



Hatékonyágnövelési program Kaposváron

Összefoglaló tanulmány

Véglegesített verzió

Kaposvár, 2023. május 26.

Tartalom

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2. BEVEZETÉS	8
3. HELYZETELEMZÉS	10
3.1. Helyzetelemzés módszertana	10
3.1.1. Vezetői interjúk	11
3.1.2. Dokumentumelemzés	12
3.2. A Kapos Holding Zrt. gyorselemzése	13
3.2.1. Kapos Holding Zrt.	14
3.2.2. Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.	20
3.2.3. Kaposvári Közlekedés Zrt.	25
3.2.4. Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	32
3.2.5. Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.	36
3.2.6. Kapos Sport Nonprofit Kft.	43
3.3. A Kaposvári Önkormányzat gyorselemzése	49
3.3.1. Önkormányzat áttekintő elemzése	49
3.3.2. Polgármesteri Hivatal	54
3.3.3. Önkormányzati tulajdonban lévő intézmények és nonprofit kft-k	60
3.3.4. Összefoglalás	70
4. HATÉKONYSÁGNÖVELÉSI PROGRAM RÉSZLETES BEMUTATÁSA	71
4.1. Kaposvári Menedzsment Központ kialakítása	73
4.2. Energetika tudatos kezelése	77
4.2.1. Energiapiaci kitekintés	78
4.2.2. Energiamenedzsment Divízió javasolt feladatrendszere	80
4.3. Vagyongazdálkodás és létesítményüzemeltetés központosítása	83
4.3.1. Sport, fürdő és egyéb létesítmények üzemeltetése	84
4.3.2. Vagyongazdálkodás	85
4.3.3. Társasházkezelés	89
4.3.4. Piackezelés	90
4.3.5. Példák önkormányzati tulajdonban lévő, vagyongazdálkodással foglalkozó szervezetekről	91
4.4. Városi szolgáltatások fejlesztése	94
4.4.1. Közlekedésszervező létrehozása (személyszállítási törvény - Sztv. - alapján)	95
4.4.2. Városüzemeltetés	97
4.4.3. Gazdaságfejlesztés	98
4.5. Holding jelenlegi szolgáltatásainak fejlesztése	99
4.6. Beszerzések kezelése: kategóriamenedzsment kialakítása	102
4.7. Kaposvári Közlekedési Zrt-re vonatkozó fejlesztési javaslataink	107
4.7.1. Járműbeszerzés	107
4.7.2. Mobilitási terv kidolgozása	107
4.7.3. További minőségi mutatók és pénzügyi ösztönzők beépítése a közszolgáltatási szerződésbe	109
4.7.4. Rugalmas mobilitási módok kialakítása	111

4.7.5. Vonzó tarifa- és értékesítési rendszer létrehozása	112
4.7.6. Változásmenedzsment folyamat és logika felépítése és működtetése	113
4.8. Városüzemeltetéshez kapcsolódó fejlesztési javaslatok	114
4.8.1. Hosszabb távú alvállalkozói keretszerződés megkötése	114
4.8.2. Insourcing, azaz saját kapacitások építése	115
4.8.3. Példa önkormányzati tulajdonban lévő Városüzemeltetéssel foglalkozó Divízió szervezeti felépítésére	115
4.9. A Kapos Holdinghoz kapcsolódó egyéb bevételnövelő javaslataink	116
5. MEGVALÓSÍTÁSI TERV	121
5.1. Hatékonyságnövelő program intézkedési terve	121
5.2. A javasolt megoldás számszerűsíthető és nem számszerűsíthető hasznai	123
5.2.1. Az intézkedéscsomag számszerűsíthető hasznai	123
5.2.2. Az intézkedéscsomag nem számszerűsíthető hasznai	125
5.3. A megvalósítás kritikus sikertényezői	126
6. MELLÉKLETEK	127
6.1. 1. sz. melléklet: A Kapos Holding beszerzéseinek értéke 2022-ben, ezer forintban	127
6.2. 2. sz. melléklet: A Holding beszerzési szabályzata módosítási javaslatokkal	129

1. Vezetői összefoglaló

Kaposvár Megyei Jogú Város (KMJV) önkormányzata 2022 decemberében külső szakértőt bízott meg, hogy dolgozzon ki egy komplex intézkedési tervet arra, hogy a Város költségvetése hosszú távon fenntartható legyen.

A munka középpontjában azoknak a lehetséges bevételnövelési és költségcsökkentési lehetőségek feltárása és helyi konkretizálása áll, melyek révén az Önkormányzat rövid és hosszú távon hatékonyabban működhet, ugyanakkor a működésében megtakarításokat is realizálhat.

A jelen tanulmány alapvetően a közvetlen irányítást lehetővé tevő önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokra, és ezen belül is a Kapos Holding Zrt-re terjed ki. Ugyanakkor a helyzetelemzés érinti az önkormányzati intézményeket és a Polgármesteri Hivatal működését is. A tanulmányban az intézményekkel és a Hivatallal kapcsolatos megállapításokat is teszünk, hiszen ezek működése nem választható el teljes mértékben a vállalatoktól.

Elemzésünk során a következő vállalatokat és intézményeket kellett vizsgálnunk:

I. Kapos Holding Zrt. és tagvállalatai:

- Kaposvári Holding Zrt. központi szervezete
- Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.
- Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.
- Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.
- Kapos Sport Nonprofit Kft.
- Kaposvári Közlekedési Zrt.

II. Polgármesteri Hivatal

III. Önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok

- Óvodák
- Művelődési Intézmények
- Sport Intézmények
- Egészségügyi Intézmény
- Szociális Intézmény

A tanulmány elkészítése során minden érintett szervezet vezetőjével interjút készítettünk, elemeztük azok legfontosabb dokumentumait és gazdálkodási adatait. Minden táblázatnál, elemzésnél, grafikonnál megjelöltük az anyagban annak pontos forrását.

Az interjúk során a Város vezetése Kaposvár hosszútávú stratégiai célját a következőképpen fogalmazta meg:

„Olyan **élhető és fenntartható** környezetet biztosító, **gazdaságilag erős** város, amely megtartja a **fiatalokat** és a lakosság **egészségét** szolgálja.”

Jelenleg Kaposvár és az agglomeráció demográfiájának az alakulása kedvezőtlenül befolyásolja mind a holding tagvállalatok, mind a köznevelési és művelődési intézmények bevételének alakulását.

Az önkormányzat által tartott szolgáltatások árának alacsonyan tartása önmagában nem elegendő eszköz a város céljának eléréséhez. A gazdasági társaságok, az intézmények létszáma vagy az egy főre jutó bérköltségek sem csökkenthetőek már, az ebből fakadó hatékonysági tartalékokat az Önkormányzat az elmúlt 10 évben mind kihasználta.

Részletes elemzéseink alapján a következő megállapításokra jutottunk:

A Holding átalakítása, fejlesztése az utóbbi években egyre hangsúlyosabbá és szükségesebbé vált. Az érdemi eredmények eléréséhez azonban városi léptékben szükséges gondolkodni. Az alábbi szempontok voltak a projekt előzményei:

- A Holding működésben nincsen már érdemi megtakarítási és hatékonyságnövelési lehetőség, a főbb racionalizálása lépéseket végrehajtották, kis kapacitásokkal látják el feladataikat.
- A Holding a korábbi célját kimerítette. A jelenlegi működési modellben nem tud érdemi fejlődést felmutatni. Új célok definiálására van szükség és ehhez új modellt kialakítani.
- Egyre kevesebb forrás érkezik az önkormányzati rendszerbe, a feladatellátás finanszírozhatósága csökken. A tevékenységek veszteségesbe fordultak át, a Holding nem eredményez profitot.
- Kaposvár méretéből fakadóan az önkormányzati gazdasági társaságok számossága és mérete relatíve kicsi, önállóságuk megkérdőjelezhető. Nem várható növekedés rövidtávon.
- Egyes tagvállalatok sorsa változás küszöbén áll (pl. vízmű, hulladékgazdálkodás), amely a Holding szolgáltatói szerepét is befolyásolhatja középtávon.
- A költségeket tartósan az energia fogja befolyásolni, ez adja a legnagyobb arányát a költségeknek. Kiemelten fontos a lehető legmagasabb szintű önellátás és a beszerzés hatékonysága.
- A jelentős önkormányzati létesítmény állomány üzemeltetése óriási teher, amelyet professzionális módon és hatékonyan szükséges üzemeltetni, gazdálkodni vele.

Ebből következően fejlesztési javaslatunk a következő alapelvekre épülnek:

1. Az energiamenedzsmentre szükséges fókuszálni.
2. A létesítményállománnyal és vagyonelemekkel hatékonyan kell gazdálkodni.
3. A zsugorodó és/vagy kis cégek fenntartására a jövőben nincs szükség.
4. A megrendelt városi szolgáltatásokat erőteljesen menedzselni szükséges.
5. A Holdingnak az eddigiekhez képest merőben új szerepet érdemes adni.

A Holding új célja az energia, a létesítmények és vagyonelemek, valamint a megrendelt városi szolgáltatások menedzsmentje legyen. Miért *menedzsment*? Mert a feladatok és szolgáltatások *tervezésére, szervezésére, irányítására és vezetésére* egyszerre van szükség.

Javaslatunk alapja a Holding városi menedzsment központtá fejlesztése. Az új funkciók kialakításával már érdemi költségmegtakarítás érhető el. Emellett több árbevételt növelő javaslatot is megfogalmaztunk.



1. ábra: Kaposvári Menedzsment Központ

Megtakarításokat vagy bevételnövekedéseket pedig a következőkből lehet elérni:

- **Energiamenedzsment divízió létrehozása és a Holding energiagazdálkodásának tudatos kezelése:** A 4.2-es fejezetben leírtak alapján, a következő tevékenységek eredményezhetnek mennyiségben csökkenthető fogyasztást:
 - Energiahordozók együttes kezelése révén szinergiahatások kihasználása
 - Energiaközösségek létrehozása a tagvállalatok és az önkormányzati intézmények körében
 - Energia továbbadása mint újfajta együttműködés bevezetése

Az energiabeszerzések tudatos kezelésével éves szinten 3-5%-os fogyasztáscsökkentés érhető el a következő években.

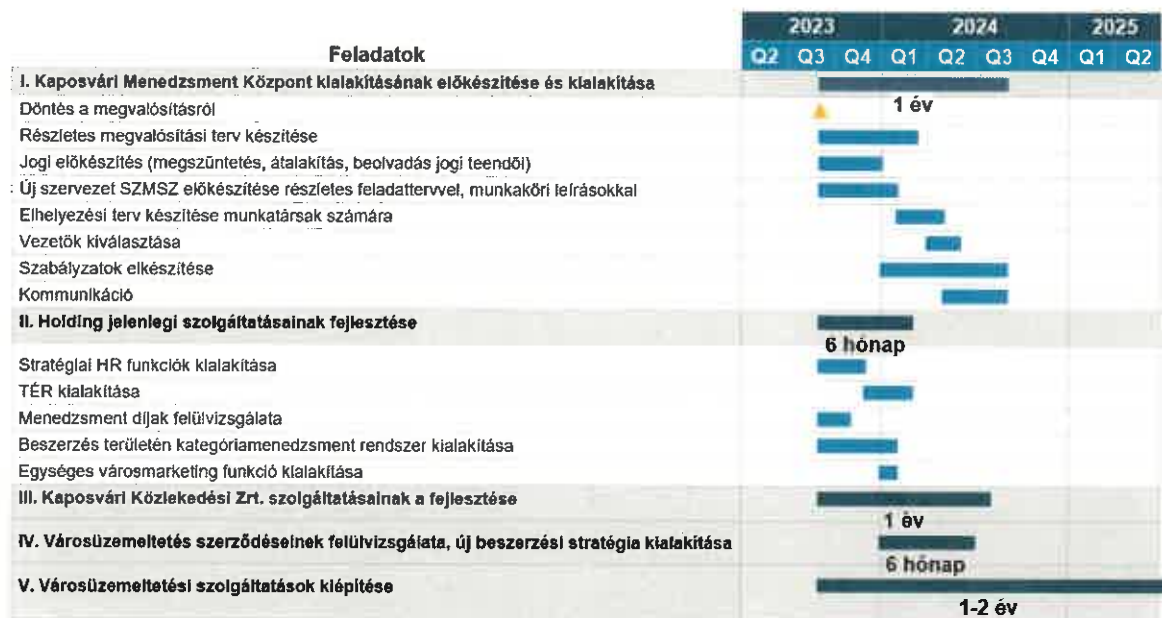
- **Kategóriamenedzsment kialakítása:** A többi beszerzési tétel kategóriamenedzsment rendszerének kialakításával éves szinten 5%-os megtakarítást tartunk reálisnak, már 2025-től. A beszerzési tételek 2022-es alakulását, ami a számítások alapját képezte, az 1. sz. melléklet tartalmazza. Ez alapján 2022-es értékkel számolva ez a költségcsökkenés meghaladhatja az éves 100 millió forintot.
- **Vagyongazdálkodás egy helyen történő ellátása:** A vagyongazdálkodás egy helyen történő, tudatos kezelése révén, 2026-tól 5%-os, 2027-től pedig 10%-os bevételnövekedés érhető el az önkormányzat számára. 2022-es értékekkel számolva 2026-tól 22-45 millió forint bevételnövekedést jelent.
- **Közlekedésszervező kialakítása, Kapos Közlekedési Zrt. fejlesztése:** A közlekedésszervező kialakításával a jelenlegi önkormányzati támogatás – vagy pótlólagos forrás biztosítása minimálisan 10%-kal csökkenthető lesz 2024-től. A Kapos

Közlekedési Zrt. fejlesztése révén további hatékonyságnövelés érhető el, de ezeknek a mértékét jelenleg nem lehet megfelelően becsülni.

