékelés és elemzés alapvetően a tervadat és tényadat eltérésére koncentrál, különbségképzés, illetve arányosítás. A számítás eredménye tisztán mutatja, hogy a várható folyamatok milyen hatással vannak az éves teljesítésre.

Értékelési és elemzési szempontként említhetjük a munkaerő hasznosításának (például az előnytelen, ha valamely cégnél a munkaórák 60%-a központi irányításban hasznosul) vagy a naturália mutatók teljesülésének arányosságát.

#### *A kontroller által készített jelentés tartalma*

Javasoljuk, hogy a fent leírt adatokat a mintáknak megfelelő táblázatok, illetve a könnyebb vizuális értelmezhetőség érdekében a megfelelő diagramok (pl. oszlop, csoportosított oszlop, kör) előállításával szerepeltesse a kontroller a jelentésében.

A jelentésnek célszerű tartalmazni:

- A cég megnevezését
- A terv-tényadatokat és a teljesítés százalékos arányát a táblázati és grafikus diagram formának megfelelően (aktuális időszaki és éves kumulált)
- A naturália mutatók terv-tény adatai, teljesülésük százalékos formája a táblázatos és grafikus diagram formában (aktuális időszaki és éves kumulált)

- A vevő – szállító kapcsolatok alakulását táblázatos formában és arról néhány mondatot, hogy mi jellemzi főként ezeket a kapcsolatokat, pl. a vállalkozás nem teljesített szolgáltatást a város tulajdonában lévő cégeknek, a gazdasági társaság legnagyobb szállítója az „X” külső partner, amely „Y” tevékenységet végez stb.
- A munkaerő felhasználásának arányait és ahhoz fűzendő magyarázatot. Pl. A vállalkozásban teljesített munkaórák 70%-a központi irányításra lett felhasználva, ami aránytalan. Természetesen az egyes tevékenységek tekintetében aránytalanság ténye az adott cég sajátosságaitól és szezonális okoktól is függ.
- Eltérés esetén (4. pont) az eltérésre vonatkozó írásos tájékoztatást
- Beavatkozási javaslat esetén az egyes döntési opciók és azok hatásainak felvázolása
- Az adatok elemzése során a kontroller egyéb benyomásai

A formai követelményeket illetően javasoljuk a tulajdonos önkormányzat arculati útmutatója szerinti betűtípusok, betűméret, címsor formátumok, sortáv, margó és arculati elemek használatát.

#### *Konzultációs lehetőség és további tervezési szempontok*

Vállalkozó azzal a felajánlással él, hogy a rendszer bevezetéséhez külön díjazás nélkül szakmai elkötelezettségből konzultációs lehetőséget biztosít kontrolling szakértővel a 2026. évi tervezésig.

Javasolt a kontrolling adatszolgáltatásból kinyerhető adatok vizualizációja és havi rendszerességgel közérthető összefoglalók készítése mind a képviselő-testület tagjai, mind a bizottságok külsős tagjai részére a folyamatok nyomon követésével, a kockázatok jelzésével, és szükség esetén beavatkozási opciók felvázolásával.

Az önkormányzati gazdasági társaságok költségvetését érintő képviselő-testületi/tulajdonosi döntések esetén a továbbiakban javasolt az adatok alapján mind a döntés pénzügyi, mind a feladatellátásra gyakorolt hatásvizsgálata annak bemutatása a döntéshozók részére, annak érdekében, hogy a tulajdonos világosan láthassa az egyes döntések következményeit.

A 2026. évi üzleti tervezést javasolt az önkormányzat felé a kontrolling rendszernek megfelelő struktúrában megtenni.

Javasolt a gazdasági társaságok 2026. évi üzleti tervezésének főbb sarokszámait 2025. novemberben-decemberben lefektetni, addig a mértékig, ameddig az állami finanszírozástól függő változókban rejlő bizonytalanságok ténylegesen engedik.

A módosított rendszer kialakult működése esetén a későbbiekben érdemes a kontrolling rendszernek célszoftveres keretet adni (amelynek alapja a jelenleg tesztelés alatt álló Excel



alapú kontrollingtábla), amennyiben ez adminisztrációs munkaóra megtakarítást eredményez a gazdasági társaságok, illetve a tulajdonos önkormányzat oldalán.

Javasoljuk, hogy a 2025. évi tényadatok és a 2026. évi tervezés tapasztalatai alapján hozhasson Cegléd Város Önkormányzata megalapozott döntést a cégstruktúra további működésével kapcsolatban.

### *3.8.3. A kontrolling táblázat leírása*

A táblázatok több, gazdasági szempontból kiemelt adattal támogatják a kontroller munkáját.

A munkalapok egy része bemutatja a terv- és tény adatokat, a munkalapok másik csoportja a munkaidő felhasználásának figyelemmel kísérésére, a harmadik adatcsoport a beszerzések és értékesítések megoszlásáról tájékoztat.

A használhatóság előfeltétele a tervek és a kontrolling adatszolgáltatás teljesítésére használt riportok –Excel táblázatok – adatszerkezetének egyezősége. Ez azt jelenti, hogy a tervezés során az elfogadásra szolgáló okmányban a bevétel, költség, ráfordítás és munkaszám szerinti bontásban kell elkészíteni. A terv és így a kontrolling riportok során használt adatok rendszerét az adatszolgáltatásban szereplő adatszerkezet szerint javasoljuk, ami a táblázatok „B” oszlopában található.

A dolgozói teljesítményekről készítendő táblázatot a munkaidő rögzítésére vonatkozó okmányok alapján kell kitölteni.

A táblázatokban szereplő adatok harmadik csoportja a tárgyévi szolgáltatás beszerzésekre és alvállalkozói teljesítmények igénybevételére vonatkozóan szolgáltat adatokat és részletezi az értékesítési irányokat.

A kontrolling riporthoz szükséges adatok túlnyomó része a könyvelés adataiból nyerhető a főkönyvből és folyószámlák adatrendszeréből. A dolgozók teljesítményének felosztáshoz szükség van a munkalapok, jelenléti ívek adataira.

A kontrolling riporthoz javasolt Excel táblázat egyszerű használata érdekében javasoljuk a tervezés során használt táblázatokat az adatszolgáltatás szerkezetének megfelelően alakítani. A könyvelés lehetővé teszi, a megfelelő adatcsoportok előállítását ezért javasoljuk, hogy a főkönyvi számlarendszert a felhasználó vizsgálja felül és szükség esetén – saját munkájának megkönnyítése érdekében – alakítsa át.

Az Excel munkafüzetben a munkalapokat több csoportra oszthatjuk;

A bevételek, ráfordítások gyűjtésére szolgáló munkalapok:

A munkalapokban az oszlopok szerinti bontásban találhatunk terv adatokat, tényleges teljesítmény adatokat tárgydíszaki teljesítésre és halmozottan. A munkalapban a rendszer számolja a halmozott adatokat, az időarányos tervadatokat, a tervek teljesülését. Az adatfeldolgozás során elegendő a tervadatokat és a tárgydíszaki adatot rögzíteni, a többit a rendszer kiszámolja.

A vállalkozások esetében a bevételek és ráfordítások keletkezésének időbeni eloszlása nem egyenletes. Praktikusnak találjuk, hogy amennyiben a tervekben havi bontásban szerepelnek a bevételi és ráfordítási adatok, akkor azokat havonként vigyék fel a rendszerbe és ne 1/12 – vel számoljanak. Ennek a módszernek a választása esetén a táblázat paraméterezésén kis módosítást kell végrehajtani. (Nem az éves terv 1/12 – vel kell számolni az egyes oszlopokban, hanem a tervadattal.)

A munkalapok az egyes tevékenységekre és a központi irányítás költségeire vonatkoznak. A tevékenységek bontását munkaszámos rendszerben javasoljuk megadni a könyvelés számára, ezért a továbbiakban a tevékenységek szó helyett a munkaszámok kifejezést is használjuk.

