

Összefoglaló
a Csongrád Városi Víz- és Kommunális Kft.
gazdálkodásának átfogó, elemző vizsgálatáról

**(A 2007. december 14-i és a 2008. január 18-i képviselőtestületi ülés
észrevételei alapján átdolgozott változat)**

Budapest, 2008. február 15.

Előzmények

Csongrád Város Önkormányzata nyílt pályázatot hirdetett a Városi Víz és Kommunális Kft. gazdálkodásának átfogó, elemző vizsgálatára. A pályázatot a Kossuth Holding Üzleti és Befektetési Tanácsadó Zrt. és a Chem-Bridge Kft. konzorciuma (a továbbiakban: Tanácsadó) nyerte meg. A Tanácsadó feladatul kapta, a társaság gazdasági átvilágítását, összehasonlító adatok alapján történő minősítését, értékelését (SWOT analízis), az irányítás és vezetés vizsgálatát, jogi átvilágítást, a szolgáltatások minősítésének vizsgálatát illetve azok jövőben biztonságos ellátásához szükséges feltételek vizsgálatát.

Elemzésünket az Önkormányzat illetékes bizottságai és képviselőtestülete 2007. decemberében és 2008. januárjában megvitatták. A kapott észrevételek alapján jelentésünket átdolgoztuk, kiegészítettük.

A jelentés adatai a 2002-től 2006-ig terjedő számvitelileg lezárt időszakra vonatkoznak, azonban ezeket kiegészítettük a 2007. évi I-XI. hónap tény, illetve a 2007. évi várható adatok alapján. A társaságtól kapott számviteli információkat nem auditáltuk.

1.1. A társaság szolgáltatásainak értékelése

Az egyes tevékenységek minőségi mutatói alapján ***a társaság szolgáltatási színvonalát megfelelőnek, egyes tevékenységek esetében kifejezetten jónak tartjuk.***

Kifejezetten kedvező például a vízszolgáltatás esetében a hibaelhárítások gyorsasága, a hulladékgazdálkodásnál a begyűjtés rugalmas szervezése. A fogyasztók számára megtakarítást jelentett a távfűtésnél bevezetett lépcsőházankénti, épületegységenkénti mérési rendszer. Lakosságbarát módon szervezi a társaság a leolvasási, díjbeszedési tevékenységet.

Szolgáltatási hiányosságként értékelhető a szennyvízelvezetésnél a vezeték egyes szakaszain tapasztalható bűz. Nem róható fel a társaságnak de tényként értékelendő hogy a 2004-ben önkormányzati beruházásként megvalósított szennyvíztisztító kapacitása nem megfelelő, rendeltetésszerű működésre alkalmatlan.

Hiányosságként vethető fel a megfelelő ügyfélszolgálati iroda hiánya.

Összehasonlítás más, hasonló tevékenységet végző társaságokkal

A társaság központi költségeinek aránya az összes költségen belül átlagos, a személyi jellegű kiadások aránya magas. Az átlagkeresetek lényegesen elmaradnak az összehasonlításban szereplő társaságokétól.

A víztermelő kapacitások kihasználtsága igen alacsony. Az értékesített víznek a termelt vízhez viszonyított aránya kedvezőtlen értéket mutat. A fajlagos energiafelhasználás értéke igen kedvező. A vízdíjak átlag alattiak.

A szennyvíztisztító kapacitás kihasználtsága messze az átlag feletti, igen rossznak ítéltető. A díjak kis mértékben meghaladják az átlagot.

A szokásos gyakorlat szerint a közületi díjak magasabbak a lakosságánál mind az ivóvíz, mind szennyvíz területén. A társaság esetében vízdíjnál ezt a gyakorlatot nem, csatornadíjnál az átlag alatti mértékben alkalmazzák. *Részletesebben a kérdésről az 5.3. fejezetben és az 5. mellékletben írunk.*

A hulladékgazdálkodási tevékenység versenyképessége

A társaság rendelkezik a megfelelő szervezettel és gyakorlattal a kistérségi szolgáltatás ellátásához. A jelenlegi szolgáltatási területen hiányoznak a szelektív hulladékgyűjtéssel és kezeléssel kapcsolatos referenciái, díjai pedig nem fedezik a szolgáltatás költségeit. A társaság magas kötelezettségállománya miatt többlet forrás bevonása, pl. bővülő működés megfinanszírozása nehézkes lehet. (A működés gazdaságosságáról külön is írunk.) A Homokháti Hulladékhasznosító projektben történő szolgáltatói részvétel a korszerűbb és környezetbarát megoldásnak köszönhetően a költségek növekedésével jár. Összességében ezért ***a hulladékgazdálkodási tevékenység versenyképességét javítandónak tartjuk.***