- **Társasházkezelési tevékenység fejlesztése:** A társasházkezelés tudatos profilközponttá való átalakításával a bevételek növelhetőek 10%-kal 2024-ben, mely növelést aztán mindig infláció mértékével növelni szükséges. Ez éves szinten 5-10 millió forint bevételnövekedést jelent.
- **Dinamikus árazás bevezetése:** A fürdő létesítmények dinamikus árazásával 10%-os bevétel növekedés érhető el 2024-től.
- **Sportegyesületi tagdíjak emelése és egységesítése:** Az egyesületi tagdíjak egységes emelése és következetes beszedése révén az önkormányzatnak éves szinten 20 millió forintos többletbevétele lehet. Mivel az előterjesztést közben az Önkormányzat elfogadta, a bevételnövekedés már 2023. második felétől realizálhatóvá válik.

A jelenleg magas inflációs környezet és árfolyamingadozások miatt a megtakarítások számszerűsítése és nettó jelenértéken való átszámítása nem mutat valós képet, így ezen bevételnövekedési és költségcsökkentési tételeket nem összegeztük a javaslatunkban.

Az intézkedési terv alábbi GANTT diagramja azt mutatja be, hogy amennyiben a javaslatok végrehajtásáról megszületik 2023. szeptember 1-jéig a döntés, akkor milyen ütemezéssel lehet megvalósítani azokat.



2. ábra: Intézkedési terv javasolt ütemezése

Egy részletes döntés előkészítő tanulmány – még ha kimutatható hasznot is ígér a holding átkialakítása révén – önmagában még nem garancia a sikeres működésre. Számos város próbálta sikertelenül racionalizálni, sok esetben hasonló tanulmányok alapján. Ők mindannyian olyan hibákat követtek el a megvalósítás során, amelyek elkerülhetők lettek volna. A Kapos Holding megújulása akkor lehet sikeres, ha a város a Holdingról szóló döntés meghozatalakor és a rendszer átalakításakor tekintettel van azokra a **sikertényezőkre**, amelyeket a tanulmány utolsó fejezetében részletesen összegyűjtöttünk.

2. Bevezetés

Kaposvár Megyei Jogú Város önkormányzata 2010 nyarán közbeszerzési eljárást hirdetett meg az Önkormányzat érdekeltségében álló vállalatok egységes, holding-rendszerű irányítási rendszerének kialakítására vonatkozóan. Tapasztalataink már akkor lehetővé tették, hogy a jelentkezők közül a legalacsonyabb áron nyújtsuk be ajánlatunkat, így végül cégünk kapta a megbízást az önkormányzattól a városi vállalatok elemzésére és az egységes irányítás rendszerére vonatkozó javaslat kidolgozására.

A tanulmányt követően a Kapos Holding Zrt. létrejött és mintegy 10 éve Kaposvár meghatározó önkormányzati gazdasági társasága. A Holding éveken át sikeresen optimalizálta a városi vagyongazdálkodás folyamatait, irányította a város vállalatait.


Az elmúlt időszakban jelentősen megnövekedett energiaárak és egyéb költségek miatt jelentős, tartós költségcsökkentésre van szükség a vállalatcsoportban. Ezzel összefüggésben felmerült az Önkormányzati intézményrendszer és a Polgármesteri Hivatal jelenlegi működésének és költség struktúrájának áttekintése, valamint a Holding irányítási modelljének felülvizsgálata is.

Ajánlatunkban javasoltuk a működéshez, beszerzéshez és az energiagazdálkodáshoz kapcsolódó bevételek és költségek audit jellegű áttekintését. Ezt követően:

- a Holding tagvállalatokhoz kapcsolódó és belső működésének racionalizálását;
- Kaposvár önkormányzati tulajdonában lévő intézmények irányításának és költségvetésének optimalizálását;
- A Polgármesteri Hivatal szervezetének és költségvetésének áttekintését.

A három terület fejlesztését megvalósíthatósági tervben foglaljuk össze a Kaposvár vezetése részére.

A Megbízónk a költségcsökkentési elvárásait az alábbiak szerint foglalta össze:

- 
- javuljon a Holding Zrt. Központi működése,
 - javuljon a társaságok működésének a hatékonysága,
 - javuljon bizonyos társaságok által nyújtott közszolgáltatások működése,
 - kerüljenek a jelenleginél nagyobb mértékben kihasználásra a közös működésből eredő megtakarítási lehetőségek,
 - kerüljenek kihasználásra a jelenleg az önkormányzatban szétaprózott feladatok egy helyre való szervezéséből adódó szinergiák, és ezáltal
 - Csökkenjenek a város költségvetését egyre nagyobb arányban megterhelő támogatási igények.

3. ábra: A projekttel kapcsolatos megbízási elvárások

A munka középpontjában azoknak a lehetséges bevételnövelési és költségcsökkentési lehetőségek feltárása és helyi konkretizálása áll, melyek révén az Önkormányzat működése hosszútávon is fenntartható marad.

A jelen tanulmány alapvetően a közvetlen irányítást lehetővé tevő önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokra terjed ki. Ugyanakkor a helyzetelemzés érinti az önkormányzati intézményeket és a Polgármesteri Hivatal működését. A tanulmányban az intézményekkel és

a Hivatallal kapcsolatos megállapításokat is teszünk, hiszen ezek működése nem választható el teljes mértékben a vállalatoktól.

Az első részben bemutatjuk a helyzetfelmérés eredményeit, majd javaslatot teszünk a jelenleg alkalmazott irányítási rendszer átalakítására. Bízunk benne, hogy a tanulmányban foglalt javaslatok megvalósításával Kaposvár számára fontos eredményeket lehet elérni a gazdálkodás átláthatósága és eredményessége terén. A tanulmány természetesen nem készülhetett volna el a Megrendelő munkatársainak aktív támogatása nélkül. Ezúton fejezzük ki köszönetünket a tanulmány elkészítésében közreműködő minden önkormányzati és vállalati szakemberek.

3. Helyzetelemzés

A gyorselemzés célja, hogy az interjúk és az átadott dokumentumok alapján beazonosítsuk azokat a fókuszterületeket, melyekkel a projekt során részletesebben is foglalkozunk.

A gyorselemzés során az alábbi feladatokat végeztük el:

- A vizsgált szervezetek működési erősségeinek meghatározása
- Megtakarítási pontenciálok összegyűjtése
- A beszámolók alapján a gazdálkodás elemzése
- Holding tagvállalatainak összehasonlító elemzése
- Tagvállalatok, intézmények közötti szinergiák összegyűjtése

Ebben a fejezetben felvázolt helyzetkép alapján fogalmazzuk meg a későbbiekben részletesebben vizsgálandó pontokat és kijelöltük a fejlesztési irányvonalakat.

3.1. Helyzetelemzés módszertana

A helyzetelemzés során a következő önkormányzati tulajdonban lévő céget és intézményt néztünk át.

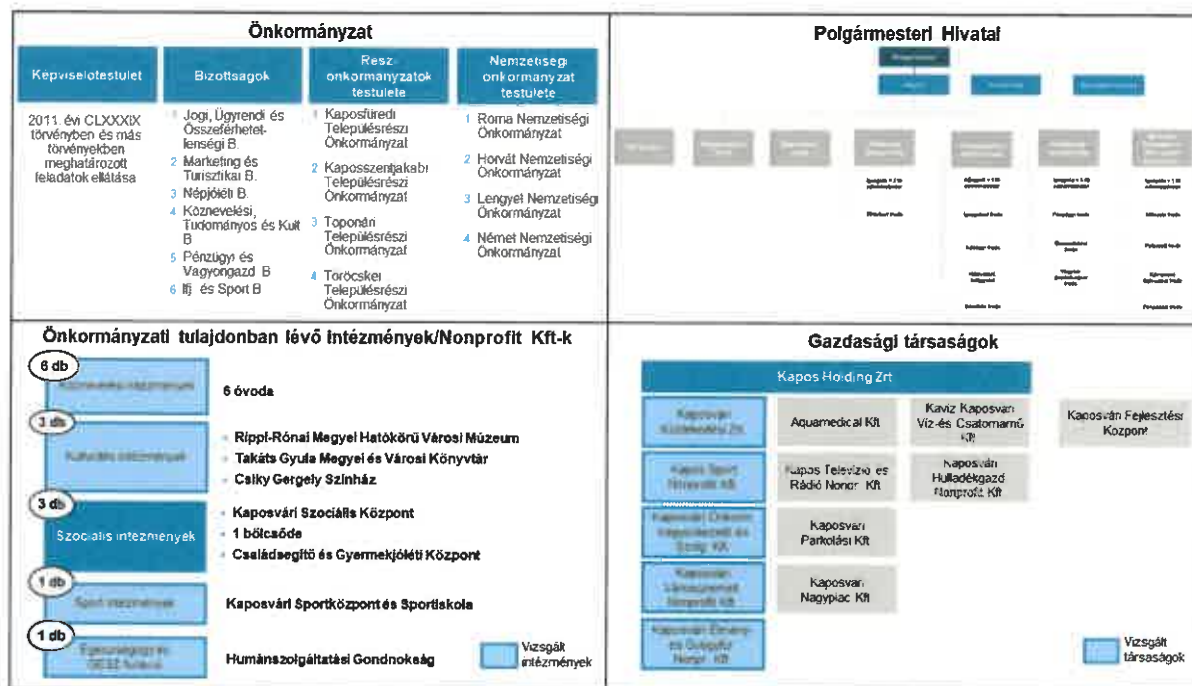
I. Kapos Holding Zrt. és tagvállalatai:

- Kaposvári Holding Zrt. központi szervezete
- Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.
- Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.
- Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.
- Kapos Sport Nonprofit Kft.
- Kaposvári Közlekedési Zrt.

II. Polgármesteri Hivatal

III. Önkormányzati intézmények és gazdasági társaságok

- Óvodák
- Művelődési Intézmények
- Sport Intézmények
- Egészségügyi Intézmény
- Szociális Intézmény



4. ábra: A Kaposvári Önkormányzat áttekintő ábrája

A helyzetelemzéshez szükséges információkat – a vizsgált szervezeti körre vonatkozóan – alapvetően két fő forrásból merítettük:

3.1.1. Vezetői interjúk

Az érintett szervezetek vezetőjével interjúk készítettünk, amelynek időtartama 1-2 óra között változott. Az interjúk során megismertedtünk az érintett szervezet működésének általános jellemzőivel, az egységes irányítás esetleges kialakításának lehetőségeivel, átbeszéltük az ezzel kapcsolatos érveket és ellenérveket.

A projekt első szakaszában összesen 16 interjú készítettünk a Kapos Holding és az Önkormányzat érintett vezetőivel.

#	Temakör	Résztevők köre	Idopont	#	Temakör	Résztevők köre	Idopont
1.	Kapos Sport működése, tagvállalati interjú	Fárod Nikolett, Fülöpné Vaski Vera	2023.01.24.	9.	Humányszolgáltatási Gondnokság működése	Szibermé Fehér Éva, Pintér Andrea	2023.01.27.
2.	Kaposvári Közlekedés Zrt. működése	Tumai Károly, Fülöpné Vaski Vera	2023.01.24.	10.	Kaposvári Sportiskola működése	Fekete Ádám	2023.01.30.
3.	Interjú az alpolgármesterekkel	Dr. Pirtér Rómeó	2023.01.25.	11.	Interjú a Hivatal Gazdasági területével	Balogh Beáta	2023.01.31.
4.	Gyógyfürdő működése	Löffler Zita, Fülöpné Vaski Vera	2023.01.25.	12.	Interjú a Jegyzővel	Dr. Csiflag Gábor	2023.01.31.
5.	Önkormányzati Vagyonkezelő működése	Szaka Zsolt, Fülöpné Vaski Vera	2023.01.25.	13.	Interjú a Holding vezetőjével	Gombos Attila	2023.02.01.
6.	KAVÜ működése	Vigh Attila, Fülöpné Vaski Vera	2023.01.26.	14.	Kaposvári Fejlesztési Központ működése	Dombi Péter	2023.02.01.
7.	Vagyonkezelési terület működése	Dr. Kaposvölgyi Livia	2023.01.26.	15.	Interjú a Műszaki igazgatóval	Szirájk Imréné	2023.02.01.
8.	Interjú az alpolgármesterekkel	Borhi Zsombor	2023.01.28., 2023.01.30.	16.	Interjú a Holding központ vezetésével	Holdings Központ vezetése	2023.02.02.

5. ábra: Interjúk a Kapos Holding és az Önkormányzat érintett vezetőivel

3.1.2. Dokumentumelemzés

A helyzetértékelés során az Önkormányzattól és a vállalatoktól, illetve intézményektől bekértünk számos dokumentumot, amelyek előzetes elemzése megfelelően megalapozta az interjúkészítést és segítette a vizsgált szervezeti kör gazdálkodási és működési jellemzőinek tényszerű megismerésében.

A gyorselemzések elkészítéséhez a következő dokumentumokat használtuk fel:

I. Holding és tagvállalatai

- Holding és érintett tagvállalatainak hivatalos éves beszámoló dokumentumai (2019-2021)
- Holding és érintett tagvállalatainak 2022-es várható eredménykimutatása
- Szervezeti összlétszám
- Jegyárak (Közlekedés, Gyógyfürdő)
- Értékesítési adatok (Közlekedés, Gyógyfürdő, Sport)
- Kihasználtsági adatok (Közlekedés, Gyógyfürdő, Sport)
- Fejlesztési tervek (energetika, felújítás, közlekedésfejlesztés)
- Szervezeti és működési szabályzatok, ügyrendek

Az elemzések teljeskörűségét korlátozta, hogy 2022-re csak a várható értékeket tartalmazó, illetve nem teljeskörű kimutatások álltak rendelkezésre.