A vállalkozás bevételeinek és igénybe vett szolgáltatásainak felosztását külön táblázat tartalmazza. A kimutatás célja annak bemutatása, hogy az adott vállalkozás milyen összegben vásárol az önkormányzat valamely cégétől, illetve külső vállalkozástól. Az önkormányzat által létrehozott gazdasági társaságok adottak, a velük fennálló kapcsolatokat be kell mutatni. A „külső” szolgáltatók esetében a cél az, hogy az öt legnagyobb beszállítóval fennálló üzleti kapcsolatot mutassuk be. Ez az év során módosulhat, hiszen a beszerzések alapján megállapított öt legnagyobb vállalkozás változhat. Javasoljuk a tervek, tapasztalatok alapján meghatározni év elején az öt legnagyobb vállalkozást és azok nevét rögzíteni a munkalapon. Amennyiben év közben kiderülne, hogy egy újabb vállalkozás került be a nagyobbak közé – ezzel változott az öt legnagyobb cég összetétele -, akkor vigyük fel hatodikként az új céget, és ha újabb vállalkozások kerülnének a „nagyok” közé bővíthetjük a kört.

Ezeket az adatokat nem tevékenységenként, csak az adatszolgáltató vállalkozásra vonatkozóan teljes összegében javasoljuk megadni az összesítésre szolgáló munkalapon.

A dolgozó teljesítmények munkaóra szerinti felosztását külön munkalapok tartalmazzák. Első adatszolgáltatás az első negyedévre vonatkozik, majd havonta töltendő fel az adatok. Az összesítő táblázatok negyedévente készülnek. (Az első táblázat az első negyedév tekintetével arra, hogy a gyakorlatban év elején a könyvelés az előző évi zárásra koncentrál, valamint, hogy az önkormányzati szektorban ekkor sok cég még nem rendelkezik elfogadott éves üzleti tervvel.)

(A munkaerőt illetően az állománycsoportok munkaóráinak egyes tevékenységek szerinti kihasználtsága, megoszlása a kontrollingtáblázatok részét képezik. Mivel alapvetően nem piacra gyártó-termelő gazdasági társaságokról van szó, ezért egyéb kapacitás-kihasználtság

mutatók csupán korlátozottan és egyes tevékenységeik sajátosságainak figyelembevételével képezhetők, amelyekre igény esetén felhasználhatók az általunk javasolt naturália mutatók (fílenév: Naturália\_mutatók20250606.xlsx)).

A munkalap célja a dolgozókra vonatkozó teljesítményadatok és béradatok összesítése, valamint azok tevékenységekre történő felosztása.

Az adatokat személyiségi jogok miatt név nélkül, állománycsoportokban javasoljuk gyűjteni.

A központi irányítás költségeinek felosztási arányát külön táblázat tartalmazza, ami havi bontásban rögzíti a százalékos megosztást. A táblázatban mintaként adtuk meg a felosztási arányokat, amelyeket természetesen a tényleges folyamatok alapján javasolunk átírni.

A tevékenységek és központi irányítás bevételeit és ráfordításait munkaszámonként külön munkalap tartalmazza. Az adatok kiterjednek a tervadatokra, halmozott tényadatokra, időarányos tervre és tervteljesítésre.

A központi irányítás adatait külön munkalap tartalmazza és a rendszer automatikusan felosztja azt a tevékenységekre. A felosztáshoz külön munkalapon meg kell adni a tényleges arányokat. A munkalapok összekötése megtörtént.

A dolgozók által történő munkaóra teljesítéseket és dolgozói béreket év közben először I-III hónapra, majd havonta rögzíteni kell az arra szolgáló munkalapon. Az adatok rögzítését havonta kell elvégezni, a rendszer negyedévenként összesítéseket végez egy külön munkalapon.

Az egyes munkalapok közötti kapcsolatok kialakítása a szükségleteknek megfelelően megtörtént. A kapcsolatok a következők:

Az egyes munkaszámok adatait tartalmazó munkalapok a rögzített adatokon kívül tartalmazzák a központi irányítás költségeinek arányos részét, ezért a központi irányítás munkalapjával, valamint a központi irányítás költségfelosztásának arányait tartalmazó táblázattal van összekapcsolva.

Az összesítést tartalmazó munkalap összekötésre került minden tevékenységgel és a központi irányítással az adatok átvitele, összesítése céljából.

A dolgozói teljesítményeket első negyedévre, majd havonta külön munkalap tartalmazza. Az egyes munkalapok szükségszerűen össze vannak kötve az összesítő lappal.

Az Excel táblázat tartalmaz egy paraméterezett, adatokkal fel nem töltött tevékenységek adatait tartalmazó munkalapot, amely másolható abban az esetben, ha több munkaszám keletkezik, mint amennyi a jelenlegi táblázatban található. Az üres munkalapok másolása esetén a szükséges paraméterezéseket, munkalap összekapcsolásokat el kell végezni. (Az

Excel munkalapokat szerkeszthető formában Vállalkozó a Megrendelő rendelkezésére bocsátja.)

Az áttekintés során keletkezett kérdésekben telefonon/online konzultáció biztosítható egyeztetett időpontban.

### *3.8.4. 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.)

Az adatszolgáltatások tevékenységenként és összes adatra vonatkozóan, külön táblázatban teljesíthetők. Az adatok az eredeti adatszolgáltatásra szolgáló táblázatokban rendelkezésre állnak. A jelentések összeállításának legegyszerűbb módja az eredeti táblázat szükség szerinti kiegészítése a tulajdonosi elvárásoknak megfelelően. A mutatószámok összegzése ebben az esetben nem igényel külön munkát. A tulajdonosok igényének véglegesítése után az Excel táblázatok szükség szerinti kiegészítését elvégezzük.



## 4. Az új cégstruktúra modell kialakításának lépései (1. verzió)

Cegléd Város Önkormányzata Tulajdonosi Bizottsága 2025. 06. 05-ei ülésén és a korábban a cégvezetői egyeztetéseken elhangzottak, valamint a 2025. első negyedévi próbakontrolling adatszolgáltatás nyomán javasoljuk, hogy Cegléd Város Önkormányzata a gazdasági társaságok tekintetében a jelen megbízás részét képező módosított controllingrendszert vezessen be, majd a 2025. évi tényadatok és a 2026. évi tervezés tapasztalatai alapján hozzon megalapozott döntést a cégstruktúra további működésével kapcsolatban.

A működési modell kialakításának lépései során egyebekben azt vettük figyelembe, hogy az átalakítás belátható, de kellő rendelkezésre álló időben megtörténhessen. Fontos alapelve, 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.

1. Új controllingrendszer kialakítása. Célszerű a komplex controllingrendszert kialakítani annak érdekében, hogy már a 2025. évről rendelkezésre álljanak bázisadatok, amelyekhez az 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 controllingrendszernek megfelelően készüljön el. Az új controllingrendszer kialakításának a többi gazdasági társasággal és a tulajdonos önkormányzattal együttműködésben a Városmenedzsment NKft./NZrt. elődcégének feladata.
2. 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 javaslattételre vonatkozó jelen munka.

3. 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 cégstruktúra átalakításának átmeneti időszakában 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 cégátalakításnak 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.