1.2. Működési költségek

A társaság költségei között indokolatlan, pazarló elemeket nem találtunk. Más, hasonló feltételek között dolgozó közműtársasághoz képest többlet ráfordítások a szennyvízelvezetés területén merülnek fel (ezeket a hálózat sajátosságai indokolják), azonban „olcsóbb” a szennyvíztisztítás, mivel a rendszer működése csak részleges. A víztermelés, és a távfűtés fajlagos működési költségei is átlag alattiak.

A társaság alvállalkozóként folyamatosan 13 gazdasági társaságot és 12 személyt illetve személlyel azonosítható céget foglalkoztat. Szerződési **jogszerűek, a társaság érdekeivel összhangban állnak.** Ésszerűsítésre az emelőgép–tűzrendészet -munkavédelem területek összevonásával látunk lehetőséget. A **külső szerződésekkel a 4.1 fejezet foglalkozik.**

1.3. Szervezeti, személyi feltételek, létszám, munkarend

A társaság rendelkezik a tevékenység ellátásához szükséges, a jogszabályoknak és a szakmai követelményeknek megfelelő személyi feltételekkel. Vezetését alkalmasnak tartjuk feladatai ellátására.

A személyi költségek aránya magasabb a hasonló tevékenységet végző társaságokénál. A társaság a műszaki fejlesztések révén felszabaduló létszámot nem bocsátja el, igyekszik számára belső foglalkoztatási lehetőséget biztosítani, többek között a vállalkozási tevékenység révén. A közszolgáltatást végző társaságok tevékenységét számos személyi feltételre vonatkozó jogszabályi előírás rendezi, ezeknek kisebb szolgáltatási volumen esetén aránylag nagy terhet jelentenek a szolgáltatóra. Tartalékképzés irányába hat a remélt tevékenységbővülés illetve a szolgáltatás minőségi kritériumainak (szolgáltatási szerződések) hiánya. Ugyanakkor érzékelhető a társaság törekvése a felszabadítható létszám fokozatos csökkentésére. Ennek eszközei: természetes fogyás, az új felvétel korlátozása. **Összességében: változatlan szolgáltatási körülmények mellett mintegy 10% létszámtartalékot látunk a társaságnál, amelynek a leépítése fokozatosan megvalósítható.** Javaslatainkat az 5.6. fejezetben részletezzük.

A társaságnál a fizikai dolgozók munkaideje 6-14.30-ig tart. **Javasoljuk a társaság vezetője számára későbbi munkakezdés bevezetését, mivel annak eredményeként a munkaidő kihasználása javítható.**

A jövőbeni létszámgazdálkodás lehetőségeit nagymértékben befolyásolja a folyamatban lévő Homokháti Hulladékhasznosító projektben való részvétel lehetősége. **Pályázatnyerés esetén a létszámot bővíteni kell, ellenkező esetben további mintegy 20-25% mértékű létszám leépítésére kell sort keríteni.**

1.4. Díjmegállapítás, a társaság gazdálkodása

Az elmúlt évek során a társaság jelentős kötelezettség állományt halmozott fel. (Mérleg szerinti kötelezettség 2007. XI. hó végén 108,1 M Ft volt, amelyből 61,4 M Ft a rövidlejáratú kölcsönök és hitelek összege, további mintegy 50 M Ft a gazdálkodásba bevont de más célra később felhasználandó közműfejlesztési hozzájárulás és állami forrás.) Az elmúlt és mérleggel lezárt 5 év során a gazdálkodás eredménye kerekítve -87 M Ft. ***A veszteség és a magas kötelezettség állomány oka, hogy a társaság fő tevékenységei (az ivóvízszolgáltatás kivételével) veszteségesek, azok költségei a szolgáltatási díjakban nem térültek meg. A kötelezettségállomány nagy része 2004-2005 során keletkezett, amikor az újonnan belépett szennyvízberuházások költségnövekedését sem a volumen változása, sem a díjak növelése nem ellensúlyozta, a társaság díjnövelési javaslatát a képviselőtestület nem fogadta el.*** Hozzájárult a növekedéshez, hogy a bevételek elmaradása miatt a társaság beruházásait is hitel igénybevételével finanszírozta.