II. Önkormányzat, Polgármesteri Hivatal és az intézmények

- Önkormányzat, Polgármesteri Hivatal és az intézmények éves költségvetési beszámoló 2019-2021. évekre, eredménykimutatások 2019-2021. évekre (Néhol 2022-re is voltak már adataink.)
- Lakosságszám alakulása
- Létszámadatok alakulása intézmények esetében
- Sportkoncepció
- Önkormányzati adóbevételek alakulása 2019-2022. évek
- Polgármesteri Hivatal 2021. évi szöveges beszámolója
- Önkormányzat és Polgármesteri Hivatal SZMSZ-ek
- Látogató számok és jegyárak alakulása a kulturális intézmények esetében

Az elemzések teljeskörűségét jelentősen korlátozta, hogy az Önkormányzat és az intézményrendszer esetében a 2022-es költségvetési beszámolók az elemzések készítése időpontjában még nem álltak rendelkezésre.

A helyzetértékelés eredményeire alapozva dolgoztuk ki javaslatainkat. Megállapításaink megfogalmazása során felhasználtuk azokat a tapasztalatokat, amelyeket az korábbi projektjeinkben önkormányzati szervezetek újjáalakítása, konszermstruktúrák kialakítása, illetve közüzemi vállalatok hatékonyságjavítása terén szerzett.

Bízunk benne, hogy a megfogalmazott javaslatok révén hozzá tudunk járulni Kaposvár Megyei Jogú Város működésének hatékonyabbá tételéhez.

3.2. A Kapos Holding Zrt. gyorselemzése

Már 2010-ben, a Holding alakulásakor is voltak már kihívások az egyes tagvállalatok működésében:

- A Kaposvári Városgazdálkodási Zrt-nek alacsony volt a tőkeerőssége és kintlévőségeinek rendkívül magas volt az aránya.
- A Kaposvári Tömegközlekedési Zrt. eladósodottsága meglehetősen magas volt (56%), ami a 2009-es buszvásárlásra vezethető vissza. Ezzel szemben a díjtételei csaknem minden esetben a legalacsonyabbak voltak a vizsgált települések között.
- A Kaposvári Uszoda és Gyógyfürdő működtetése jelentős önkormányzati támogatást igényelt már 2010-ben is, míg a belépő díjak már akkor is rendkívül kedvező szinten voltak. Az új beruházás fenntartható üzleti modellje akkor még nagyon bizonytalannak tűnt.

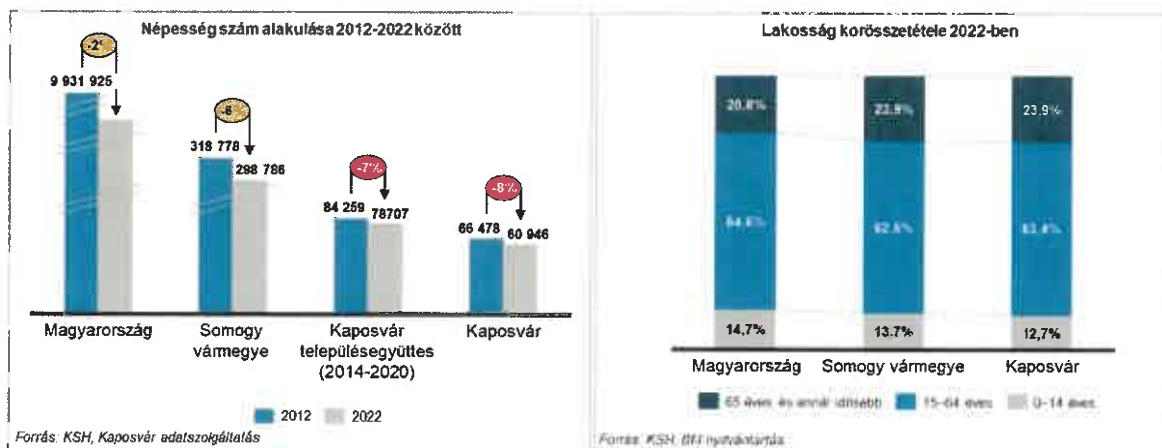
Az elmúlt három év rendkívül nehéz makrogazdasági körülményeket eredményezett a Holding számára:

- 6-8%-kal csökkenő lakosságszám a Városban (az elmúlt 10 év távlatában).
- 2 év járvány időszak, amely intézménybezárásokat okozott és a díjelemelések jogszabályban történő tiltásával jártak.
- 2022-es energiaválság, amely a létesítmények esetén sokszoros energiaárakat eredményezett és minden tagvállalat számára veszteséges működést eredményezett.

Az interjúk során a Város vezetése Kaposvár hosszútávú stratégiai célját a következőképpen fogalmazta meg:

„Olyan **élhető és fenntartható** környezetet biztosító, **gazdaságilag erős** város, amely megtartja a **fiatalokat** és a lakosság **egészségét** szolgálja.”

Jelenleg Kaposvár és az agglomeráció demográfiájának az alakulása kedvezőtlenül befolyásolja mind a holding tagvállalatok, mind a köznevelési és művelődési intézmények bevételeinek alakulását.



6. ábra: Népességszám alakulása

Az önkormányzat által tartott szolgáltatások árának alacsonyan tartása önmagában nem elegendő eszköz a város céljának eléréséhez.



7. ábra: Stratégiai célok és azok elérése

Ebből következően, a demográfiai trendek megfordításához Kaposvár Városvezetésének tudatos lépéseket kell tennie a következő években.

3.2.1. Kapos Holding Zrt.

Kapos Holding Zrt. 11 gazdasági társaságot foglal magában, mely társaságokat – a tevékenységi kör, a létszám és az árbevétel megjelölésével – az alábbi táblázat tartalmazza.

Gazdálkodó szervezet neve	Tevékenységi köre	Létszám (2022, fő)	Árbevétel (2022, millió Ft)
Kapos Holding Központ	Üzletviteli tanácsadás	57	1 150
Kapos Sport Nonprofit Kft.	Sportlétesítmény üzemeltetés, fenntartás és bérbeadás	31	309
Kaposvári Önkorm. Vagyonkezelő és Szolgáltató Kft.	Társasház és bérlakás kezelés; távhőszolgáltatás	79	11 804
Kaposvári Városüzemelt. Nonprofit Kft.	Közterület fenntartás	94	1 209
Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit. Kft.	Gyógyfürdő üzemeltetése	53	693
Aquamedical Kft.**	Gyógyászati szolgáltatások	11	52
Kapos Televízió és Rádió Nonprofit Kft.	Médiaszolgáltatás	11	153
Kaposvári Parkolási Kft.*	Parkoló díjbeszedés, ellenőrzés	11	59
Kaposvári Nagypiac Kft.**	Piac üzemeltetés	4	103
Kaviz Kaposvári Víz-és Csatornamű Kft.	Ivóvíz szolgáltatás biztosítása, tisztítása	141	2 354
Kaposvári Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.**	Hulladékgazdálkodás	136	2 148
Kaposvári Közlekedési Zrt.	Személyszállítás	82	1 659
Összesen		710	21 693

1. táblázat: A Kapos Holding Zrt. irányítása alá tartozó gazdasági társaságok

Forrás: Adatszolgáltatás, KMJV honlapja, érintett szervezetek honlapjai * 2020-as beszámoló adatai alapján ** 2021-es beszámoló adatai alapján

A Kapos Holding Zrt. működésének erősségei

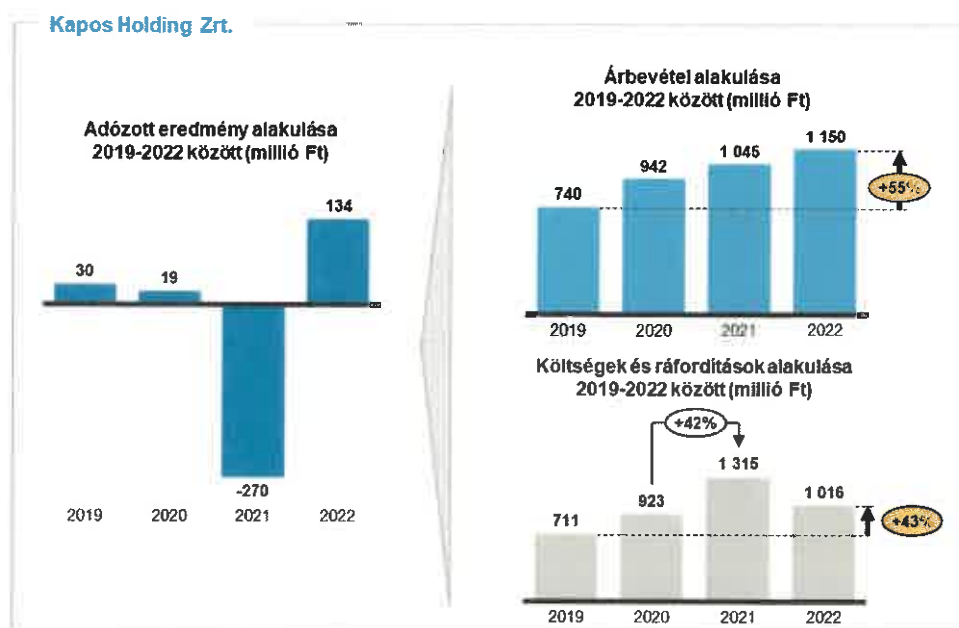
- **Elkötelezett vezetés:** A Holding vezetői egyetértenek abban, hogy érdemi változtatásra van szükség a gazdálkodásban és működtetésben, akár a szervezeti struktúra és létszám jelentős átszervezésével.
- **Megtett racionalizálási lépések:** Az elmúlt pár évben a Holding számos kisebb racionalizálási lépést végrehajtott, így csökkenő létszámmal és bértömeggel látja el az évek során inkább bővülő feladatrendszert.
- **Adatgyűjtés és szolgáltatás:** A Holding sok erőforrást szán az adatok gyűjtésére, elemzésére, illetve az érintettek felé történő adatszolgáltatásra. Ez jó potenciált jelent további elemzésekhez, azonban figyelni kell, hogy a kontrolling és pénzügyi terület az értékteremtő feladatokra koncentráljon.
- **Átvett feladatok:** Az Önkormányzattól több feladatot is átvett a Holding az elmúlt években, ezek működése megszilárdult, a feladatellátás fejlődött.
- **Egységes ügyfélszolgálat:** Évek óta összevont ügyfélszolgálat működik, amely évente több tízezer megkeresést gördülékenyen és sikeresen kezel.
- **Energetikai fejlesztések:** A Holding jelentős lépéseket tett a tagvállalatok működését segítő energetikai beruházások előkészítése érdekében.

Megtakarítási potenciálok

- **Irányítási egységek újradefiniálása:** Az egyes üzletágakat külön irányítási egységként érdemes kezelni és ezekhez megfelelő irányítási elveket és felelősséget rendelni, ez alapján megkülönböztetni „profit központokat”, „költség központokat” és „szolgáltató központokat”.
- **Szinergiák kihasználása:** A működtetési feladatok során a műszaki, karbantartási, takarítási stb. feladatellátás során nincsen szinergia a tagvállalatok között. Ezek kihasználásával javítani lehetne a költséghatékonyságot, illetve optimalizálni a létszámot.
- **Szigorúbb létszám-gazdálkodás cégcsoport szinten:** A létszámgazdálkodás nagyobb kontrollja, feladat- és üzleti tervhez illesztése, humánerőforrás felvétel és pótlás során érdemi közreműködése a Holdingnak a tagvállalatok folyamataiban. Emellett szükséges az alvállalkozói arányt visszaszorítani cégcsoport szinten.
- **Teljesítmény-alapú elszámolás:** A Holding és a tagvállalatok között javítani kell az okozathű és teljesítményalapú elszámolást (és azok kontrollját) az önköltségi elszámolás biztosításához.
- **Ügyfélszolgálat megerősítése:** Az ügyfélszolgálati tevékenység kontrolljának és a parkolási üzletág kapacitásának megerősítése.
- **Társasági portfólió egyszerűsítése:** A Holding és tagvállalatok szervezeti kereteit az üzletágak mentén érdemes újragondolni, ez alapján akár cégek összevonásáról / megszüntetéséről dönteni.

Gazdálkodás elemzése

A Kapos Holding Zrt. 2021-es kiugróan veszteséges éve a részesedések értékvesztése miatt volt.

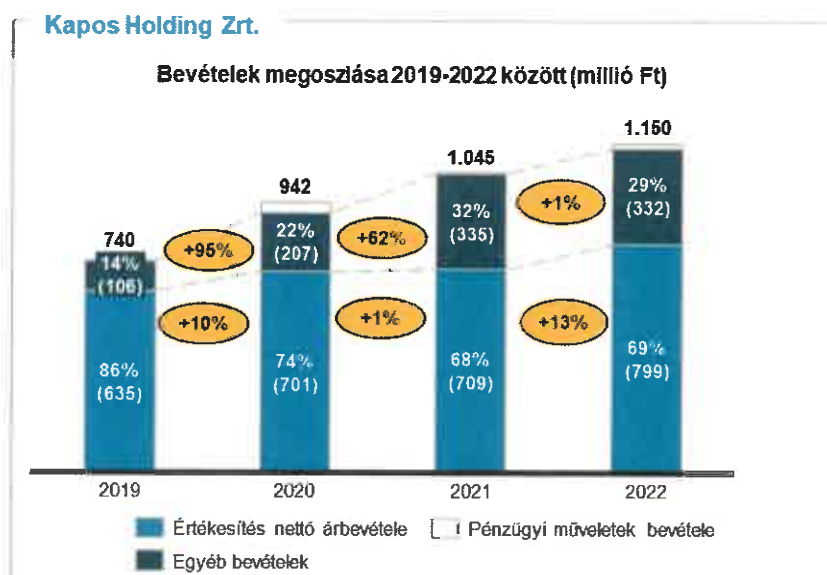


8. ábra: A Kapos Holding Zrt. eredményének alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Holding Központ árbevétele egyenletesen ütemben növekedett az elmúlt négy év során. Még 2020-ban sem volt tapasztalható visszaesés. Az eredmény alakulásában a 2021-es veszteséget a költség és ráfordítás oldali jelentős pénzügyi ráfordítás okozta. A költségek és ráfordítások 2020 és 2021 között nőttek a legnagyobb mértékben, 42%-kal, összeségében 2019 óta 300 millió Ft értékben. A költségek és ráfordítások nagymértékű növekedését a részesedés értékvesztése és az aktivált IKOP telephely nagyszámú ÉCS-je okozta, amely bevétel oldalon szintén növekedést okozva visszaoldásra került.