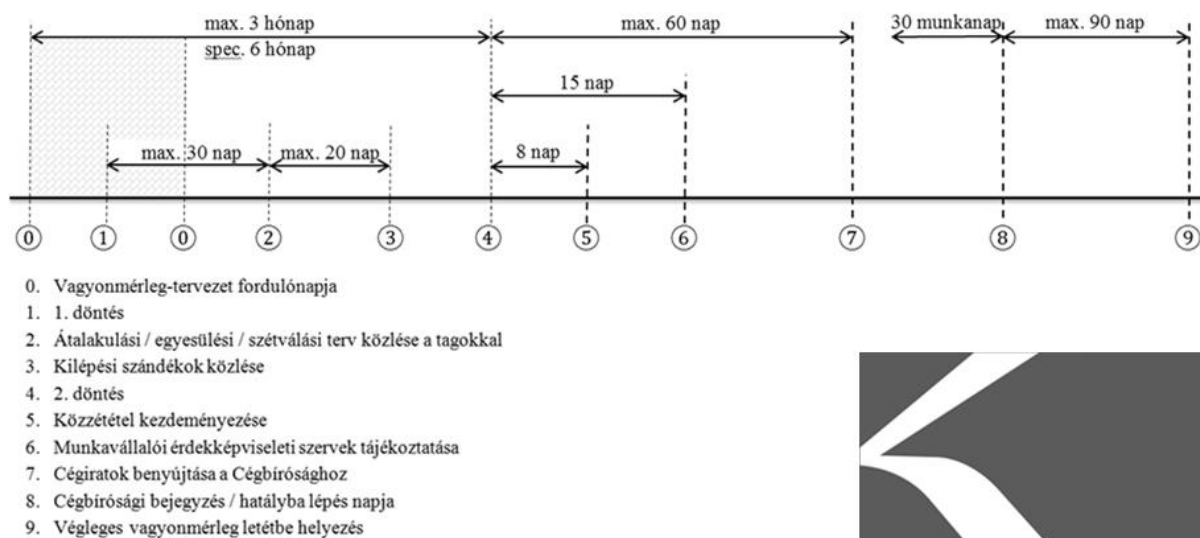
Fontos egyértelművé tenni, hogy a tervezett Városmenedzsment képviselőjében nem a CVF jelenlegi munkatársai látnák majd el a cégcsoport szakmai irányítását. A modellben a CVF jelenlegi stábja a jövőben a Városmenedzsment pályázati divíziójaként és profitcentrumként működik tovább. Megjegyzendő, hogy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

Javaslatunk, hogy Cegléd Város Önkormányzata a vezetői pozícióra történő kiválasztást országosan hirdetve, nyílt pályázati folyamattal bonyolítsa le. Megrendelő segítése érdekében a vezetői pozícióhoz tartozó kompetencia elvárásokat a 3.3 fejezetben bocsátottunk rendelkezésre.

4. Önkormányzati létesítményüzemeltetési feladatok egységesítése a VÁRVAG NKft.-nél. Az átmeneti 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.
5. 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-e telepíteni és milyen időtávon. (A konzultációkon felvetett kérdésre válaszul megjegyzendő, hogy a létesítményüzemeltetéssel szemben a létesítménygazdálkodás telepítése nem módosulna, tehát például a kulturális jellegű teremkiadás nem kerülne át.)
6. 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. Ebbe az entitásba olvadhat be a tulajdonos döntése esetén a Ceglédi Sportcsarnok Kft. is. 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.
7. A kulturális, média és sport területek napi ügymenetének összehangolása. Erre azért van szükség már az átmeneti időszakban, hogy a cégjogi bejegyzések hatályosulásakor minél kevesebb fennakadással történhessen meg a végleges átállás az új működési modellre.
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.



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

#### 4.1. Cégjogi információk

Felmerülhet az igény, hogy az új modellben a tulajdonos önkormányzat szorosabb felügyeletet biztosító ügyszöntő felügyelőbizottságot működtessen valamelyik gazdasági társaság esetében. Ügyszöntő felügyelőbizottság létrehozható Kft. és Zrt. esetén is, a Ptk. által nevesített egyedüli kivétel az Nyrt., itt ügyszöntő felügyelőbizottság nem működhet. Amennyiben ügyszöntő 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 javaslom (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 munkaóráknak 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-profitná (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.

## 5. A jelenlegi cégstruktúra megújításának lépései (alternatív opciók)

Az új működési modell részletes ismertetése mellett jelen dokumentum ó javaslatot kíván adni arra az esetre is, amennyiben nem valósulna meg a cégstruktúra átalakítás, hiszen számos olyan lehetőség van, amellyel a jelenlegi cégstruktúra hatékonysága is növelhető. Jelenlegi alternatív verzióknál két esetet vázolunk az alábbiak szerint:

- Cégstruktúra megőrzése új kontrolling rendszer bevezetésével: Megmarad a jelenlegi cégstruktúra, csak az új kontrolling rendszer, valamint kisebb szervezeti innovációk kerülnek bevezetésre, amelyek hozzájárulnak az új kontrolling rendszer sikeres és fenntartható működtetéséhez.
- Cégstruktúra megőrzése új kontrolling rendszerrel és gazdaságirányítási szervezeti egység telepítésével: Megmarad a jelenlegi cégstruktúra, az új kontrolling rendszer mellett továbbá egy gazdasági alpolgármester, valamint egy gazdaságirányítási szervezeti egység kerül kijelölésre az önkormányzaton belül, amely átfogó gazdaságirányítási és stratégiai irányítási feladatokat lát el az önkormányzati cégstruktúra koordinált és hatékony működése érdekében. Ez a verzió jelen fejezet végén kerül kifejtésre.

### 5.1. Cégstruktúra megőrzése új kontrolling rendszer bevezetésével

A jelenlegi cégstruktúra modell megőrzése esetén a legjelentősebb átalakítás a kontrolling rendszer bevezetése, amely korábban már részletesen kifejtésre került. Jelen munka részteljesítése során Cegléd Város Önkormányzata Képviselő-testülete júniusi rendes ülésén meg is hozta döntését a módosított kontrolling rendszer bevezetéséről. A kontrolling rendszer bevezetése lehetővé teszi, hogy a jelenlegi önkormányzati cégstruktúra pénzügyi működése valós időben áttekinthető legyen, valamint képes rámutatni arra, hogy mely pontokon érhető el a legnagyobb hatékonyságnövekedés. A kontrolling rendszer megerősítése a 2025. év tapasztalataitól függően új munkatársak felvételét is jelentheti. Javaslatunk szerint a kontrollinggal foglalkozó munkatársi létszám 1-3 fő. Fontos kiemelni, hogy ez a verzió arra is megfelelő és felhasználható, hogy a tulajdonos az adatstruktúra birtokában megalapozottabban dönthessen a cégstruktúra további sorsáról akár 2026-ban. Az adatok birtokában mind az átalakítási költségek, mind az átalakítási megtakarítások jobban számszerűsíthetők.

A kontrolling rendszer bevezetésekor a 2025 első negyedéves próbaadatszolgáltatás és az ügyvezetők tapasztalatai alapján kialakult, hogy az önkormányzati feladatellátási szerződésben rögzített feladatkörök milyen részletességű bontásban jelenjenek meg az adatszolgáltatásban, illetve milyen rendszerességű legyen az adatszolgáltatás (az alvállalkozói

stáb havi adatszolgáltatást javasolt). A kontrolling rendszerhez kapcsolódó bemeneti adatszolgáltatásnál a havi adatbázisok közlése mellett érdemes lehet kvalitatív jellegű információszolgáltatást is kérni az önkormányzati cégektől, mert így nem éves, hanem havi bontásban állhatnak rendelkezésre értelmező jellegű, kvalitatív információk az önkormányzati cégek működésével kapcsolatban (visszamenőleg való longitudinális elemzésekhez is hasznos lehet ez a típusú információgyűjtés).