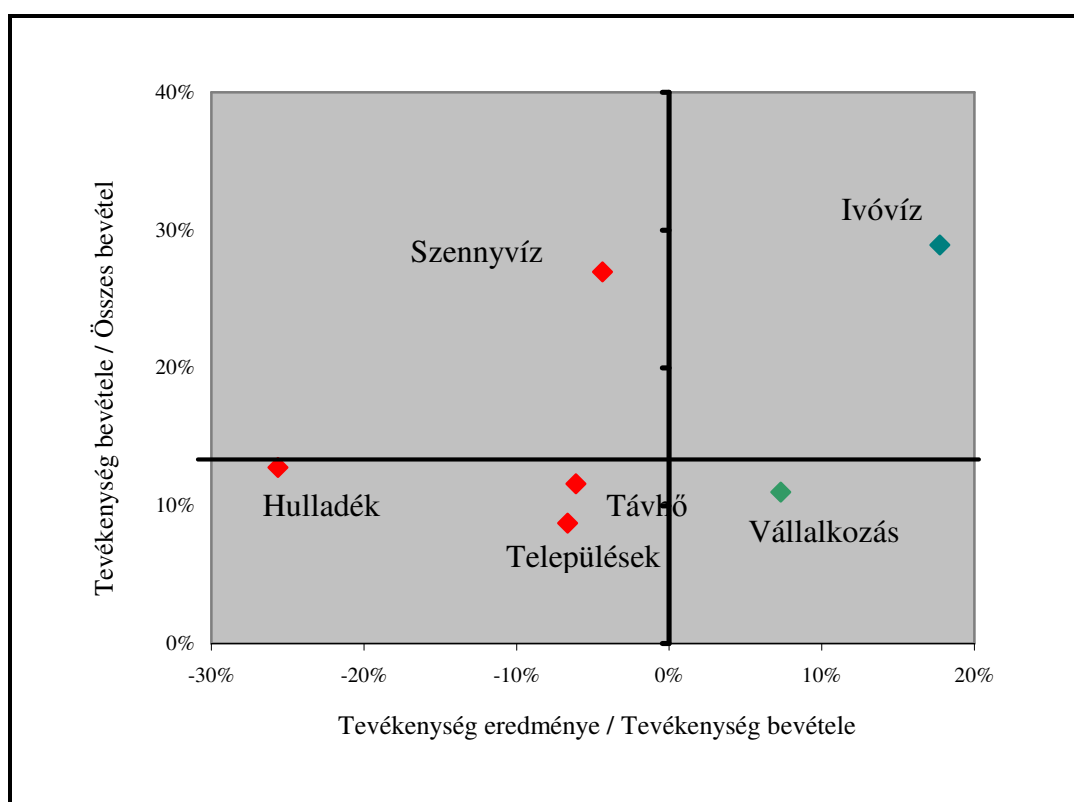
A társaság a szolgáltatási díjak megállapításánál nem alkalmaz egységes költségszámítási gyakorlatot, központi költségeit az egyes tevékenységek pillanatnyi „költségviselő képessége” szerint terheli rá az adott területre.

Számításaink szerint (amelynek módszere eltér a társasági gyakorlattól) a leírtakat a következő táblázat és diagram mutatja.