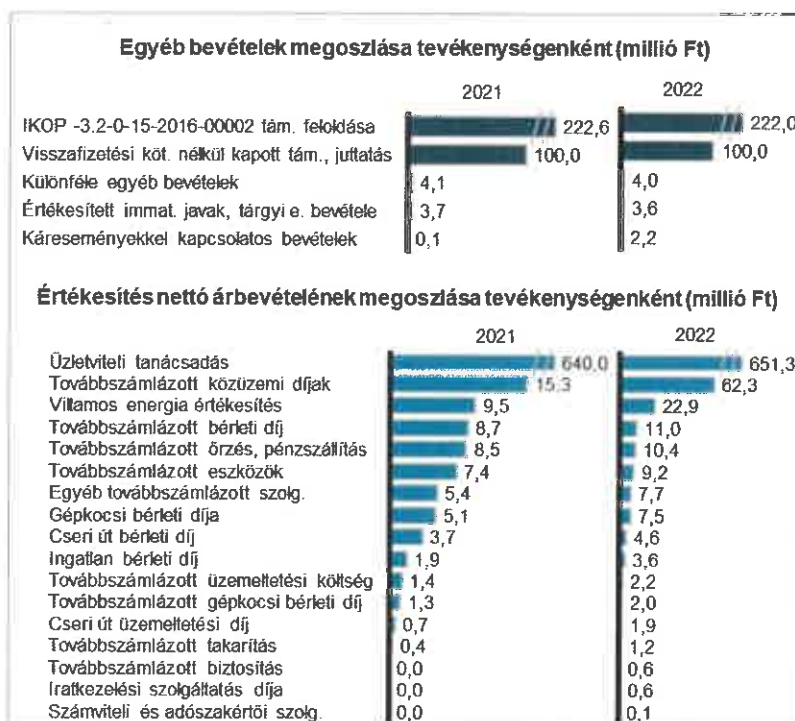
A Holding bevételeinek alakulása a tagvállalatok felé nyújtott szolgáltatások értékétől és a kapott támogatások mértékétől függ.



9. ábra: A Kapos Holding Zrt. bevételeinek megoszlása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

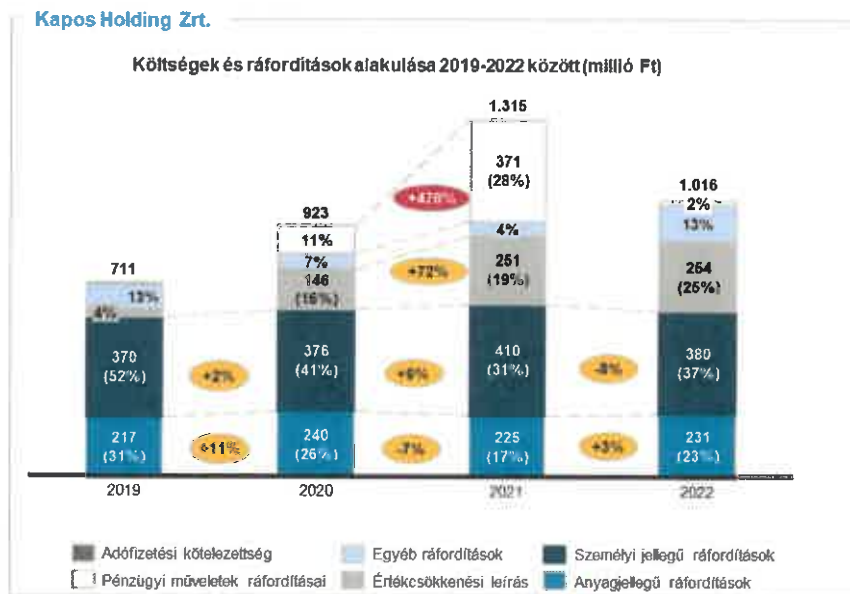
A Kapos Holding fő saját bevételi forrása a cégcsoporton belüli üzletviteli tanácsadasként feltüntetett belső szolgáltatásnyújtásból származik. A bevételek 2019 óta 55%-kal nőttek, köszönhetően az egyéb bevételek nagy mértékű növekedésének is.



10. ábra: A Kapos Holding Zrt. egyéb bevételeinek és az értékesítés nettó árbevételének megoszlása tevékenységként

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Holding költségszerkezete a vizsgált évek során hasonló, csupán a 2021-es pénzügyi műveletek jelentettek kiugró, a szokványostól eltérő ráfordítást.



11. ábra: A Kapos Holding Zrt. költségeinek és ráfordításainak alakulása

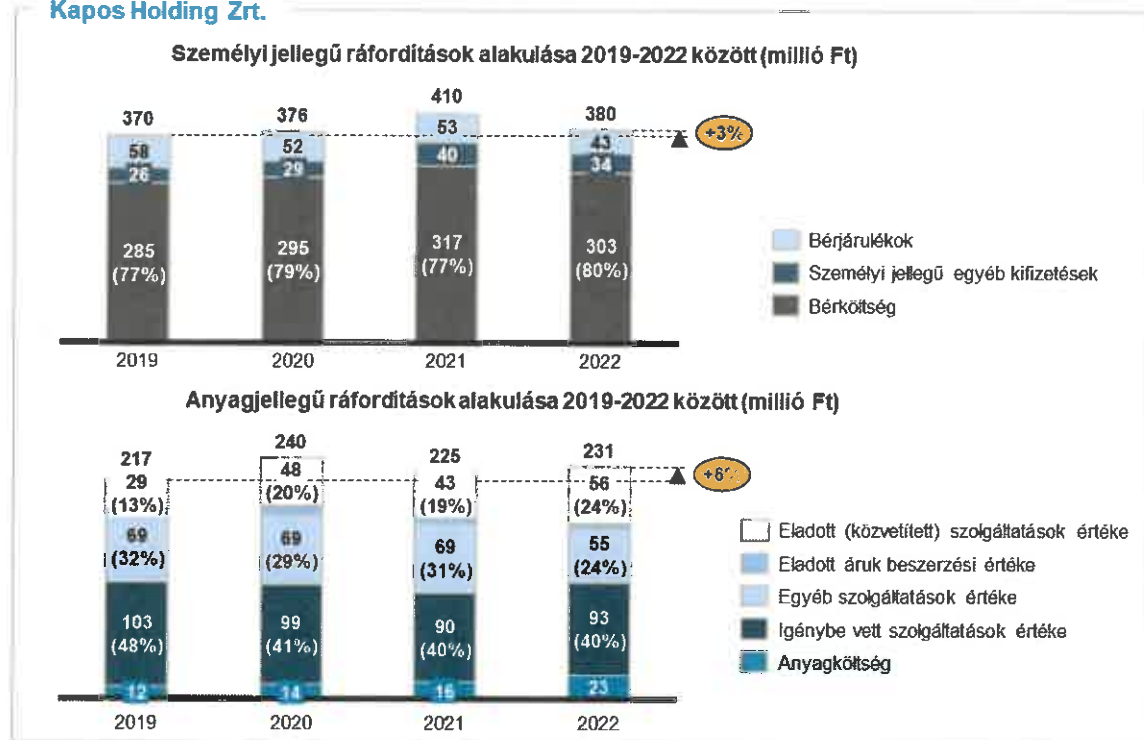
Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Holding Központ költségei és ráfordításai 2019 óta növekedő tendenciát mutatnak: a legjelentősebb, egyszeri változás a pénzügyi műveletek ráfordításainak emelkedésében volt 2021-ben. A részesedések értékvesztése 370 millió forintnyi költséget jelentett 2021-ben.

Meghatározó költséget jelentenek minden évben a személyi jellegű ráfordítások (35-40%), amely a létszámcsökkenésnek köszönhetően nem növekedett 2022-re. Növekvő tendenciát mutat az anyagjellegű költségek és ráfordítások és az értékcsökkenési leírás is. Az értékcsökkenés leírása jelentősen, 40%-kal emelkedett 2019 óta.

A személyi jellegű és anyagjellegű ráfordítások aránya az évek során nem változott, jól tervezhető tendenciát mutat.

Kapos Holding Zrt.



12. ábra: A Kapos Holding Zrt. személyi és anyagjellegű ráfordításai

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A személy jellegű ráfordítások kismértékű növekedéséhez leginkább a csökkenő létszám járult hozzá, így csupán 3%-kal jelentett 2022-ben nagyobb költséget és ráfordítást, mint 2019-ben. Az anyagjellegű ráfordítások legjelentősebb részét az igénybe vett szolgáltatások teszik ki. Ez csökkenthető az egyes központi feladatokba bevont (pl. jogi tanácsadási) alvállalkozói együttműködés visszavágásával. Emellett jelentős költség még az egyéb szolgáltatások értéke és az eladott szolgáltatások értéke is. 2020 és 2021 közötti kisebb mértékű csökkenést leszámítva, az anyagjellegű ráfordítások is növekvő tendenciát mutatnak.

Összefoglalás

A Holding szervezetén belül csak kis mértékű további racionalizálás látszik reálisnak, azonban cégcsoport szinten mind a sinergiák kihasználásával, mind az üzleti szemlélet erősítésével akár nagyobb mértékű eredményesség javulás is elérhető.

3.2.2. Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.

Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt. erősségei

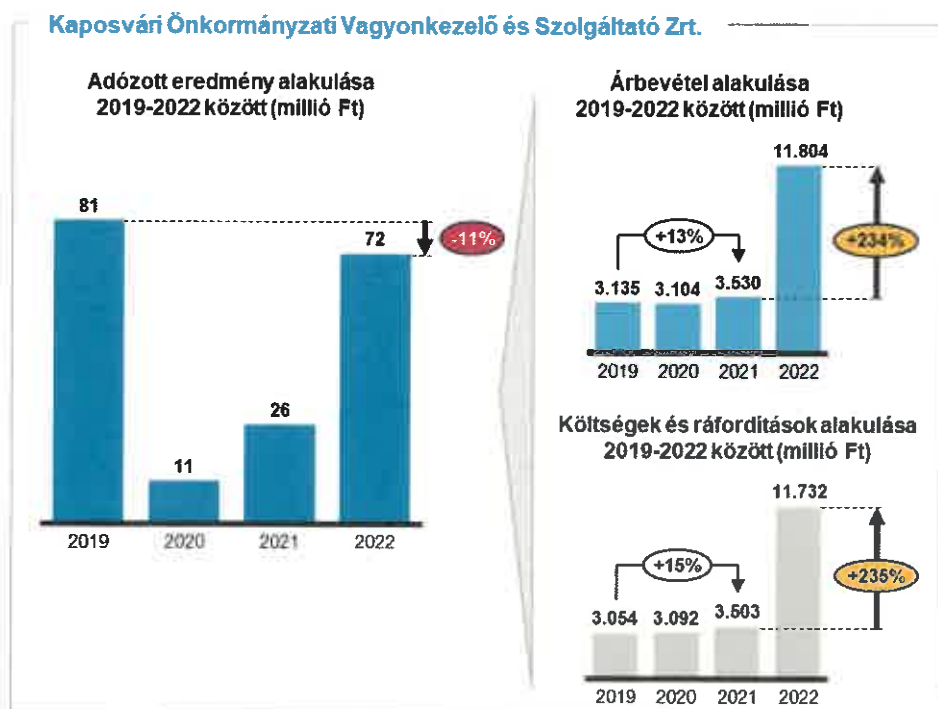
- **Biomassza erőmű:** A KEOP pályázat forrásból megvalósuló biomassza erőmű fejlesztés jelentős megtakarítást és ellátásbiztonságot hozhat a jövőben Kaposvár számára, emellett növeli a fenntarthatóságot. A pozitív hatás várhatóan már 2023-ban érezhető lesz.
- **Fizető intézmények:** A növekvő energiaárak ellenére a főbb intézményi ügyfelek fizetőképeseek.
- **Villamos-energia:** A villamosenergia egy részét relatív jó áron szerezte be a társaság, ezzel a nehéz energetikai körülmények ellenére másokhoz képest jobb helyzetben vannak.
- **Házkezelési üzletág:** Bár az összetételt tekintve eltörpül, de üzletileg nyereséges tevékenység, tudatos tervezéssel bővíthető a szolgáltatás, így javítható az eredménye.
- **Karbantartási csapat:** Saját karbantartási csapattal rendelkeznek, amely hatékonyan oldja meg a társasházkezelés során felmerülő problémákat. Ez versenyelőny más szolgáltatókhoz képest és jó példa a Holding többi tagvállalata számára.

Megtakarítási potenciálok

- **Romló nyereség:** A romló jövedelmezőséget az erőforrások és eszközállomány tudatos fejlesztésével és a jövedelmező üzletágak bővítésével lehet visszafordítani pozitív irányba.
- **Üzletágak egyértelmű lehatárolása:** Az egyes üzletágak lehatárolása, költség- és bevételi struktúrára vonatkozó elvárások rögzítése, ezek optimalizálása az eredményesség javítása érdekében.
- **Üzleti fókusz javítása:** Az egyes üzletágak (pl. társasházkezelés) „profit központtá” alakítása növelheti a bevételeket és javíthatja az eredményességet.
- **Ingtatlan gazdálkodás összevonása:** Ingtalangazdálkodási koncepció kialakítása és megvalósítása az Önkormányzattal közösen, az ingatlan állomány tudatos, ütemezett fejlesztése a fenntarthatóság érdekében, illetve bérlakásfejlesztési program kialakítása. Párhuzamosság megszüntetése az Önkormányzattal, azaz az ingtalangazdálkodás egy kézben tartása.
- **Létesítmény-üzemeltetés:** A létesítményüzemeltetési (beleértve a karbantartást) szaktudás és kapacitás fejlesztése, ezzel Holding szinten a szinergiák javítása és eredményesség növelése.