A kontrolling rendszer sikeres működéséhez számos tényezőre van szükség. Egyrészt, elengedhetetlen a hosszú tesztidőszak, illetve az összes érintett visszajelzéseinek becsatornázása és beépítése a tesztidőszak alatt. A rendszer működtetésében az adatok pontos gyűjtésénél talán még fontosabb az adatok megfelelő értelmezése. A rendelkezésre álló, akár aggregált adatok meglétéből még nem következik közvetlenül az adatalapú döntéselőkészítés, hiszen adott adatsorból eltérő következtetések vonhatók le. Úgy szükséges kialakítani a rendszert, hogy a bemenő adatok a tisztítást és aggregálást követően minél egyszerűbben döntéselőkészítő adattáblákká formálhatók legyenek.

Az önkormányzati szakirodák és bizottságok közül az alábbiak bevonása mindenképpen javasolt a kontrolling folyamat alakításába és követésébe:

- Beruházási és Közbiztonsági Iroda,
- Pénzügyi Iroda,
- Tulajdonosi Bizottság
- Gazdasági Bizottság
- Pénzügyi Ellenőrző Bizottság

Mindemellett az önkormányzati szektorban tapasztaltak alapján javasoljuk, hogy nyitottság esetén az egyes gazdasági társaságok felügyelőbizottságai aktívan törekedjenek a kontrollingrendszer és az abból levonható következtetések megismerésére. Erre jó módszer lehet, ha az önkormányzat kontrollinggal foglalkozó kollégája/kollégái műhelymunka keretében egy közös tréninget tartanak a felügyelőbizottságok tagjainak a későbbi munkára történő felkészítés céljából. A műhelymunka iránti igény felmérés után azonosítható majd az érintettek körében.

Az új kontrolling rendszer akkor működhet jól, amennyiben a havi adatgyűjtés mellett kellő kapacitás jut az adatok rendszeres elemzésére, valamint az elemzés alapján a releváns stratégiai és gazdaságirányítási összefoglalók és feladatok kijelölésére. A kontrolling folyamatból megszülető elemzések értelmezéséhez az egész önkormányzati struktúrát átlátó szakértőkre van szükség, akik mind az önkormányzat, mind az önkormányzati cégek működési logikáját jól ismerik. Az új kontrolling rendszeren alapuló elemzések a jövőben jó alapot adhatnak az önkormányzati cégek – szakmai és stratégiai szempontokat ütköztető – költségvetési tárgyalásához is.

Az adatok értelmezését és kommunikációját támogathatja a megfelelő indikátorok kijelölése, valamint egy olyan adatbázis, amely automatizáltan jelzi a kiugró értékeket. Javasolt az egységes informatikai megoldás (pl. Sharepoint, Power BI vagy akár célszoftver) bevezetése, ahol egységes struktúra szerint, összehasonlítható módon tudják az önkormányzati cégek beszámolóikat elkészíteni, az adatok pedig automatikusan átemelhetők a vezetői információk rendszerbe. A kontrolling rendszer részét képezhetik olyan automatikus megoldások, amelyek a rendelkezésre álló adatbázisokból adatvizualizációkat, diagramokat készítenek a gyorsabb értelmezés érdekében.

A kontrolling rendszer finomhangolásához megfelelő módon el kell különíteni a nonprofit és forprofit tevékenységeket, valamint figyelmet kell fordítani a szezonális tevékenységek, és a nem várt költségek megfelelő dokumentációjára is, hogy hatásukat reálisan vehesse figyelembe az adatszolgáltatás és -elemzés.

A kontrolling rendszerhez kapcsolódó adatgyűjtés és -elemzés mellett kiemelten fontos a könyvelés egységesítése, valamint a havi beszámolókhöz kapcsolódó tulajdonosi ellenőrzés, véleményezés és visszajelzés az önkormányzati cégek számára. Az önkormányzati cégek visszajelzése alapján számos esetben nem látható, hogy „mit akar kapni a tulajdonos”, mi legyen a szolgáltatási szint, pedig ez nagy mértékben meg is határozná, hogy a tulajdonos számára mi a releváns adatszolgáltatás.

A kontrolling rendszer bevezetése mellett a jelenlegi cégstruktúra megújulásához jelentősen hozzájárulhat a jelenlegi alpbérezés felülvizsgálata, valamint a teljesítménybérezés rendszerének kidolgozása, valamint más munkavállalói ösztönzők bevezetése. A szakértői interjúk alapján hangsúlyozandó, hogy amíg az önkormányzati cégek munkavállalóinak bérezése piacilag nem versenyképes, addig jelentős feszültséget kelthet a középszinten lévő döntéshozók és az ügyvezetők teljesítménybérezésének megújítása, ezért az ösztönzőrendszer kialakítása minden munkavállalói szinten elengedhetetlen (lásd az önkormányzati cégcsoport béreinek összevetését az országos átlagkeresetekkel). Versenyképesség alatt értendő nem csak a ceglédi, hanem a budapesti munkaerőpiaccal való verseny is, hiszen a ceglédi lakosság egy jelentős része vállal munkát a fővárosban, illetve annak funkcionális várostérségében. Az önkormányzati cégek vezetői szerint megfigyelhető a fluktuáció az önkormányzati cégek alkalmazottai körében és a feladatellátás gördülékeny működése érdekében jelentős béremelésekre van szükség. Amennyiben a bérfejlesztés nem vállalható, a feladatellátási szerződések tartalmának felülvizsgálatára van szükség.

Az ösztönzőrendszer kialakítása mellett jelentős hozzáadott értékkel bírhat, amennyiben részletesen kijelölésre kerül a mindenkori önkormányzati cégvezetők elvárt kompetenciarendszere (itt hivatkozunk vissza a vezetőktől elvárt képességekre, kompetenciákra tett korábbi javaslatra). Az elvárt kompetenciarendszernek illeszkednie



szükséges azon – lehetőség szerint hosszútávú – cégfüggvényekhez, amelyet a tulajdonos önkormányzat az érintett önkormányzati cég számára kijelölt.

A jelenlegi cégstruktúra keretei között is megvalósítható az üzleti tervek struktúrájának, tartalmi elvárásának felülvizsgálata és egységesítése. Az üzleti tervek célja, hogy valóban képesek legyenek stratégiaileg kijelölni az önkormányzati cég következő évét, azonban ez csak akkor lehetséges, ha a pénzügyi források volumene és a tulajdonos szakmai elvárásai pontosan és előre ismertek. Az üzleti tervek elkészítése a kontrolling során gyűjtött adatok alapján tárgyévét megelőző novemberben, míg tulajdonosi elfogadása decemberben javasolt addig a mértékig, ameddig az akkor még ismeretlen változók (pl. állami normatíva) lehetővé teszik.

A cégstruktúra megőrzése esetén hatékonyságnövelés érhető el egyes beszerzések közös lebonyolításával is. A pénzügyi megtakarítás nem csak a volumenkedvezmény és alacsonyabb fajlagos költségek, hanem az erősebb piaci alkupozíció miatt is jelentős lehet.

Ahogy korábban említésre került, a kontrolling rendszer sikeres működtetésének egyik legfontosabb tényezője, hogy az egy világosan kijelölt önkormányzati célrendszerre legyen felfűzve. Mindehhez javasolt lehet olyan stratégiakijelölő alkalmak megvalósítása az önkormányzati döntéshozók körében, ahol döntések születnek arról, hogy melyik önkormányzati cég és tevékenység esetén milyen célfüggvények (stratégiai szolgáltatási szintek) mentén szükséges működni.