Az egyes tevékenységek eredménye

adatok E Ft-ban

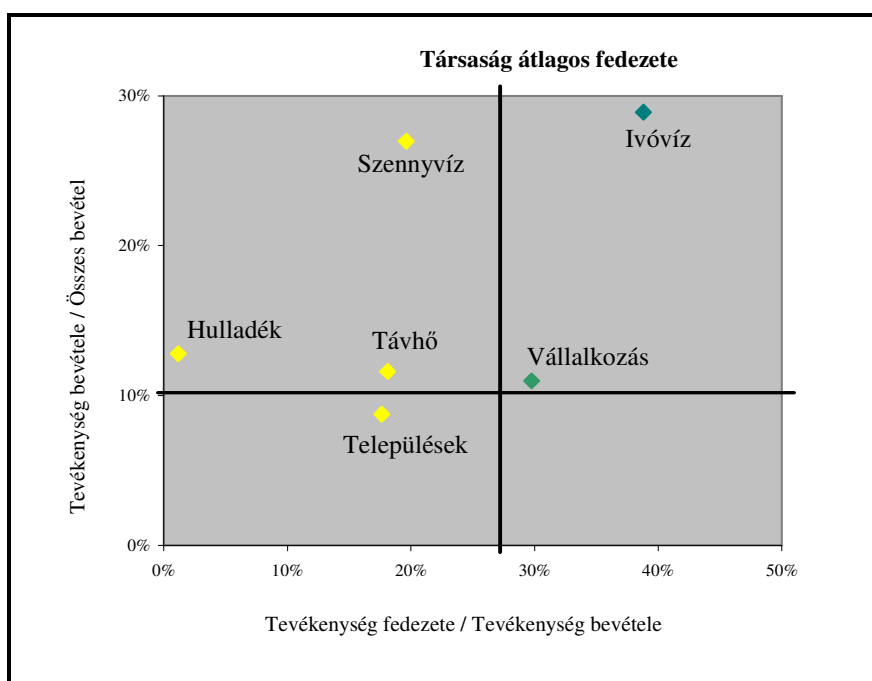
	2002	2003	2004	2005	2006	2007 I-XI.	2007 vár.
Ivóvíz	13 894	27 980	15 382	4 361	18 666	14 052	25 234
Szennyvíz	3 887	-20 284	-41 572	-29 174	-10 980	-7 481	-5 742
Távhő	-9 182	-2 733	-3 666	-6 010	-8 123	4 822	-3 452
Hulladék	-4 592	-4 961	-11 955	-9 184	-6 121	-12 977	-15 950
Egyéb vállalkozás	-4 023	6 000	9 957	-548	10	-18 842	3 903
Települési víz, szennyvíz	-2 877	-5 578	-8 537	-2 442	6 764	4 249	-2 834
Eredmény	-2 894	423	-40 391	-42 997	216	-16 178	1 160



Pontosabb képet mutat az egyes szolgáltatások fedezete, mivel itt a központi költségeket nem osztjuk fel a tevékenységekre, Az adat tehát az adott szolgáltatás bevételeinek és közvetlen költségeinek az arányát mutatja. Eszerint *a társaság átlagos fedezeti aránya (23,6%, előző évben 23%) feletti az ivóvíz szolgáltatás (38,8%, előző évben 35,2) és az egyéb vállalkozási tevékenység (29,7%, előző évben 35,1%).* Ezeknek a szolgáltatásoknak a bevétele tehát hozzájárul a társaság általános költségeihez. *A többi szolgáltatás átlag alatti vagy negatív fedezetet mutat.* A szennyvíz (19,6%, előző évben 23,0%), a távhőszolgáltatás (18,1%, előző évben 9,8%) hulladék (1,2%, előző évben 14,4%), *a települések részére végzett víziközmű szolgáltatás (17,6%, előző évben 23,0%)*

Kedvező irányú változást jelez, hogy javult az ivóvíz, és jelentősen a távhőszolgáltatás fedezete, viszont romlott a többi szolgáltatás fedezeti mutatója. A kisebb árbevételű kéményseprés és a sporttelep üzemeltetés fedezeti szinten is veszteséges, a bérlakás üzemeltetés, és a társasházi közös képviselő fedezete átlag alatti. A leírtakat a következő diagram szemlélteti.

A tevékenységek fedezete



A 2007. évi adatok alapján a szennyvíz szolgáltatás vesztesége 4,4%, a távhőszolgáltatásé 6,1%, a hulladékszállítás és lerakás 25 % bevételnöveléssel (díjemeléssel) lett volna eltüntethető azonos volumen mellett, inflációs hatással nem számolva.

A vízszolgáltatás 2008-ra érvényes díját a képviselőtestület a társaság előterjesztésétől eltérően nem növelte. Ennek hatásaként a bevételkiesés 10,3 M Ft, amelyből 0,5 M Ft alapidíj, 9,8 M Ft fogyasztás arányos díjbevétel. A szennyvízelvezetés díját az előterjesztetthez képest magasabb értéken, az előző évihez képest 11%-kal megnövelve fogadta el a testület, ez 8,7 M Ft bevétel többletet eredményez ezzel a tevékenység veszteségessége várhatóan megszűnik. (Az egyenleg 1,5 M Ft bevételkiesés.) A távhő szolgáltatás díjának 11% emelése a költségnövekedés mellett várhatóan veszteséget eredményez. A hulladékszállítás és lerakás díjának 8% emelése mellett veszteséges marad a szolgáltatás.