Gazdálkodás elemzése

Az energiaárak hatósági korlátjának eltörlése 2022-ben teljesen átalakította a Vagyonkezelő költségvetését. A Vagyonkezelő működése a költségvetési támogatásból maradt fenntartható.



13. ábra: Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt. eredményének alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

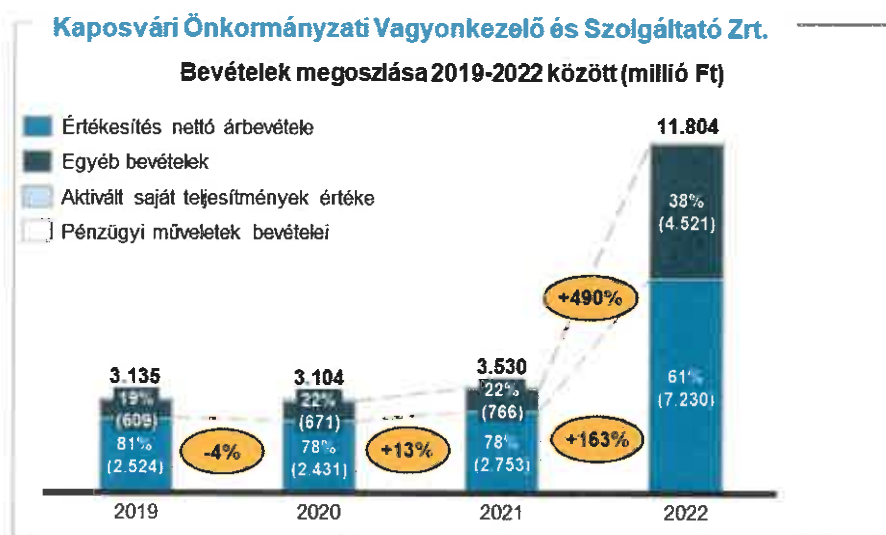
2019-21 közötti tendenciák értékelése:

- A Vagyonkezelő működése 2019 óta minden évben nyereséges volt, ugyanakkor a 2020-2021-es járványhelyzet látható a visszaeső eredményekben.
- 2022-re a bevételeit 13%-kal növelni is tudta 2019-hez képest.
- A csökkenő nyereséget a költségek és ráfordítások bevételeket meghaladó ütemű növekedése és leginkább a céltartalékképzés megnövekedése okozta.

2022-es év változása:

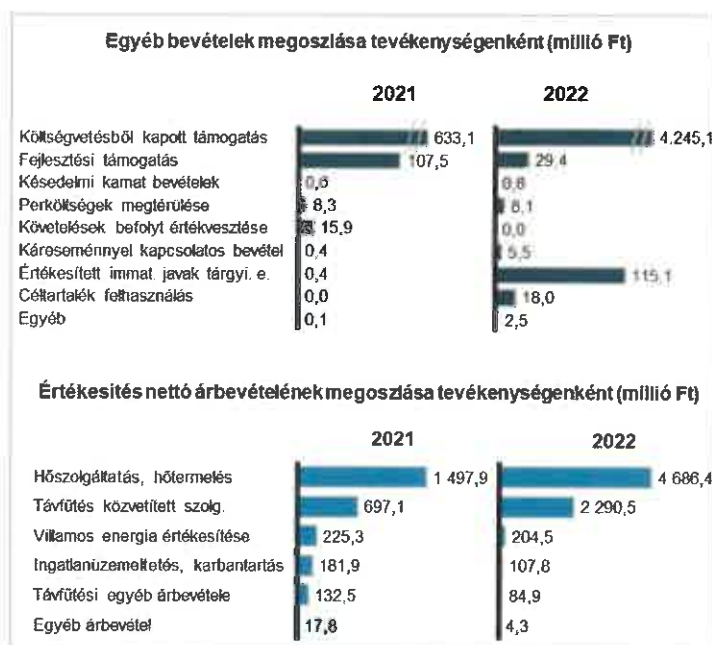
- 2022-ben az energiaárak hatósági árának eltörlése teljes egészében megváltoztatta a Vagyonkezelő bevételeinek és költségeinek értékét. Az elmúlt egy évben mind a bevételei, mind pedig a költségei és ráfordításai közel háromszorosára nőttek.

Míg 2022-ig a Vagyonkezelő bevételeinek 80%-a hőszolgáltatásból, addig 2022-ben a 40%-a költségvetési támogatásból származott.



14. ábra: A Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt. bevételeinek megoszlása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

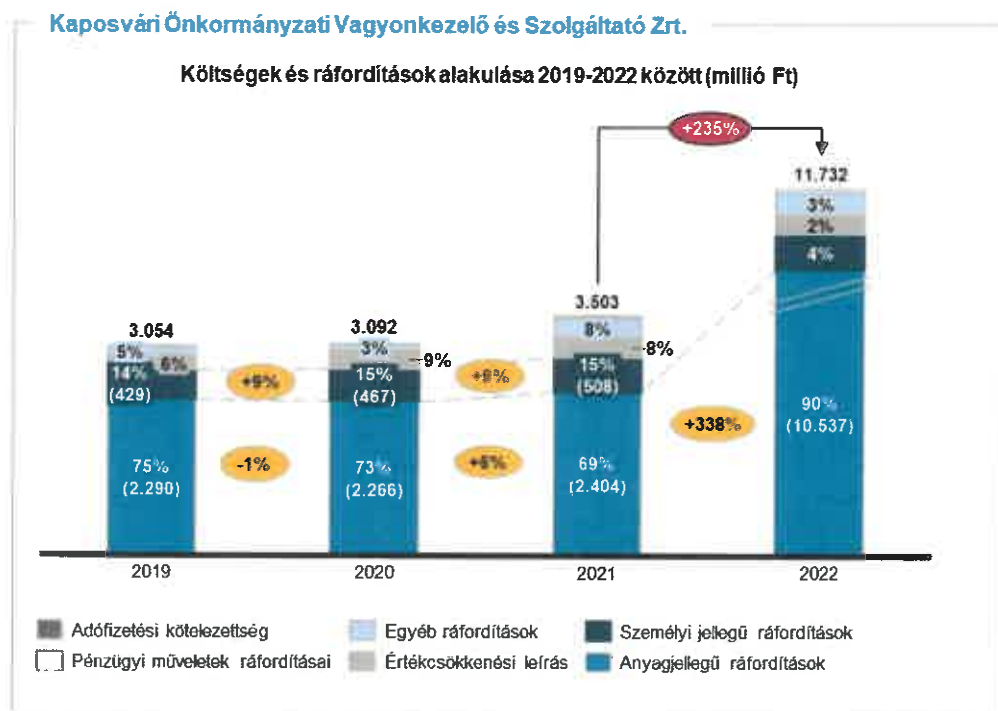


15. ábra: A Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt. egyéb bevételeinek és az értékesítés nettó árbevételének megoszlása tevékenységenként

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

2022-ig a Vagyonkezelő bevételeinek 80%-a hőszolgáltatásból és hőtermelés tevékenységekből származtak. A vagyonkezelésből adódó bevételei csak az összbevételének 5%-át tették ki. Ezzel szemben 2022-ben a bevételeinek 40%-át a költségvetési támogatás tette ki. A hőszolgáltatásból származó bevétel közel 3 Mrd. forinttal növekedett, a távűtésből származó bevétel pedig háromszorosára nőtt.

A Vagyonkezelő költségeinek és ráfordításainak 2022-ben történő növekedését egyértelműen az energiahordozók árának „elszabadulása” okozta.



16. ábra: Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt. költségeinek és ráfordításainak alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

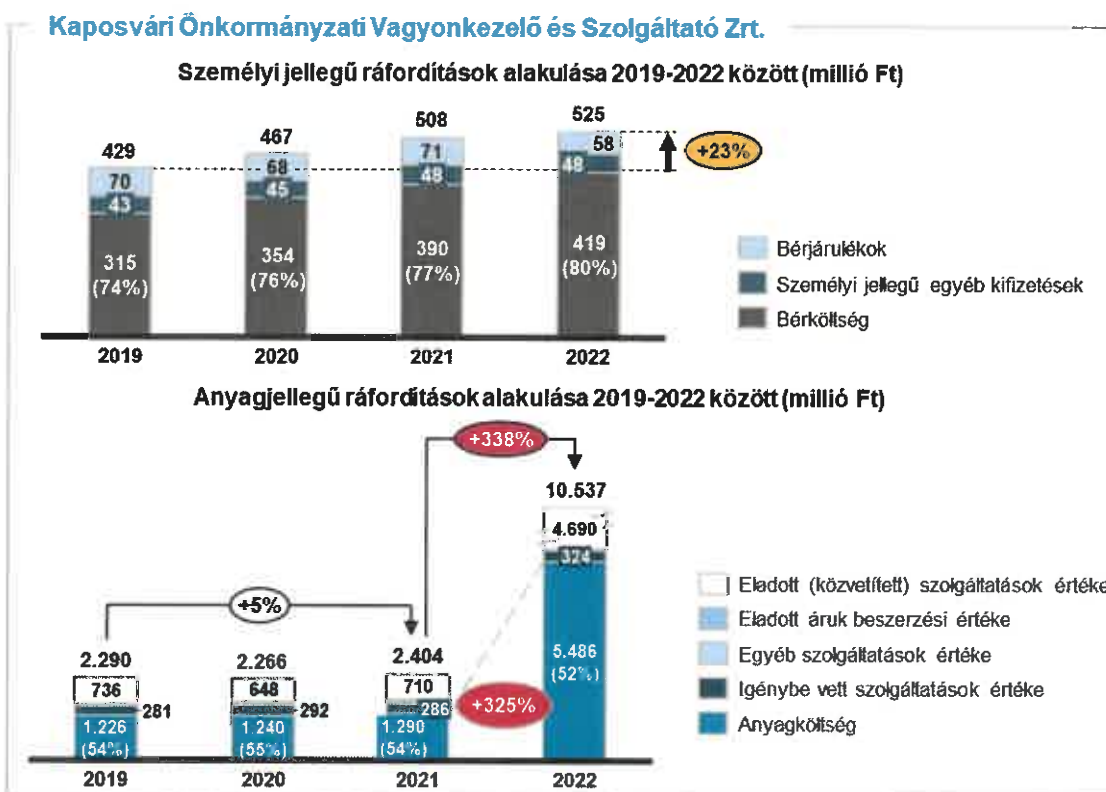
2019-2021 évek értékelése:

- A Vagyonkezelő költségei és ráfordításai mintegy 15%-kal nőttek az elmúlt két év alatt.
- A személyjellegű ráfordítások arányosan nőttek a többi ráfordítással párhuzamosan.
- Arányaiban az egyéb ráfordítások is jelentőssé váltak 2021-re.

2022-es év értékelése:

- A költségek és ráfordítások növekedését az anyagjellegű ráfordítások 3,5-szeres növekedése okozta.
- Az egyéb ráfordítások értéke nem változott jelentősen.

Az energiaárak szabályozásának megváltoztatásával a Vagyonkezelő anyagköltségei háromszorosára nőttek fél év alatt.



17. ábra: A Kaposvári Önkormányzati Vagyongazdálkodási és Szolgáltató Zrt. személyi és anyagjellegű ráfordításai

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

2019-2021 évek értékelése:

- 2021-ig a személyjellegű ráfordítások a költségek mértékénél nagyobb mértékben növekedtek, két év alatt mintegy 19%-kal, annak ellenére, hogy a Vagyongazdálkodási létszáma 5%-kal csökkent.
- Az anyagjellegű ráfordítások kisebb mértékben, mindösszesen 5%-kal növekedtek két év alatt.
- Az igénybe vett szolgáltatások mértéke nem változott, éves szinten 280-290 millió forint körül alakult.

2022-es év értékelése:

- Az anyagköltségek egy év alatt 3-szorosára nőttek, mellyel a Vagyongazdálkodási költségvetésének összetétele alapjaiban változott meg.

Összefoglalás

A legnagyobb árbevételrel és költségvetéssel rendelkező társaságként az egyes üzletágak eredményességi elvárásait javítani érdemes, ehhez pedig a szaktudás, a kapacitás és az infrastruktúra fejlesztése szükséges.