Az új kontrolling rendszer bevezetése terén – az érintettekkel előzetesen egyeztetve – az alábbi ütemezést javasolnánk:

- 2025. június 30.: A kidolgozott új kontrolling rendszer leírásának leadási határideje.
- 2025. július 1-től: Az új kontrolling rendszer bevezetése visszamenőleg 2025. január 1-től, 2025. július 1-től pedig a havi adatszolgáltatás bevezetése (az önkormányzati gazdasági társaságok egy részének külső könyvelője csak negyedéves adatszolgáltatást tud vállalni, ugyanakkor különösen egy olyan évben, amelyben az egész önkormányzati szektor nehézségekkel szembesült, javasolt a havi adatszolgáltatás az időben történő beavatkozás lehetősége miatt).
- 2025. ősz: Informatikai keretrendszer (pl. Sharepoint, amelynek alapja a jelenleg tesztelés alatt álló Excel alapú kontrollingtábla), valamint automatikus adatvizualizáció és diagramozás kidolgozása.
- 2025. november-december: a 2026. évi üzleti tervezés az új kontrollingrendszer struktúrájában
- 2026. tavasz: Tulajdonosi döntés születhet a tapasztalatok alapján az önkormányzati cégstruktúra további működésének módjáról.



Egy hosszútávon érdemben megerősített hivatalon belül működő kontrollingrendszer esetében 3 fős munkavállalói csoporttal számolunk, amely két új státuszt jelentene a következők szerint (a fizetési szinteknél a versenypiac 2025-ös béreit vettük alapul Budapest metropolisztérségében, mivel az önkormányzat is ugyanezen a piacon versenyez a szakképzett munkaerőért):

1 fő vezető kontroller

1 fő kontroller

1 fő folyamatmenedzser

Szakterület	Bruttó bér (Ft)/hó
1 fő vezető kontroller	1 300 000
1 fő kontroller	1 100 000
1 fő folyamatmenedzser	850 000

### 33. táblázat: Megerősített kontrolling egység javasolt összetétele

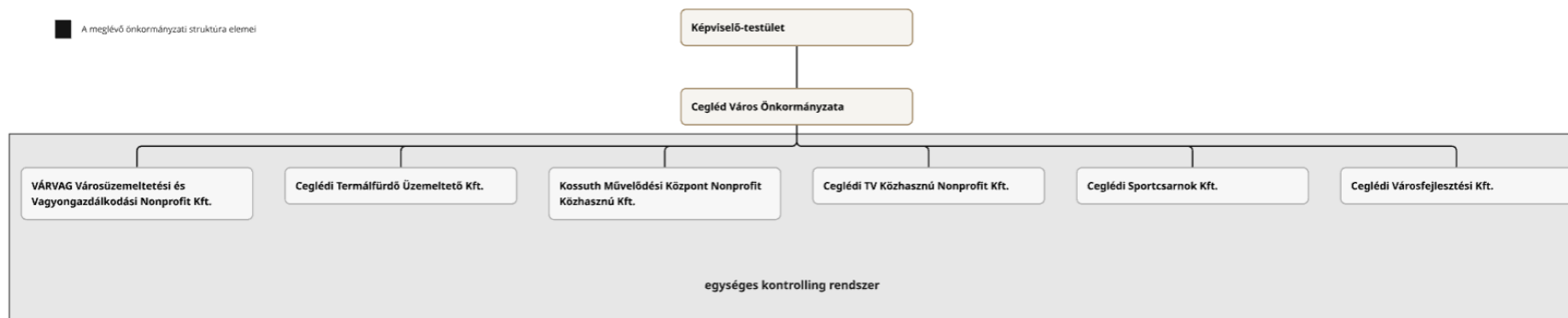
Mivel az önkormányzat jelenleg is alkalmaz kontrollert, így csupán a folyamatmenedzser szerepére térünk ki külön. A folyamatmenedzser feladata részleteiben vizsgálni a szervezeti folyamatokat, azonosítani az elakadások, felesleges erőforrások használatának okát és javaslatokat tenni a mindennapi folyamatok megváltoztatásának módjára a hatékonyabb működés érdekében.

Megítélésünk szerint ezzel a csapattal már megfelelő minőségű adatértelmezés és napi működési javaslatok állíthatók elő, mind az önkormányzati cégcsoportot, mind a hivatali szervezetet illetően. A 3 fős csapat éves bérkölsége teljesítményjutalommal együtt 47 742 500 Ft.

Mindemellett megjegyezzük, hogy a megerősített kontrollingrendszernek racionalitása csak abban az esetben van, ha a tulajdonosi döntéshozó képes és hajlandó is mérlegelni, majd döntést hozni az egyes beavatkozást igénylő esetek érdemi kezeléséről. Ennek hiányában a kontrollingrendszer megerősítése csupán többletköltséggel jár hatékonyságjavítás nélkül.

Véleményünk szerint azonban önmagában a csapat létrehozásának eredménye elsősorban a döntéshozók gazdálkodást illető átlátási lehetőségeinek javítása és kisebb léptékű megtakarítások elérése. A struktúra változtatása nélkül ez az opció számszerűen várhatóan veszteséget generál, ami miatt nem ezt az opciót javasoljuk elsődlegesen.

■ A meglévő önkormányzati struktúra elemei



**22. ábra: A jelenlegi cégstruktúra új controlling rendszerrel**

## 5.2. Cégstruktúra megőrzése új kontrolling rendszerrel és gazdaságirányítási szervezeti egység telepítésével

A hatékonyan működő kontrollingrendszer kimenete egy olyan önkormányzati gazdaságirányítási rendszer, amelynek keretében az önkormányzat és az önkormányzati cégek jól lehatárolt gazdaságfejlesztési célok mentén működtetik szervezeti egységeiket és ezek a célok minden munkavállaló számára érthetők és világosak – hiszen egy jól működő kontrollingrendszer önmagában még nem jelent gazdasági irányítást.

Jelen fejezetben felvázolunk egy irányítást érintő szervezeti verziót a holdingstruktúrán kívül.

Tulajdonosi döntés kérdése, hogy a gazdaságirányítás feladatát hova alokálja – a magyarországi önkormányzatok között van példa arra, hogy ez a feladat a gazdaságért felelős alpolgármesteré, a kabinetvezetőé, vagy az éppen tisztségben lévő önkormányzati képviselők közül választott gazdasági tanácsnoké. Gazdaságirányítási szerep alokálható továbbá az önkormányzati cégek vezetői, valamint a vonatkozó önkormányzati szakiroda vezetője számára is.

Cegléd esetében a hiányzó gazdaságirányítási feladatkör ellátására szóba jöhet egy külön szervezeti egység kialakítása 5-7 fő munkavállalóval. A gazdaságirányításért felelős alpolgármester vezetésével, az önkormányzati kontrollerrel/kontrollerekkel és további néhány munkatárssal működő új szervezeti egység az alábbi feladatokat láthatná el:

- gazdasági és pénzügyi tervezés: részvétel a költségvetés elkészítésében (tervezés, véleményezés, előterjesztés), a költségvetés végrehajtásának felügyelete, nyomon követése, módosítások előkészítése, költségvetési egyensúly biztosításának támogatása
- fejlesztéspolitika és gazdasági stratégia: helyi gazdaságfejlesztési programok kidolgozása, koordinálása, befektetésösztönzés, vállalkozásbarát környezet kialakítása, településfejlesztési tervek gazdasági vetületének menedzselése
- pályázatok, külső források kezelése: uniós és hazai pályázatok előkészítésének, benyújtásának koordinálása, támogatások lehívásának és elszámolásának ellenőrzése
- városi cégek, intézmények felügyelete: önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok irányításában való részvétel (igény esetén felügyelőbizottsági részvétel, beszámolók véleményezése), intézményi gazdálkodás felügyelete
- ingatlangazdálkodás: önkormányzati vagyon hasznosításának, értékesítésének, bérbeadásának stratégiai szintű felügyelete, vagyonkataszter és vagyongazdálkodási terv felügyelete
- képviselő-testületi munka: előterjesztések készítése, bizottsági munkában való részvétel. Kapcsolattartás az illetékes bizottságokkal
- kapcsolattartás: együttműködés más önkormányzatokkal, gazdasági szereplőkkel, kamarákkal (pl. MKIK), civil szektorral, bankokkal, pénzügyi intézményekkel való kapcsolattartás (pl. hitelek, pénzügyi műveletek kapcsán)