Az adatok alapján változásokat javasolunk a szolgáltatási díjak megállapításának gyakorlatában a következők szerint:

- ***A díjaknak fedezniük kell a szolgáltatás közvetlen költségeit és a szolgáltatás érdekében felmerülő központi költségeket, továbbá a rekonstrukciók kiadásaira is fedezetet kell nyújtaniuk.*** Egy ötéves üzleti terv részeként ***több éves díj javaslatot tartunk szükségesnek kidolgozni.***
- A központi költségeket a lehetőségek szerint az igénybevételük alapján a szolgáltatásokhoz kell rendelni. ***A költségek felosztásának módjára a társaság készítsen szabályzatot.***
- ***Javasoljuk a díjakba (több év alatt) beépíteni a jelenlegi, nagyságrendileg százmilliós kötelezettség állomány (hitel, elkülönített fejlesztési források) rendezésének forrását.***
- ***Megfontolandónak tartjuk olyan többletényezőös díjrendszer kialakítását, amely külön elemet tartalmaz a rekonstrukciókra, fejlesztésekre*** (fejlesztési díjhányad), mivel ezen a területen hiányosságok tapasztalhatók. Ezzel a továbbiakban külön foglalkozunk.
- Ugyancsak megfontolandónak tartjuk a díjak belső szerkezetének átalakítását, ***alapdíj + volumen arányos díj bevezetését azoknál a szolgáltatásoknál, ahol a bevétel sem volumenfüggő.*** Kisebb mértékben ***a távhő-, leginkább a hulladékdíj sorolható ide.***
- A díjrendszer javasolt átalakításának alapvető feltétele, hogy ***a társaság készítsen középtávú üzleti és beruházási tervet, amelynek adataiból a díjak kalkulálhatók.*** Természetesen ***a tervnek számolnia kell az elérhető költség megtakarítások hatásaival is.***

Részletes elemzésünket az 5. és 6. fejezetek tartalmazzák

A társaság díjbeszedési rendszere

A lakossági díjakat 8 díjbeszedő közreműködésével főleg készpénzben szedik be (az üzemeltetéssel érintett településeken a helyi takarékszövetkezet működik közre). A lakossági díjak 95%-a 90 napon belül, 97%-a 180 napon belül befolyik. Az egyéb fogyasztóikkal szembeni követelések 99%-ka 180 nap alatt folyik be. A nehezen behajtható követeléseket a társaság követeléskezelő cégnek adja át. A behajtási arány összességében kedvező.

Vizsgálatunk szerint a társaság díjbeszedési rendszerének átalakításától legfeljebb kismértékű költségmegtakarítás várható, ennek ellenére elmozdulást javasolunk a következők szem előtt tartásával.

- Más szolgáltatóknál is alkalmazott, jóval **ritkább leolvasási periódus (évi egy-kétszeri) alkalmazása a lakossági fogyasztóknál.**
- **Átutalással, csekken, ügyfélszolgálatnál történő pénzbefizetés.**
- A fogyasztókkal történő **kapcsolattartásnak az ésszerű mértékű csökkentése.**
- Az értesítések **kézbesítésének a költségkímélő megoldása** illetve új módszerek bevezetése. (pl. számla felület hasznosítása, helyi újság, városi TV, plakát stb.)

Részletesen a díjbeszedéssel az 5.5. fejezetben foglalkozunk.

1.5. Szervezet, tevékenységek

A társaság jövője szempontjából kritikus kérdés a hulladékgazdálkodási tevékenység. Pályázatnyertesség esetében külön divízió megalakítását javasoljuk, elkülönített költséggazdálkodás mellett. (A bővülő volumen, a pályázati szabályok szerinti amortizációképzési kötelezettség semmiképpen nem viseli el a jelenlegi veszteséges tevékenységi díjat.) Ellenkező esetben a leépítések a központ tevékenységére is ki kell, hogy hassanak, a központi létszám felülvizsgálata elkerülhetetlen.

Az üzleti tervezés és a létszám felülvizsgálat folyamatával összhangban **javasoljuk a sporttelep üzemeltetési tevékenység megszüntetésének vizsgálatát.** Ugyanakkor vizsgálandó (a fizikai dolgozók vállalkozási tevékenységben való foglalkoztatásához hasonlóan) **a központi számviteli adminisztráció**

„vállalkozásának” a lehetősége, pl. a Csongrádi Idegenforgalmi Kft. részére végzett könyvelési, adó- és bér adminisztrációs feladatok ellátásával, megfelelő díjazás mellett.

1.6. A társaság szerződéses viszonyai

A megállapítások és az ebből adódó feladatok megfogalmazásánál abból indultunk ki, hogy a Testület nem szociális, nonprofit, hanem piaci elveken kívánja működtetni a város közszolgáltatait. Ennek megfelelően kívántunk választ adni a felmerült kérdésekre. Tapasztalatunk szerint a határvonal a hagyományok, kompromisszumok, különféle „elvárások” és a szabályozott, feszes körülmények között működő szolgáltató társaságok között éppen a jogilag szabályozott kapcsolatrendszerben található.