3.2.3. Kaposvári Közlekedés Zrt.

A Kaposvári Közlekedés Zrt. működésének erősségei

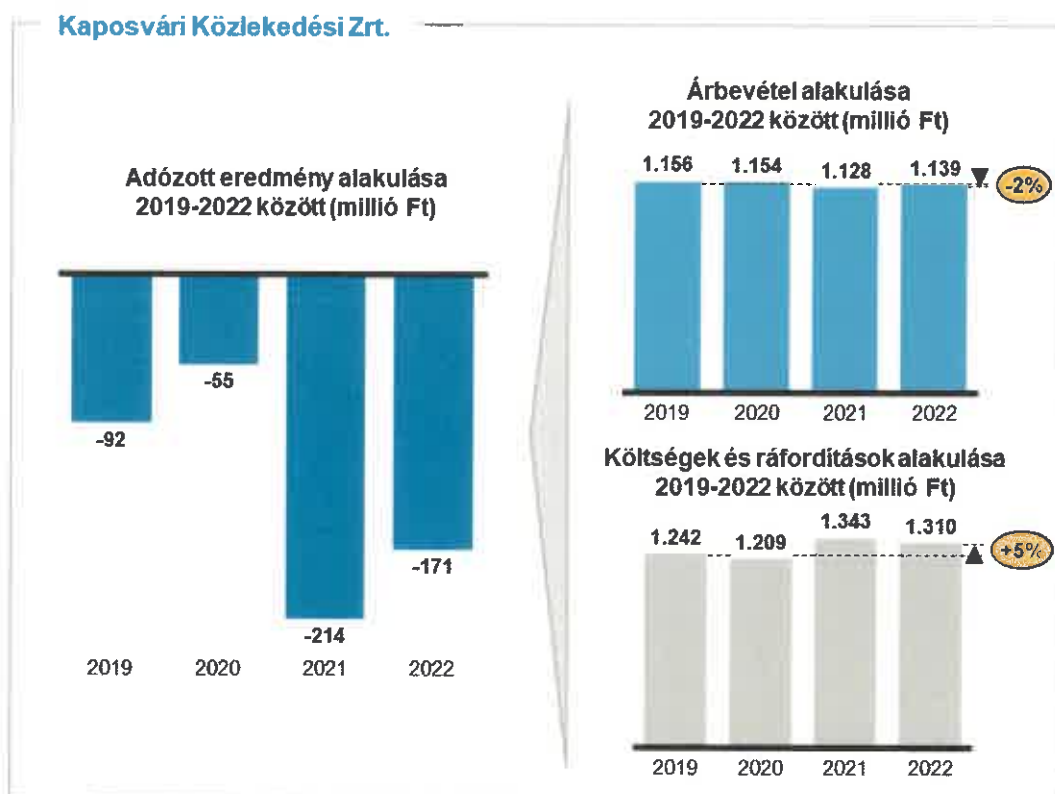
- **Korábbi felmérések, elemzések:** Az elmúlt évben készített utasszámlálás és a közösségi közlekedés elemzése jó alap a fejlesztések újragondolásához.
- **CNG flotta:** A hatékonyan üzemeltethető CNG flottának és az (eddig) jó áron beszerzett gáznak köszönhetően alacsonyán tudták tartani az üzemeltetési költségeket.
- **Forrásszerzési képesség:** A közlekedésben eddig is kiemelkedően teljesített Kaposvár a pályázati források tekintetében, remélhetőleg ez a jövőben is így marad (flottabeszerzés, töltőállomások stb.), így a fejlesztéseket jellemzően vissza nem térítendő támogatásból tudja fedezni.
- **Szerviz üzletág:** A szintén pályázati forrásból épített szerviz komoly üzletággá nőheti ki magát, ahol a saját flotta (szinte teljes) szervizelése is megtörténik. A saját flotta mellett a piaci hasznosítás is sikeresnek bizonyul, ennek bővítése komoly potenciált jelenthet. A Holdingon belül is igénybe veszik a szervizt.

Megtakarítási potenciálok

- **Igényalapú hálózat és menetrend racionalizálása:** Igényvezérelt szolgáltatás kialakítása kevésbé frekvenciát viszonylatokon, a tipikus utak (customer journey) jellegű feltérképezése. A menetrend vonzóvá tétele és a valós igényekhez igazítása. Addicionális mobilitási szolgáltatások bevezetése (car-sharing, bike-sharing stb.) és harmonizációja.
- **Flotta racionalizálása:** A flotta és az egyes járművek méretének racionalizálása, differenciált méretű járművek az igény és hatékony üzemeltetés szerint.
- **Díjzabás átalakítása:** A benchmark adatok és az értékesítési adatok megerősítik, hogy a jegyárakat növelni érdemes, illetve javítani szükséges a bérletek vonzerejét (akár kedvezménnyel támogatva). A hibrid munkavégzéshez igazodó tarifa termékek kialakítása javasolt, emellett együttműködést kezdeményezni nagyfoglalkoztatói tarifatermékek kialakítására.
- **Elektromos flotta átgondolása:** Az elektromos flottának számos technológiai kockázata van, emellett költség-haszon elemzés, TCO készítése érdemes a jelenleg és tervezett flotta összehasonlítására.
- **Karbantartási árazás és kontroll:** Karbantartás árazási gyakorlat felülvizsgálata (normázható, előre meghatározható fix áras tevékenységek, nem normázható tevékenységek költségallokációjának és árazásának felülvizsgálata), kontroll pontok kialakítása. A szerviz üzletág „profit központtá” alakítása.

Gazdálkodás elemzése

A Kaposvári Közlekedési Zrt. költségeit az évi 400 millió forint feletti értékcsökkenési leírás jelentősen terheli 2015 óta.



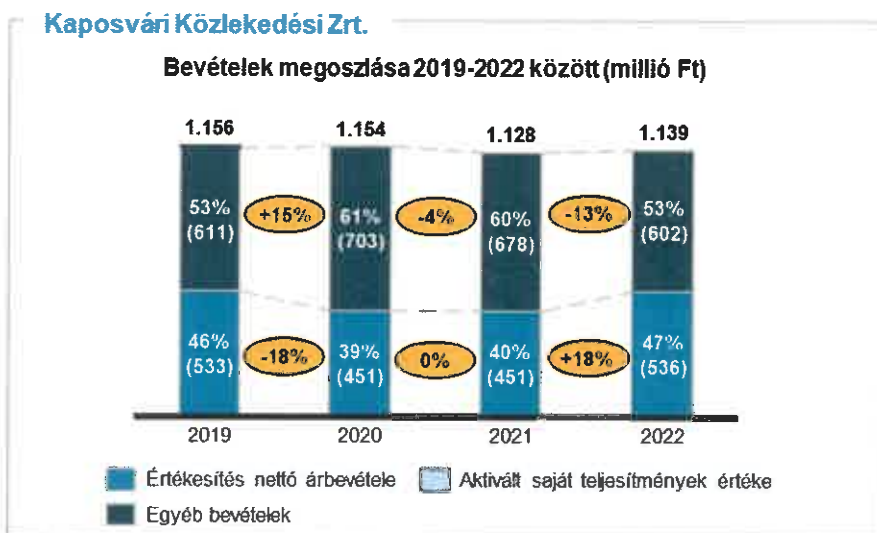
18. ábra: Kaposvári Közlekedés Zrt. eredményének alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A közlekedési vállalat eredménye 2015 óta veszteséges, azóta jelentős hiánnyal küzd a társaság. A negatív adózott eredményt a költség és ráfordítás oldali eltolódás okozza, melyhez hozzájárul a bevételek csökkenő tendenciája is. Az árbevétel a jegyár emelések ellenére lassan csökkenő tendenciát mutat.

Az elmúlt három év alatt a társaság költségei és ráfordításai kismértékben növekedtek, a legjelentősebb költség az értékcsökkenési leírás elszámolása. 2015-ben üzembe lépett új CNG flotta ÉCS-je 410 millió forint körüli költséget jelent minden évben. Átalakította a társaság költségszerkezetét, hogy 2019 decembere óta az IKOP beruházással létrehozott szerelőműhelyben belső erőforrással történik a buszpark karbantartása.

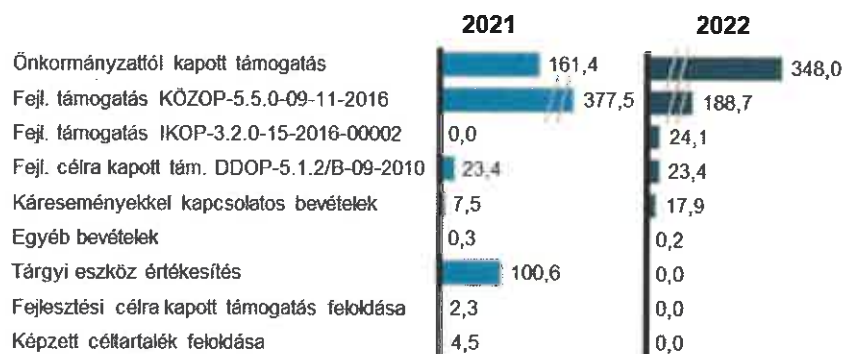
Bár a bevételek összértéke nem változott, az összetétele jelentősen: a támogatások mértéke csökkent, melyet az értékesítési bevételekkel tudott ellensúlyozni a vállalat 2022-ben.



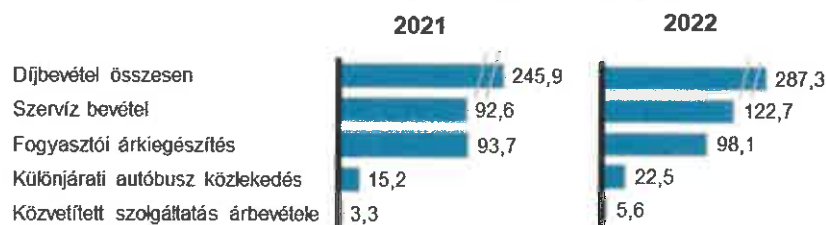
19. ábra: A Kaposvári Közlekedés Zrt. bevételeinek megoszlása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

Egyéb bevételek megoszlása tevékenységenként (millió Ft)



Értékesítés nettó árbevételeinek megoszlása tevékenységenként (millió Ft)

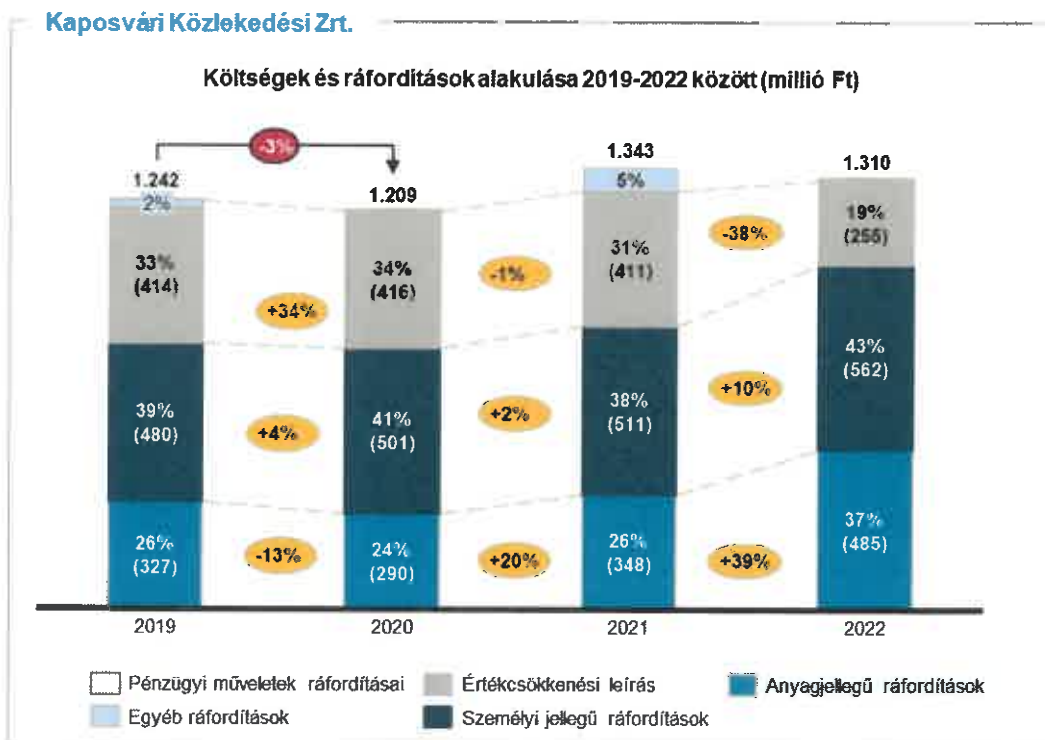


20. ábra: A Kaposvári Közlekedés Zrt. egyéb bevételeinek és az értékesítés nettó árbevételeinek megoszlása tevékenységenként

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

Az értékesítés nettó árbevétele 2019 óta stagnáló tendenciát mutat, a legjelentősebb bevételt okozó tevékenység a főtevékenység és a szervizből származó bevétel. A bevételek több, mint felét a különböző támogatások adják, melyek mértéke jelentősen csökkent 2022-ben. A szerviz tevékenységből származó bevételek növekedése tudná ellensúlyozni a költségek és ráfordítások növekedését.

A Kaposvári Közlekedési Zrt. költségeit az évi 400 millió forint feletti értékcsökkenési leírás jelentősen terheli 2015 óta.