- egyéb, gyakorlati feladatok: részvétel lakossági fórumokon gazdasági témákban, sajtónyilatkozatok, tájékoztatók előkészítése, a polgármester helyettesítése pénzügyi, gazdasági ügyekben

Egy ilyen szervezeti egység sikerének megítélésünk szerint elengedhetetlen feltétele, hogy az azt vezető gazdasági alpolgármester megfelelő képzettséggel és tapasztalattal rendelkezzen. Javasoljuk tehát a kiválasztáskor az alábbi elvárások támasztását:

- Felsőfokú gazdasági végzettség
- Tárgyalóképes angol nyelvtudás feltétel, további idegen nyelv
- Önkormányzati működés ismerete
- Stratégiai gondolkodás, stratégiai tervezésben szerzett gyakorlat és tapasztalat, valamint a képesség a hosszú távú célok meghatározására és a szervezeti célokhoz való igazodásra.
- A pénzügyi kimutatások értelmezése, elemzése és a pénzügyi teljesítmény nyomon követése, kontrolling tevékenység eredményeinek elemzési képessége, következtetések és döntési javaslatok megfogalmazása, döntéselőkészítés, váratlan események hatékony kezelésének képessége
- Kockázatelemzési tapasztalat és felkészültség, a megfelelő kockázatcsökkentő intézkedések tervezésének és végrehajtásának képessége
- Folyamatok mérésének, optimalizálásának képessége és hatékonyságnövelő intézkedések bevezetésében szerzett tapasztalat előny
- Kommunikációs és tárgyalási készség a tulajdonossal, belső és külső partnerekkel való világos, tömör és hatékony kommunikáció és tárgyalások lebonyolítása elvárás
- Minimum 5 - ideális esetben 10 év - vezetői tapasztalat
- Legalább 15 pályázati projektben szerzett tapasztalat
- Legalább 5 év városüzemeltetésben vagy városfejlesztési projektekben szerzett tapasztalat
- Legalább 3 év önkormányzatnál vagy önkormányzati gazdasági társaságnál szerzett tapasztalat

Az önkormányzaton belül telepített gazdaságirányítási szervezeti egység (pl. gazdasági iroda, gazdasági osztály vagy gazdálkodási csoport) működtetése egy strukturált és professzionális megközelítést jelent a helyi gazdaságirányítás területén. Ennek azonban előnyei és hátrányai is vannak, amelyeket érdemes megvizsgálni szervezeti, hatékonysági és politikai szempontból is.

Néhány előny:

- egységes stratégiai és gazdaságirányítási szemlélet a teljes cégstruktúrára és az önkormányzatra vonatkozóan
- külön szakapparátus dolgozik a pénzügyi és gazdasági ügyeken (költségvetés, számvitel, beszámolók, pályázatok)
- szorosabb együttműködés az önkormányzat és az önkormányzati cégek között
- nem szükséges új céget alapítani, a jelenlegi struktúrához hozzáadható szervezeti egységként

Néhány hátrány:

- alapvetően hivatali működés, hivatali megkötésekkel és lassabb döntéshozatallal
- hivatali függelmi viszonyok, jellegénél fogva kevésbé tud piaci szemléletű, profitorientált lenni, mint egy ingatlanfejlesztési projektekkel is foglalkozó holdingcég
- az előzmények ismeretében a képviselő-testületi megegyezésre csekély az esély az alpolgármester személyét illetően

Egy ilyen alternatív opció esetén a gazdaságirányítási szervezeti egységben javaslatunk szerint a gazdasági alpolgármesteren kívül minden munkatárs a Munka Törvénykönyve szerinti munkavállaló. A szervezeti egység egy lehetséges javasolt összeállítása az alábbi táblázatban látható.

Szakterület	Bruttó bér (Ft)/hó
1 fő gazdasági alpolgármester	2 300 000
1 fő kontroller	1 100 000
1 fő folyamatmenedzser	850 000
1 fő városfejlesztési szakértő	900 000
1 fő városüzemeltetési szakértő	900 000
1 fő adminisztrátor	500 000

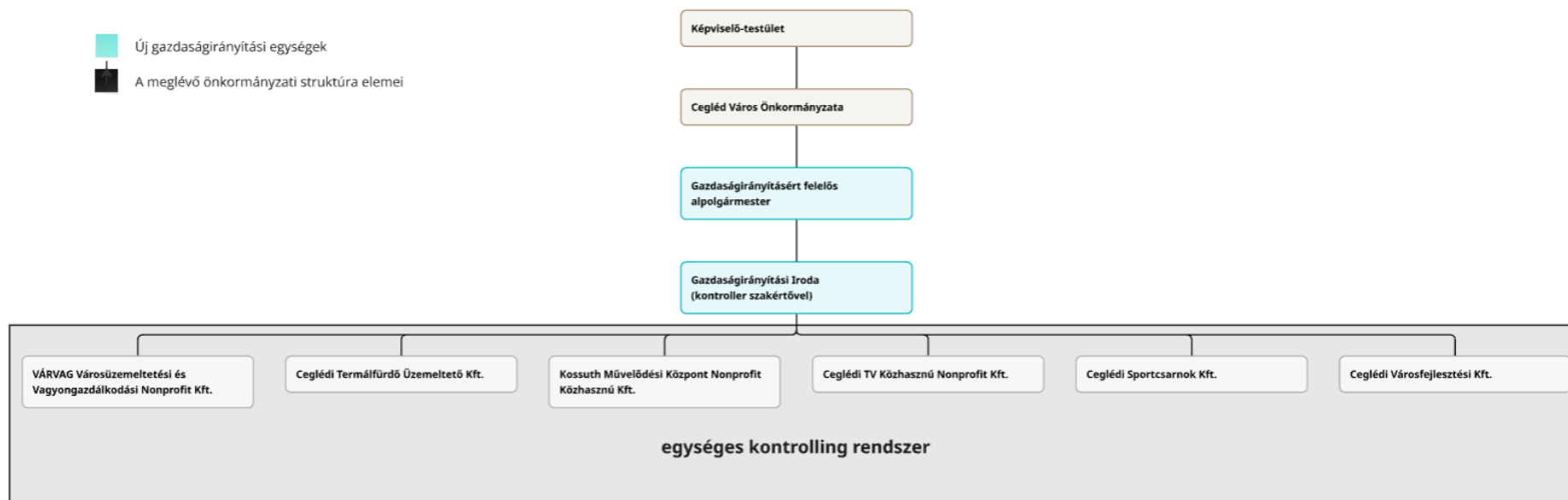
**34. táblázat: Gazdaságirányítási szervezeti egység javasolt összetétele**

Mint a holdingstruktúra és a kontrolling rendszer megerősítésére vonatkozó opciókban, a fizetések tekintetében a Budapest metropolisztérségében jellemző versenypiaci béreket vettük alapul. A gazdasági alpolgármester juttatását illetően a Cegléd Város Képviselő-

testülete 2025. szeptember 18-i ülésére benyújtott alpolgármesteri illetményről szóló polgármesteri előterjesztést tekintettük irányadónak. A gazdaságirányítási szervezeti egység összesen öt új státuszt jelentene - mivel kontrollert jelenleg is alkalmaz az önkormányzat – feltételezve, hogy a jelenleg a hivatalban dolgozó munkatársak teljes kapacitását lekötik mostani feladataik és a helyzetfeltárás során azonosított problémák oka a kapacitáshiány. Ebben az esetben a gazdaságirányítási szervezeti egység éves bérköltsége teljesítményjutalommal együtt 93 620 500 Ft körül várható. Egy ilyen átalakítás abban mindenképpen több a kontrollingrendszer egyszerű megerősítésénél, hogy számos döntésre alkalmas működési és fejlesztési javaslat kerülhet a képviselő-testület elé, miközben az önkormányzati gazdálkodást és a cégstruktúra kérdéseit illetően a mindennapi döntésképeség is javul, hiszen az általában havi egyszeri bizottsági, képviselő-testületi ülések túlságosan ritkák a tényleges önkormányzati irányítás gyakorlásához. Szintúgy nem javasoljuk bevinni az önkormányzati cégcsoport könyvelési feladatait egy hivatali struktúrába.