A tulajdonos önkormányzat, a jogszabályok alapján a felelős a szolgáltatásokért, díjmegállapító hatóság, ugyanakkor mint népképviseleti szerv azok díjának leszorításában érdekelt. Különféle szerepei ellentmondásos követelményeket képviselnek. (Ezek vezettek a társaság esetében a jelenlegi eladósodottsághoz.) Véleményünk szerint ez az ellentmondás a társaggal szemben támasztott önkormányzati igények, a társaság és az önkormányzat kötelezettségeinek és jogainak a szerződéses szabályozásával oldható fel.

Szükségesnek tartanánk, elsősorban a víziközmű szolgáltatásra olyan közszolgáltatási szerződések megkötését, amelyekben pontosan ***meghatározásra kerül,*** hogy az önkormányzat illetékességi területén ***a társaság látja el az adott szolgáltatást.*** Meghatározásra kerülnek ***a szolgáltatás elvárt fő paraméterei*** illetőleg a társaságnak a szolgáltatással kapcsolatos ***egyéb kötelezettségei*** (hatósági előírásokkal összefüggő teendők, karbantartási kötelezettségek, üzemzavar elhárítás stb.). Ebben a szerződésben — vagy külön bérleti szerződésben szükséges rendelkezni ***az önkormányzat tulajdonában álló eszközök bérleti díjáról.*** Szabályozandóak ***az önkormányzat és a társaság kölcsönös kötelezettségei a rekonstrukciók és a fejlesztések területén.*** Az önkormányzatnak, mint díjmegállapító hatóságnak joga és kötelezettsége, a szolgáltatások díjának meghatározása olyan módon, hogy az megfeleljen az ártörvény előírásainak. Erre vonatkozóan ugyancsak ennek a szerződésnek kell rendelkeznie. Vizsgálatunk

szerint az ivóvíz és a szennyvízszolgáltatásokkal kapcsolatos jogi dokumentumok a fenti követelményeknek jelen formájukban nem felelnek meg.

A bizottsági ülésen elhangzott észrevétel szerint a javasolt szerződések megkötése a közbeszerzési törvény rendelkezéseibe ütközhet. Az 1995. évi LVII. törvény a vízgazdálkodásról (Vgtv.) 9. § (1) a) és (2) d) pontjai alapján az a jogi álláspontunk, hogy a Vgtv. (mint lex specialis) rendelkezései szerint vannak olyan speciális vagyontárgyak, amelyek az önkormányzat törzsvagyonába tartoznak, és amelyek működtetésére 100 %-os önkormányzati (és állami) tulajdonú gazdasági társaságot hozhat létre, vagy koncessziós szerződést köthet a működtetésre. Amennyiben koncesszióba adás mellett dönt, alkalmazni kell a koncessziós törvény rendelkezéseit az eljárás során. Amennyiben 100 %-os tulajdonú társaságot hoz létre erre a célra, egyszerűen - külön eljárás nélkül - szerződést köt a működtetésre a saját társaságával. A szerződésnek nincs időbeli korlátja, és a társaság által végzett más tevékenység sincs kizárva. Más módon az önkormányzat vízi közmű üzemeltetésről nem gondoskodhat. Ha nem saját társaságnak adja át a működtetést, akkor sem közbeszerzési eljárásnak, hanem koncessziós pályázatnak van helye.

A települési szilárd hulladék begyűjtésével kapcsolatosan a pályázat eredményétől függően mindenképpen szerződni kell a pályázat nyertesével.

A javasolt szerződéses struktúrával a 4.1 fejezet foglalkozik.