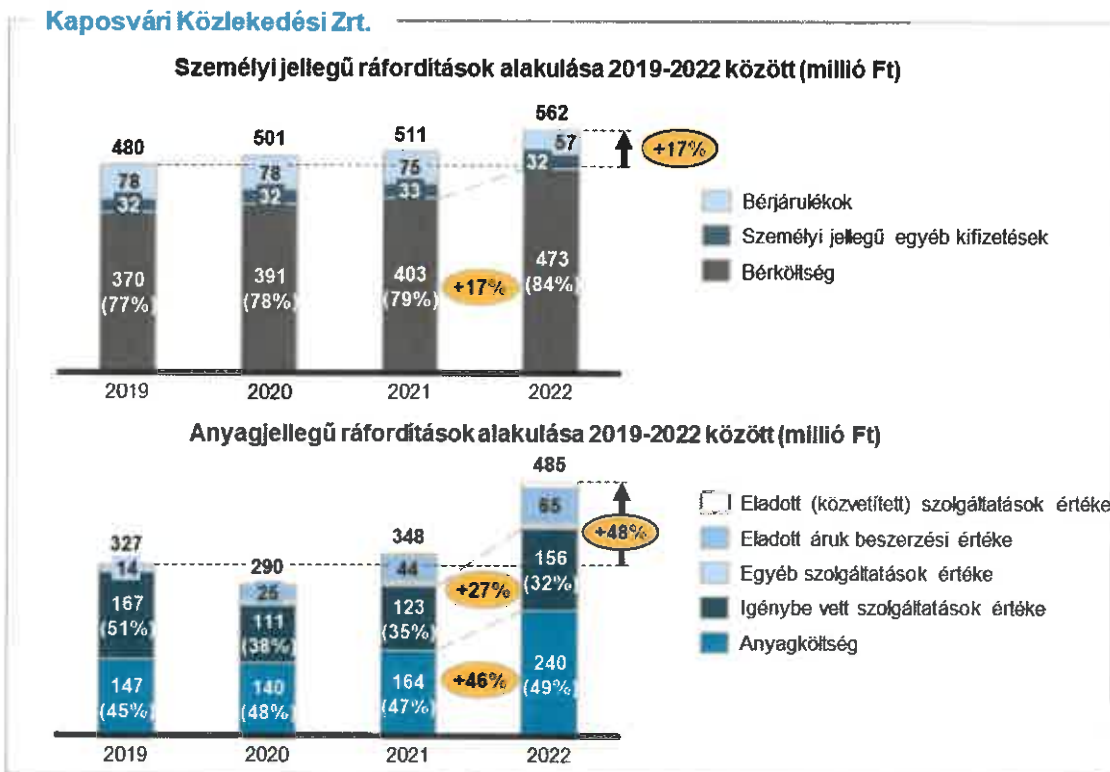


21. ábra: A Kaposvári Közlekedés Zrt. költségeinek és ráfordításainak alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Kaposvári Közlekedési Zrt. költségei és ráfordításai összességében a 4 év alatt 5%-kal nőttek. A fő költségokozó az évi több, mint 400 millió forint értékcsökkenési leírás megjelenése volt, amely 2015 óta évről-évre jelen van. A 4 év alatt az anyagjellegű ráfordítások mértéke is közel 50%-kal nőtt. A növekedést indokolja, hogy a járművek szervizelését a saját szerviz végzi, külsős partner helyett. A személyi jellegű ráfordítások növekedésének mértéke kisebb volt, de a 4 év alatt az is elérte a 17%-ot. A növekedés oka a 2019-ben nyílt szervizbe felvett új foglalkoztatottak bérköltsége. 2022 óta több duális képzésben résztvevő tanuló is állományba került a társaságnál.

Bár a Közlekedési Zrt. költségei és ráfordításai 2022-ben csökkentek 2021-hez képest, az anyagjellegű ráfordítások növekedése jelentős, 39%-ot tett ki.



22. ábra: A Kaposvári Közlekedés Zrt. személyi és anyagjellegű ráfordításai

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

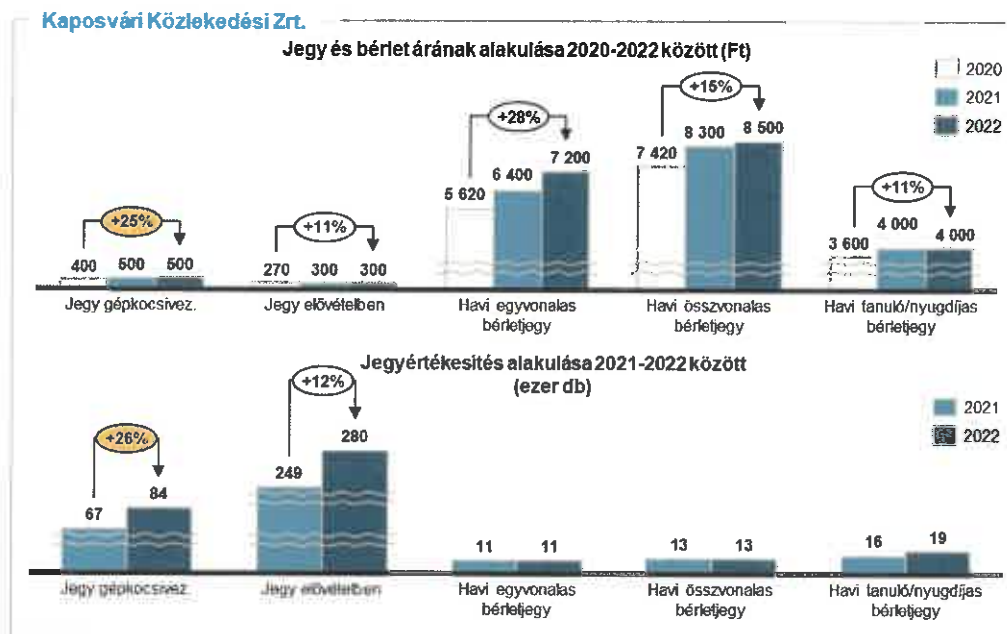
A személy jellegű ráfordítások összességében 17%-kal nőttek a 4 év alatt, melynek oka a tevékenységek bővülése volt. A legjelentősebb növekedés 2022-ben volt, a bérbérlések 17%-kal nőttek az előző évhez képest.

Az anyagjellegű ráfordítások esetében is 2022-ben volt a legjelentősebb növekedés: az anyagköltségek 46%-kal, az igénybe vett szolgáltatások 27%-kal nőttek év alatt.

Az eladott áruk beszerzési értékének aránya alacsonyabb, de abszolút értékben az is 46%-kal nőtt 2022-ben.

Az eladott szolgáltatások értéke és az egyéb szolgáltatások értékének aránya nem számottevő az anyagjellegű ráfordítások között.

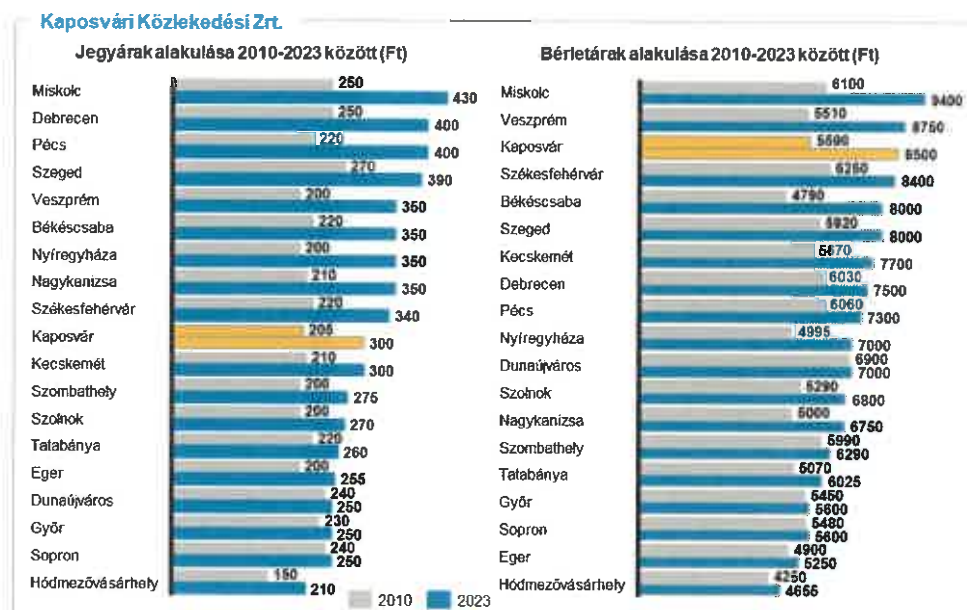
Míg a felnőtt bérletek értékesítésének volumene stagnál, addig az alkalmi utazók száma jelentősen nőtt az elmúlt egy évben.



23. ábra: A Kaposvári Közlekedés Zrt. jegy és bérletárának alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A jegyek és bérletek ára minden kategóriában nőtt az elmúlt három évben. A legjelentősebb áremelkedés a havi egyvonalas bérlet (28%) és gépkocsivezetőnél váltott jegyek (25%) esetében volt. Az eladási adatokból az látszik, hogy a bérletek értékesítésének volumene stagnál. Ezzel szemben az egyszeri utazók száma jelentősen növekedett egy év alatt is. Azaz a gépkocsivezetőnél váltott jegyekre nem érzékenyek a kaposváriak. Árnyalja a képet, hogy a Kapos kártya 10% kedvezményt jelent a jegyárakban; az összvonalas bérlet esetében a legjelentősebb a Kapos kártya használók száma, 50%.



24. ábra: Jegy és bérletárak alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás, saját adatgyűjtés

A kaposvári közösségi közlekedés továbbra is olcsó, azonban a bérletvásárlás kevésbé vonzó alternatíva a jegyvásárlással szemben, így nehéz ösztönözni a lakosokat a közösségi közlekedésre és ezzel bevételnövelést elérni.

Összefoglalás

A közösségi közlekedés népszerűségének csökkenését megállító intézkedésekre van szükség. Igényalapú hálózat, menetrend és flotta fejlesztése szükséges. A szerviz árazási gyakorlatát, kontrollját és üzleti tervezését fejleszteni javasolt.

3.2.4. Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.

Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft. erősségei

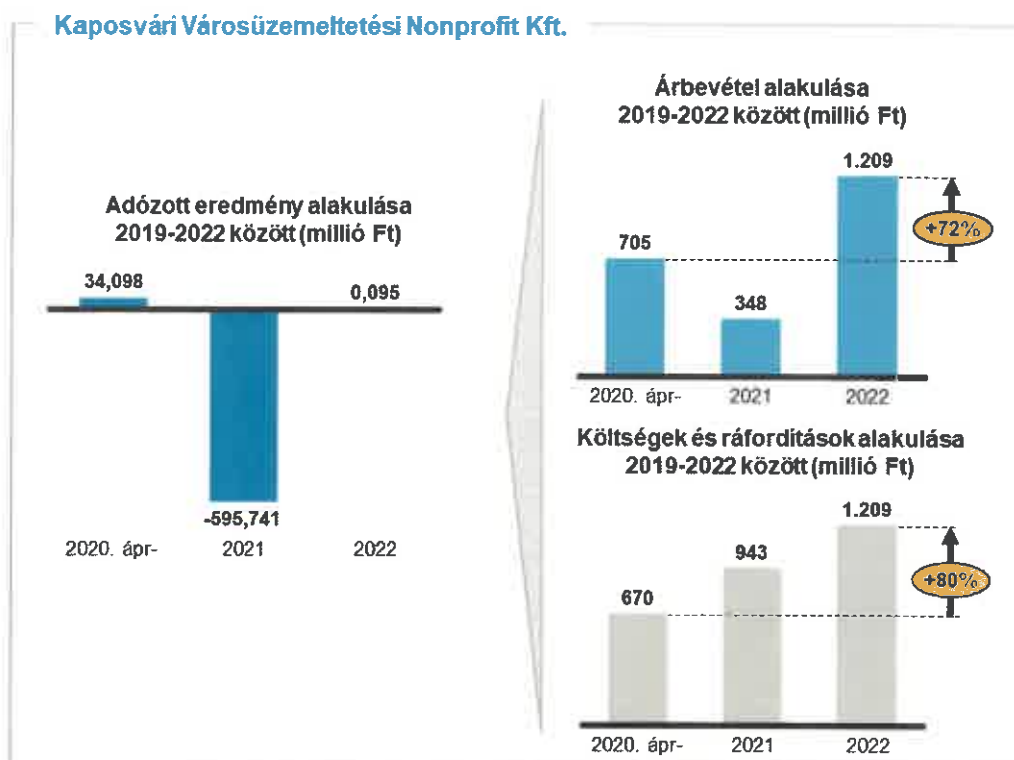
- **Szakmai tervek:** Az éves szakmai program (pl. zöldterületi karbantartási terv) elkészült a szakcsoportok által, azonban a forráshiány, illetve a nem tervezett / sürgős munkák miatt nehezen megvalósítható.
- **Fakataszter:** Elkészült a fakataszter, ennek mentén történik a kivágott fák visszafoglalása is.
- **Díjak emelése:** Eddig ingyenes vagy nagyon alacsony árú szolgáltatások díjának megvalósult emelése: Deseda csónakkikötő, állati tetemek elszállítása, gépjárművek közterületi elszállítása. Ezen tételek esetében kiemelten fontos, hogy fedezzék a teljes önköltséget.
- **Know-how kiépítés:** A városüzemeltetés viszonylag új feladat a Holdingon belül, sokat fejlődött a szervezet és a feladatellátás minősége
- **Hulladék-gyűjtés:** A kezelt közterületeken kihelyezett gyűjtőkől a hulladék elszállítása és átadása a KHG-nak, átvételi díj fejében. A zöld-hulladék gyűjtésére már van jó gyakorlat.

Megtakarítási potenciálok

- **Alvállalkozók számának csökkentése:** A közfeladat ellátás döntő része (kb. 90%) külső szolgáltatók, alvállalkozók igénybevételével zajlik. Több mint 40 alvállalkozó cég végzi a munkát, maximum 1 éves szerződésekkel. Az alvállalkozói arány és az alvállalkozók számának csökkentése szükséges a beszerzés újragondolásával. Kevesebb partnerrel, hosszabb keretszerződésekkel és alapvetően a speciális munkákat kiszervezve javasolt a feladatot ellátni.
- **Saját kapacitás építése:** Az alvállalkozói hányad csökkentése csak a párhuzamos kapacitásépítéssel valósulhat meg. A tervezhető, nem speciális munkákra, tartós építkező munka javasolt, ezzel csökken a feladatellátás kockázata és nem az alvállalkozók nyereségét finanszírozza az Önkormányzat. A saját feladat ellátását érdemes quick-winekkel, látványos elemekkel kezdeni.
- **Egyedi igények kielégítése:** Az egyedi igények kielégítése fontos az Önkormányzat számára, erre pedig megfelelő, dedikált csapatot érdemes építeni. A szolgáltatásnak transzparens árazással érdemes megteremtteni a fedezetét.
- **Árazás:** A szolgáltatások (és szintek) transzparens árazásával, az önköltség kimutatásával el kell érni a valós indokolt költségek megtérítését az Önkormányzat és a további megrendelők (költségokozók) felé.