Megjegyezzük azonban, hogy véleményünk szerint ez a variáció elsősorban a működést és döntéshozatalt dinamizálná, üzleti szemléletet a struktúrából adódóan csak korlátozottan tud érvényesíteni, így álláspontunk szerint a közvetlen költségek meghaladnánk a költségoldali megtakarításokat, amelyek javarészből a folyamatok javulásának eredményeképpen felszabaduló személyi jellegű kapacitások nagyobb értékteremtő munkába történő átcsoportosításában jelennének meg. Az ellátható feladatmennyiség növekedése a városi lakosság számára a komfortérzet növelésével járnának, de a teljes potenciált a cégstruktúra átalakításával látjuk kiaknázhatónak.

A három verzió (kontrollingrendszer megerősítése, gazdaságirányítási szervezeti egység, holdingstruktúra) főbb előnyeinek, hátrányainak rövid összehasonlítása a lentebbi táblázatban található.



23. ábra: A jelenlegi cégstruktúra új controlling rendszerrel és gazdaságirányítási szervezeti egységgel



Új kontrollingrendszer bevezetése és a kontrolling funkció megerősítése (1-3 fő kontroller összlétszám) a jelenlegi cégstruktúra megtartása mellett		Gazdaságirányítási szervezeti egység létrehozása a Polgármesteri Hivatalon belül gazdasági alpolgármester vezetésével (5-7 fő összlétszám) a jelenlegi cégstruktúra megtartása mellett		Holdingstruktúra kialakítása (megközelítőleg 20 fő összlétszám, amelyből 5-7 fő új munkavállaló, a többi önkormányzati entitástól átlépő, már jelenleg foglalkoztatott kollégákon túl)	
<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok</b>	<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok</b>	<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok</b>
A tulajdonos önkormányzat/képviselő-testület számára időben is követhetővé, láthatóvá válnak adatok, folyamatok, beleértve az egyes városi tevékenységekhez tartozó egységköltség számítást	A gazdasági társaságok tulajdonosi oldalról hiányzó stratégiai irányítását önmagában egy megváltozott kontrollingrendszer nem oldja meg	A tulajdonos önkormányzat/képviselő-testület számára időben is követhetővé, láthatóvá válnak adatok, folyamatok, beleértve az egyes városi tevékenységekhez tartozó egységköltség számítást	A helyi politikai csoportok erős szembenállása esetén nem reális opció illetve ha mégis megvalósulna, a veszély folyamatosan fennállna, hogy a napi munka a közvetlen politikai csatározások terepévé válik	A tulajdonos önkormányzat/képviselő-testület számára időben is követhetővé, láthatóvá válnak adatok, folyamatok, beleértve az egyes városi tevékenységekhez tartozó egységköltség számítást	A verziók közül a holdingstruktúra kialakítása igényli a legtöbb erőforrást

A gazdasági társaságokat érintő pénzügyi döntésekhez a képviselő-testület számára bemutathatók a döntésekhez tartozó költségvetési és feladatellátási hatások	A cégcsoport piaci erejének kihasználása a beszerzésekben továbbra is esetleges, ahogyan a 6 féle külön könyvelés megoldása is	A gazdasági társaságokat érintő pénzügyi döntésekhez a képviselő-testület számára bemutathatók a döntésekhez tartozó költségvetési és feladatellátási hatások	A hivatali struktúra és köztisztviselői bértábla rugalmatlanságai	A gazdasági társaságokat érintő pénzügyi döntésekhez a képviselő-testület számára bemutathatók a döntésekhez tartozó költségvetési és feladatellátási hatások	Tudatos szervezeti stratégia nélkül meg lehet a veszélye, hogy feladatduplikálás okkal hatékonytalan „vízfej” jöhet létre
Beavatkozási pontok időben történő beazonosítása, jobb tervezhetőség	Csekély esély a különálló, egymással nem kommunikáló céges IT rendszerek és külön külsős IT szolgáltatók problémájára	Politikai legitimációval is rendelkező, napi ügyekben döntésképes felelős vezetés, amely szakmai partnere tud lenni az önkormányzati gazdasági társaságoknak	Mérsékelt esély a különálló, egymással nem kommunikáló céges IT rendszerek és külön külsős IT szolgáltatók problémájára	Felhatalmazással rendelkező, jól behatárolt hatáskörrel, napi ügyekben döntésképes felelős vezetés, amely szakmai partnere tud lenni az önkormányzati gazdasági társaságoknak	
Az opciók közül a legkisebb kezdeti befektetéssel jár	A jelenlegi működési mód mellett a struktúra fokozottan kitett a politikai kockázatoknak és ad hoc döntéseknek, amelynek csupán a kollektív döntéshozói bölcsesség és belátás szab határt, ezen	Cégcsoport piaci erejének kihasználása a beszerzésekben (együttes fellépés)	Piaci-vállalkozói szemlélet kialakulása tulajdonosi szinten ebben a struktúrában korlátozott	Cégcsoport piaci erejének kihasználása a beszerzésekben (együttes fellépés tárgyalási vagy szerződéses szinten)	

	esetlegességek miatt a stratégiai célok elérése valamint a gazdaságosság/hatékonyág magas kockázat mellett lehetséges				
Az egységes tervezési és beszámolási folyamat összemérhetővé, ellenőrizhetőbbé, számonkérhetőbbé teszi a vállalatokat.	Kérdéses, hogy napi szintű gazdaságirányítást végző szervezeti egység nélkül a kontrolling szakterület adatai, jelentései alapján bizottsági, képviselő-testületi struktúrák megfelelően tudják-e kezelni az ügyeket és a szükséges gazdasági ellenőrzést, döntéshozatalt	Beavatkozási pontok időben történő beazonosítása, jobb tervezhetőség, világosabb tulajdonosi elvárások és visszacsatolás		Beavatkozási pontok időben történő beazonosítása, jobb tervezhetőség, világosabb tulajdonosi elvárások és visszacsatolás	
		Egységes könyvelési rendszer kialakításának lehetősége, amely az adatok kontrolling szemléletű kezelésében előnyös. A gazdasági társaságok könyvelésének elvégzésével a csoport fenntartási költsége részben megtérülhet, figyelembe véve a könyvelési		A holding biztosítja a legstabilabb kontrollt	

		adatok gyorsabb rendelkezésre állását is			
		Nem szükséges új céget alapítani, a jelenlegi struktúrához hozzáadható szervezeti egységként		Piaci, vállalkozói szemlélet a köztisztviselői, hivatali struktúra megkötései nélkül	
				Magántőke könnyebb bevonása a városrehabilitációs célú nagy ingatlanfejlesztésekbe	
				Egységes könyvelés, IT és nyilvántartások, amellyel a költségek egy része megtérül	
				Jelenleg el nem látott városfejlesztési funkciók ellátása	
				2-vel kevesebb Felügyelő Bizottság működtetése, eggyel kevesebb rendszeres könyvvizsgálati megbízás	
				Cash pool rendszerben a cégek és tevékenységi	

				területek szezonálisan eltérő finanszírozási igénye rugalmasabban kiegyenlíthető	
--	--	--	--	---	--