1.7. A társaság által üzemeltetett műszaki eszközök, a beruházásokra fordított források

A társaság az elmúlt 6 év alatt 232,7 M Ft-tot, évente átlagosan 38,8 M Ft-ot fordított beruházásokra azonban ennek a ráfordításnak a döntő részét új eszközök beszerzésére költötte. ***A meglévő hálózatok, berendezések rekonstrukciójára, azaz a működőképesség fenntartására a kívánatosnál kevesebb forrás jutott.*** A üzemeltetett vagyoneszközök nyilvántartási értéke nem teszi lehetővé az újra előállítási értéknek megfelelő amortizáció megképzését, így a megfelelő fedezetet a szolgáltatási díjak sem tartalmazzák. ***Emiatt az elmaradt karbantartás és felújítás később sokkal többbe fog kerülni***

Vízszolgáltatás

A vezetékek életkora és anyaga alapján 1-1,5 %/év hálózati rekonstrukciót tartanánk indokoltnak. Ennek ráfordítás igénye 18-27 M Ft/év. Jelenleg a társaság átlagosan 5,6 M Ft-ot fordít erre a célra. További forrásokat igényelne a meghibásodások számának csökkentése. Vizsgálandónak tartjuk a kapacitáskihasználási érték, és a kedvezőtlen értékesítési különbözet javításának lehetőségét.

Szennyvízelvezetés és tisztítás

Nem a társaságot terhelő kötelezettségként jelezzük a ***szennyvíz tisztítómű hibás működését. Csak részben oldották meg a hálózatból helyenként kiáramló bűz megszüntetését.*** A szennyvízhálózat létesítése lakossági forrásból történt, azonban a működőképeség garanciáját jelentő amortizációnak a költségek között az árbevételből kell megtérülnie. A társaság lényegében a megképzett amortizációval azonos összeget fordít beruházásokra.

Távhőszolgáltatás

A társaság a tevékenység veszteségessége miatt az elszámolt amortizációnál jóval kevesebbet fordított beruházásokra. Ez az üzembiztonságot jelenleg nem veszélyezteti, mivel a társaság 2000 és 2002 között a teljes szolgáltatói rendszert korszerűsítette, hitel igénybevételével.

Kommunális hulladék gyűjtése és szállítása

A tevékenységhez tartozó eszközpark beruházásait a Homokháti Kommunális Hulladékhasznosító Projektben történő részvétel lehetőségétől függően kell meghatározni. Számolni kell azzal, hogy az ISPA projekt többek között az amortizációs költségek jelentős növekménye miatt magasabb működési költségeket eredményez.

Összegezve: a társaság számára középtávú (ötéves) beruházási terv összeállítását javasoljuk a működés biztonsága, a szükséges bevételek és kiadások összhangjának megteremtése, a tervezhető gazdálkodás érdekében.

1.8. A társaság működési módja, profiltisztítás lehetősége, szükségessége

A társaság jelenleg általános városi szolgáltatóként közszolgálati és egyéb feladatokat egyaránt ellátva működik. ***Működésmódjában mind a szolgáltatásait igénybevevő lakosság, mind pedig saját munkavállalói irányában tetten érhetők bizonyos „nonprofit”, „szociális” elemek. Nem mentes ettől a szemlélettől a***

tulajdonos önkormányzat sem. (Jelzésünket ténymegállapításnak és nem értékítéletnek szánjuk.)

Ezek az elemek csökkentik jövedelmezőségét, rontják a közszolgáltatás elvárható minőségjavulását, ezáltal versenyképességét. Szembetűnő lehet ez a szemlélet, ha a működést valamilyen hasonló profilú magántulajdonú, vagy magántulajdonú cég által működtetett szolgáltatóval hasonlítjuk össze.

A jelentés vitájában is elhangzottak figyelembe vételével mindenek előtt azoknak a szempontoknak a szem előtt tartását javasoljuk, amelyek javítják a társaság jövedelmezőségét, csökkentik költségeit, növelik bevételeit.

- ***A társaság működését szerződéses alapra javasoljuk helyezni.*** Nem ismételve korábbi megállapításainkat tisztázandók kötelezettségei, a szolgáltatásától elvárt minőségi kritériumok. Díjait az ártörvény előírásai szerint kell megállapítani.
- Korábban jeleztük: ***átlátható és szakszerű költség számítási viszonyok között kell működtetni a társaságot.*** (Költségszámítási szabályzat.)
- ***A költségek csökkentésére az előbbiekkal összhangban, a szolgáltatások biztonságának, elvárt minőségének veszélyeztetése nélkül, az üzleti tervben meghatározott program és ütem szerint javaslunk sort keríteni.***
- ***A tevékenységek között elsőbbséget kell, hogy kapjanak a közszolgálati teendők.*** Ha a társaság további — a város működése szempontjából szükséges — feladatot kap, az nem ronthatja a közszolgálati tevékenységek jövedelmi pozícióit. ***Javasoljuk ezért a kéményseprés díjainak rendezését és a sporttelep üzemeltetési tevékenység kiemelését a társaságból.***
- Igen kockázatosnak ítéljük olyan tevékenységnek a társaságba telepítését amely valószínűsíthetően jelentős költség többletet eredményez. ***A Gyógyfürdő és Strand működtetése például valószínűleg jelentős erőket vonna el a társaság főtevékenységétől és megnehezítené a költségviszonyok átlátható kezelését.***

* — *

Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani a társaság és a Város érintett vezetőinek és munkatársainak azért az értékes szakmai együttműködésért, amely lehetővé tette jelentésünk összeállítását. Bízunk abban, hogy észrevételeink és javaslataink elősegíthetik a Társaság és az Önkormányzat közötti kapcsolatrendszer javítását, az együttműködés még hatékonyabbá tételét.

Budapest, 2007. február 15.

Barát Tamás
vezérigazgató

TARTALOMJEGYZÉK

- 1. Vezetői összefoglaló, javaslatok** Hiba! A könyvjelző nem létezik.
- 2. Bevezető, a Társaság alapadatai**
- 3. Történeti áttekintés**
- 4. A Társaság működésének fő jellemzői** Hiba! A könyvjelző nem létezik.
 - 4.1 Jogi áttekintés
 - 4.1.1. A Társaság alapító okirata
 - 4.1.2. Víz- és csatornaszolgáltatás
 - 4.1.3. A települési szilárd hulladék kezelése
 - 4.1.4. A távhőszolgáltatás
 - 4.1.5. A kéményseprő-ipari szolgáltatás
 - 4.1.6. A Társaság egyéb szerződései
 - 4.2 Önkormányzati tulajdonú eszközök működtetése
 - 4.3 Bővítő fejlesztések, önkormányzati beruházások
- 5. A társasági szintű értékelés**
 - 5.1 Összefoglaló értékelés
 - 5.2. SWOT analízis
 - 5.3. Összehasonlítás benchmark adatok alapján
 - 5.4. Bevételek, költségek (költségfelosztás)
 - 5.4. Beruházási kiadások, források
 - 5.5. Finanszírozás, működő tőke változás
 - 5.5.1. Vevőállomány vizsgálata
 - 5.5.2. Szállítói kötelezettségek
 - 5.6. Szervezeti felépítés
- 6. A társaság egyes tevékenységeinek bemutatása és értékelése**
 - 6.1. Ivóvízszolgáltatás
 - 6.1.1. Összefoglalás, SWOT analízis
 - 6.1.2. Üzemeltetett eszközök
 - 6.1.3. Bevételek, költségek
 - 6.1.4. Beruházási kiadások, források
 - 6.1.5. Ivóvízszolgáltatás szervezete
 - 6.2. Szennyvízelvezetés, -tisztítás
 - 6.2.1. Összefoglalás, SWOT analízis

- 6.2.2. Üzemeltetett eszközök
- 6.2.3. Bevételek, költségek
- 6.2.4. Beruházási kiadások, források
- 6.2.5. Szennyvízelvezetés, -tisztítás szervezete
- 6.3. Távhőszolgáltatás
 - 6.3.1. Összefoglalás, SWOT analízis
 - 6.3.2. Üzemeltetett eszközök
 - 6.3.3. Bevételek, költségek
 - 6.3.4. Beruházási kiadások, források
 - 6.3.5. Távhőszolgáltatás szervezete
- 6.4. Kommunális hulladék gyűjtése, kezelése
 - 6.4.1. Összefoglalás, SWOT analízis
 - 6.4.2. Üzemeltetett eszközök
 - 6.4.3. Bevételek, költségek
 - 6.4.4. Beruházási kiadások, források
 - 6.4.5. Kommunális hulladék kezelés szervezete
- 6.5. Egyéb tevékenységek
 - 6.5.1. Kéményseprés
 - 6.5.2. Bérlakások üzemeltetése
 - 6.5.3. Társasházi közös képviselet
 - 6.5.4. Sporttelep üzemeltetés
 - 6.5.5. Települések víziközművek üzemeltetése
 - 6.5.6. Építés, saját beruházás
 - 6.5.7. Egyéb tevékenységek
 - 6.5.8. Központi egységek

7. A társaság jövőbeni működése

8. Javaslatok

Mellékletek:

1. A társaság tevékenységei
2. A vizsgálat módszertana, a gazdasági adatok értékelése
3. A vizsgálat módszertana, az ivóvíz szolgáltatási tevékenység értékelése
4. Mérleg (2001-2007 I-XI) és eredménykimutatás (2002-2006)
5. Benchmark adatok
6. Kinnlevőségek behajtása