**35. táblázat: az egyes strukturális verziók előnyeinek-hátrányainak áttekintése**

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés.....	27
2. táblázat: A Ceglédi Városfejlesztési Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés .....	29
3. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés .....	31
4. táblázat: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés.....	37
5. táblázat: A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés.....	41
6. táblázat: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. feladattérképe, Forrás: saját szerkesztés .....	43
7. táblázat: Egyéb feladatellátási tevékenységek, Forrás: saját szerkesztés .....	49
8. táblázat: A hat gazdasági társaság által lefolytatott közbeszerzési eljárások száma 2019-től, Forrás: <a href="https://ekr.gov.hu/eljarastar">https://ekr.gov.hu/eljarastar</a> , saját szerkesztés, kizárólag eredményes eljárások .....	50
9. táblázat: Becsült átlagos bruttó személyi jellegű havi ráfordítás a ceglédi önkormányzati cégeknél, Forrás: a gazdasági társaságok 2024. évi beszámolóí alapján saját számítás .....	58
10. táblázat: Teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete Magyarországon, Forrás: Központi Statisztikai Hivatal.....	61
11. táblázat: Bruttó havi fizetés teljes munkaidős állás esetén, Forrás: HAYS Salary Guide ...	61
12. táblázat: Összegző problématérkép, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	67
13. táblázat: a VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. költség benchmarkjai Forrás: Településfejlesztési Szövetség alapján saját szerkesztés.....	70
14. táblázat: Anyagjellegű ráfordítások a VÁRVAG-nál országos összevetésben, Forrás: a Településfejlesztési Szövetség kutatása, illetve önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	79
15. táblázat: Foglalkoztatottak száma és aránya a benchmark százalékában, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	85
16. táblázat: Átlagos személyi ráfordítás és arány a benchmark százalékában, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	86
17. 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.....	91
18. táblázat: A VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	93
19. táblázat: A Ceglédi Városfejlesztési Kft önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	94
20. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	95

21. táblázat: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	96
22. táblázat: A Cegléd TV Közhasznú Nonprofit Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	97
23. táblázat: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. önkormányzati pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	98
24. táblázat: A ceglédi önkormányzati cégek pénzügyi juttatásainak táblázata, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	99
25. táblázat: Javaslat az önkormányzati cégstruktúra átalakításának módjára, Forrás: saját szerkesztés.....	104
26. táblázat: Ceglédi Városmenedzsment Nonprofit Zrt. feladatai, Forrás: saját szerkesztés .....	112
27. táblázat: A Ceglédi Városüzemeltetési NKft. feladatai, Forrás: saját szerkesztés .....	115
28. táblázat: A Ceglédi Kulturális, Média- és Sportcentrum NKft. feladatai, Forrás: saját szerkesztés.....	117
29. táblázat: A Ceglédi Termálfürdő feladatai, Forrás: saját szerkesztés .....	117
30. táblázat: Egyéb feladatok telepítése, Forrás: saját szerkesztés .....	118
31. táblázat: Munkaerőigény a jelenlegi és a tervezett cégstruktúrában .....	121
32. táblázat: Azonosított profitorientált feladatok önkormányzati cégenként, Forrás: saját szerkesztés.....	131
33. táblázat: Megerősített kontrolling egyég javasolt összetétele .....	169
34. táblázat: Gazdaságirányítási szervezeti egység javasolt összetétele .....	173
35. táblázat: az egyes strukturális verziók előnyeinek-hátrányainak áttekintése .....	181

## Ábrák jegyzéke

1. ábra Az önkormányzati cégcsoport javasolt struktúrája, Forrás: saját szerkesztés.....	11
2. ábra: A VÁRVAG Városüzemeltetési és Vagyongazdálkodási Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	69
3. ábra: Üzlethelyiségek áttekintése Cegléden méret és bérleti díjsáv szerint, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	71
4. ábra: Üzlethelyiségek áttekintése Cegléden méret és állapot szerint, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	72
5. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (belváros), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	73
6. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (Szabadság tér / Damjanich utca), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés .....	74
7. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (Jászberényi út / Kossuth Ferenc utca), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés .....	75
8. ábra: Lakások áttekintése Cegléden kiadási státusz szerint (Szolnoki út / Törteli út), Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás, saját szerkesztés.....	76
9. ábra: A Ceglédi Városfejlesztési Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	80
10. ábra: A Ceglédi Termálfürdő Üzemeltető Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	81
11. ábra: A Kossuth Művelődési Központ Nonprofit Közhasznú Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	82
12. ábra: A Ceglédi TV Közhasznú Nonprofit Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	83
13. ábra: A Ceglédi Sportcsarnok Kft. pénzügyi adatai, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	84
14. ábra: Összes önkormányzati juttatás reálértéken (2019. évi bázis, ipari termelői árindex) Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	87
15. ábra: Összes pénzügyi juttatás nominális értéken, juttatási formánként, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	88
16. ábra: Összes pénzügyi juttatás önkormányzati cégenként nominális értéken, Forrás: önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés.....	88
17. ábra: Összes önkormányzati juttatás reálértéken (2019. évi bázis, ipari termelői árindex) Forrás: KSH, önkormányzati adatszolgáltatás alapján saját szerkesztés .....	89
18. ábra: Az önkormányzati cégcsoport javasolt struktúrája.....	103
19. ábra: A kontrolling szabályozói kör, Forrás: Szakirodalom alapján saját szerkesztés.....	145



20. ábra: A kontrolling munka folyamata, feladat, végrehajtó és döntési kompetenciák, Forrás: saját szerkesztés.....	147
21. ábra: A cégjogi átalakításokra rendelkezésre álló időkeretek, Forrás: Magyar Könyvvizsgálói Kamara .....	161
22. ábra: A jelenlegi cégstruktúra új kontrolling rendszerrel .....	170
23. ábra: A jelenlegi cégstruktúra új kontrolling rendszerrel és gazdaságirányítási szervezeti egységgel .....	176

## Mellékletek listája

### Nyílt mellékletek

- 1\_TESZ\_kutatás\_önkormányzatok
- 2\_Naturália\_mutatók
- Kontrolling jelentés 2025H1 szöveges jelentések

### Zárt mellékletek

- ZÁRT MELLÉKLET\_Cegléd\_válasz\_cégvezetőiészrevételekre
- ZÁRT MELLÉKLET\_Cegléd\_válasz\_főjegyzőilevélre
- ZÁRT MELLÉKLET\_Cegléd\_válasz\_polgármesteri-kérdésekre
- ZÁRT MELLÉKLET\_CTF Munkaszámos\_kontrolling\_ táblázat
- ZÁRT MELLÉKLET\_CTV pénzügyek
- ZÁRT MELLÉKLET\_CTV\_Munkaszámos\_kontrolling\_ táblázatCVÖ
- ZÁRT MELLÉKLET\_Hasznosítható ingatlanok
- ZÁRT MELLÉKLET\_KMK rendezvények
- ZÁRT MELLÉKLET\_KMűvelődési\_Munkaszámos\_kontrolling\_ táblázatCVÖ
- ZÁRT MELLÉKLET\_Kontrolling 202506 állapot
- ZÁRT MELLÉKLET\_Kontrolling Jelentés 2025H1 kontrollingtáblázatok
- ZÁRT MELLÉKLET\_Lakások, üzlethelyiségek és irodák
- ZÁRT MELLÉKLET\_Önkormányzati cégek szerződései
- ZÁRT MELLÉKLET\_SportcsarnokMunkaszámos\_kontrolling\_ tablázat 2025. I-III.hó
- ZÁRT MELLÉKLET\_VÁRVAG bérezés
- ZÁRT MELLÉKLET\_VÁRVAGMunkaszámos\_kontrolling\_ táblázatCVÖ
- ZÁRT MELLÉKLET\_VárvagNKft\_bérei\_és\_országos\_átlagkereset2024
- ZÁRT MELLÉKLET\_VárvagNKft\_bérei\_és\_országos\_átlagkereset2024
- ZÁRT MELLÉKLET\_Önkormányzati ingatlanok térképei