Gazdálkodás elemzése

A Városüzemeltetési Nonprofit Kft. működését teljes mértékben a működési támogatás fedezi, így az eredményessége azon múlik, hogy a keletkező költségeit és ráfordításait az Önkormányzat felé igazolni és érvényesíteni tudja-e.

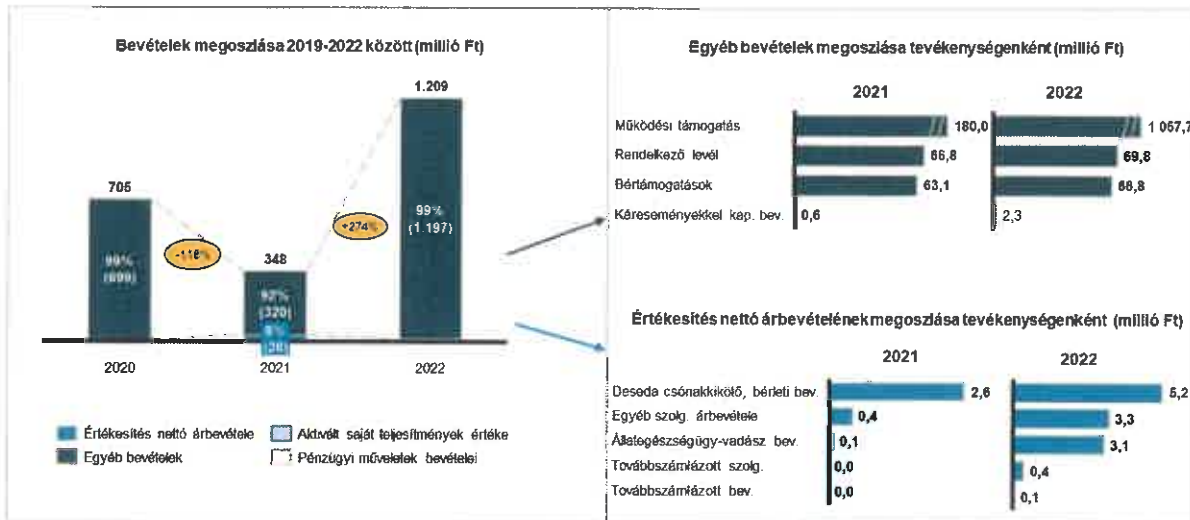


25. ábra: Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft. eredményének alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Városüzemeltetési nKft. 2020 áprilisában kezdte meg működését. Feladatellátást az Önkormányzattól vette át. Mivel saját bevétellel nem rendelkezik, így a működési költségeit az Önkormányzat támogatása fedezi. A Városüzemeltetési Nonprofit Kft. esetében az elvárás nem a nyereségesség, hanem a feladatok ellátása esetén a szolgáltatási szintek kialakítása és a működési költségeinek alacsony szinten való tartása. 2020 és 2022 között a cég költségei és ráfordításai folyamatosan nőttek. Bár nőtt a feladatellátás színvonala és megszilárdult a működés, a közfeladatra elköltött önkormányzati támogatás döntő része az alvállalkozókat (és részben azok nyereségét) finanszírozza.

A bevételt szinte a kizárólag az önkormányzati működési támogatás teszi ki. Az értékesítés bár növekszik, továbbra is jelentéktelen az aránya.

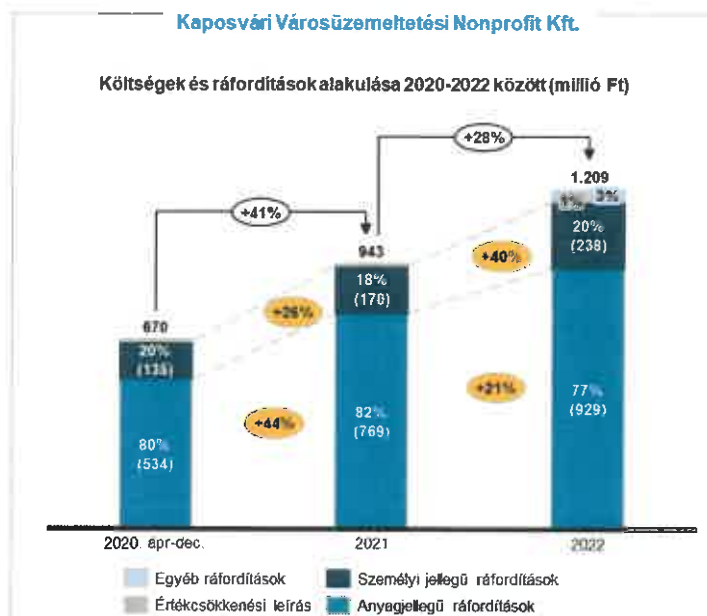


26. ábra: A Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft. bevételeinek megoszlása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A bevételi szinte teljes mértékben egyéb bevételekből adódnak. Így a bevétel visszaesését 2021-re a működési támogatások jelentős csökkenése okozta, míg 2022-ben a támogatások mértéke már fedezte a költségeket és ráfordításokat. 2021-ben a KAVÜ az Önkormányzattól nem támogatás formájában, hanem tőkepótlásként kapta meg a költségei és ráfordításai ellentételezését. Az értékesítés nettó árbevétele jelentősen növekedett a díjemelések miatt, azonban még így is észrevétlen a növekmény a bevételi struktúrában.

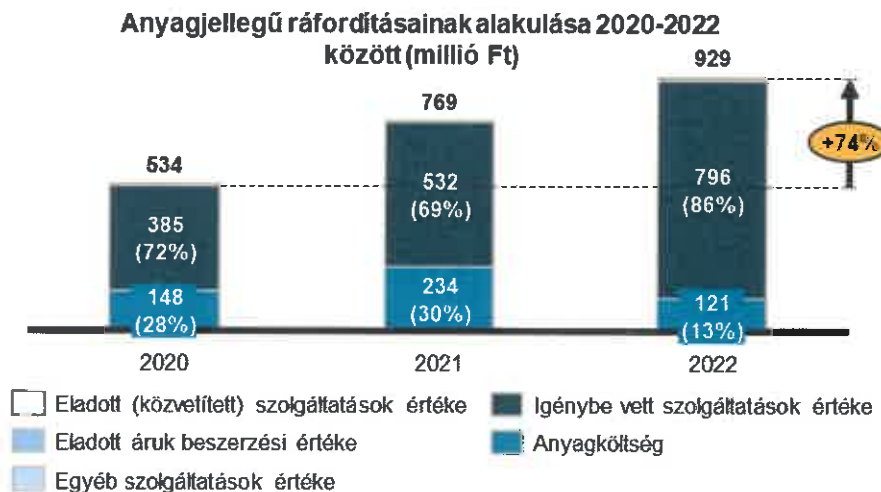
A Városüzemeltetés költségeinek alakulását két tényező befolyásolta: a bérköltségek és az igénybe vett szolgáltatások értéke is 70% felett nőtt az elmúlt 2,5 év alatt.



27. ábra: A Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft. költségeinek és ráfordításainak alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Városüzemeltetési Nonprofit Kft. költségei és ráfordításai 3 év alatt 670 millió forintról 1,2 milliárd forintra nőttek. Az emelkedés mértékét árnyalja, hogy 2020-ban csupán 9 hónapot működött. A személy jellegű ráfordítások úgyis nőttek mintegy 100 millió forinttal, hogy közben a létszám 121 főről 94 főre csökkent.



28. ábra: A Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft. anyagi jellegű ráfordításai

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A költségeket és ráfordításokat 75-80%-át az anyagjellegű ráfordítások teszik ki. Ezen belül is az igénybe vett szolgáltatások értéke és növekedési üteme felelős a társaság költségeinek növekedéséért.

Összefoglalás

A feladatellátás fejlődik, emelkedtek az eddig alulárzott szolgáltatások díjai, azonban az alvállalkozók magas aránya kockázatos és drágává teszi a közfeladat-ellátást.

3.2.5. Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.

A Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. működésének erősségei

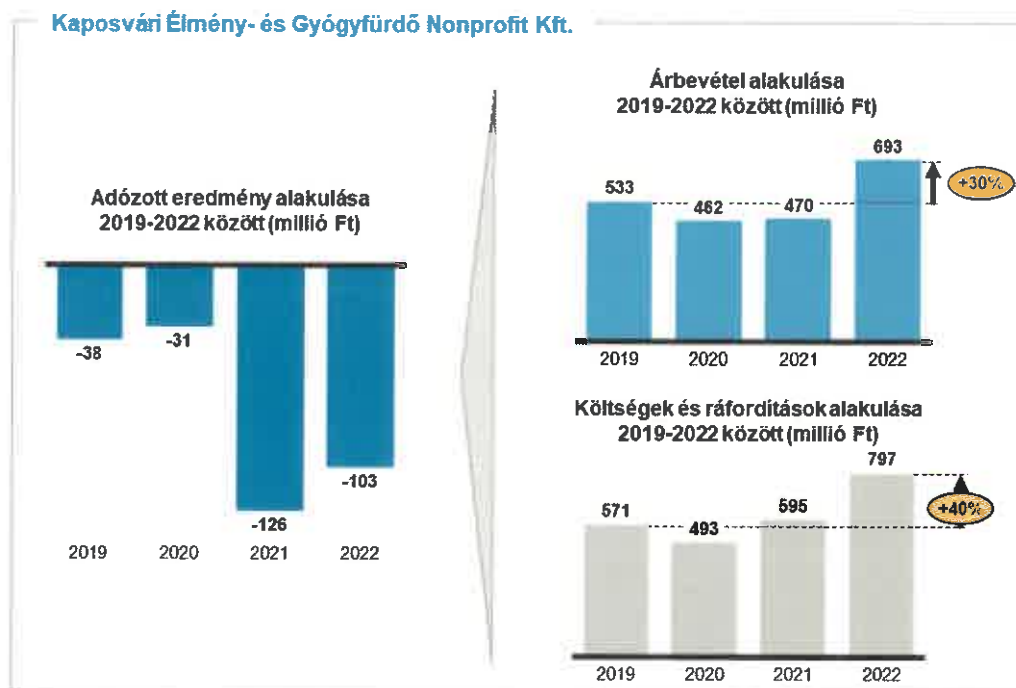
- **Növekvő látogatószám:** Az elmúlt években növekedett a látogatói létszám, az idei évre is 10%-os növekedést terveznek. A látogatószám főleg a nyári időszakban magas, emellett a szaunának van érdemi vonzereje.
- **Többszöri jegyár emelés:** Az elmúlt egy évben kétszer is (tavaly szeptemberben, majd idén januárban) sikerült érdemben árat emelni, ezzel várhatóan szignifikáns bevételnövelést lehet elérni.
- **Továbbra is versenyképes jegyár:** A benchmark adatokhoz viszonyítva a belépőjegy ára közepes árszínvonalú, éppen kicsit az átlag (és a kecskeméti szint) alatti, azonban a Kaposvár Kártya kedvezményvel (a többség rendelkezik vele) már jóval piaci ár alatt érkezhettek a fürdőzők.
- **Racionalizálási törekvések:** Mind a nyitvatartási idő, mind a létesítményhasználat korlátozásával tesztelik a racionális működtetési lehetőségeket.
- **Sportolók száma:** A sportoló belépők száma jelentősen (35%-kal) megnőtt az elmúlt években, köszönhetően a versenysport kiemelten kezelésének és támogatásának az Önkormányzat részéről. Azonban fontos törekedni arra, hogy a versenysport mellett a tömeg- és szabadidős sport is kellő figyelmet kapjon, ugyanis ennek van érdemi társadalmi / egészségügyi haszna és ez képes érdemi bevételt és fenntarthatóságot generálni.

Megtakarítási potenciálok

- **Elavult berendezések cseréje:** A korszerűtlen, elavult berendezések cseréjével javítható a működési hatékonyság. A magas energiaárak mellett néhány év alatt megtérül a beruházások értéke, ezért a korábban elhalasztott, vagy nem megtérülőnek hitt beruházásokat érdemes elindítani. Szintén megfontolandó az okosmérők beépítése a valós üzemeltetési adatok gyűjtésére.
- **Energetikai fejlesztések:** A jelentős energiaforráshoz van szükség a létesítmény üzemeltetésre, ehhez jól méretezett és optimalizált naperómű és energia tároló kapacitás kiépítése javasolt, amely beruházás pár év alatt megtérül.
- **Vonzó programok:** A látogatók számát tovább növelő programokra van szükség. A látogatószám alapján a szauna érdemi vonzerővel bír, illetve az éjszakai fürdőzés, valamint egyes célcsoportok megszólítására alkalmas programok hatékonyak lehetnek.
- **Dinamikus árazás:** Javasolt differenciált árazási megoldást bevezetni: az előre (akár online) megváltott, korlátozott számú jegyet kedvezményesen, míg a további jegyeket magasabb áron célszerű értékesíteni.
- **Versenyszoda jobb kihasználása:** A versenyszodát rendkívül drága üzemeltetni, emellett alacsony és stagnáló a bevételi forrása. Az üzemeltetésben javítani kell az eredményességet, ehhez pedig a versenysportba nagyobb mértékben szükséges becsatornázni magánforrásokat (nagyobb kihasználtság, több sportoló és fajlagosan nagyobb bevétel)

Gazdálkodás elemzése

A Gyógyfürdő működése évek óta veszteséges. A növekvő költségeket és ráfordításokat nem fedezte a rögzített jegyárból származó bevétel, így csak a működési támogatásra támaszkodhatott a társaság. Fontos kihangsúlyozni, hogy a 2020-as év törtév volt a vírushelyzet miatt: kötelező zárva tartás, átmeneti leépítés és központi bértámogatás, illetve adócsökkentésben részesült az ágazat. A számokat ennek függvényében elemeztük.

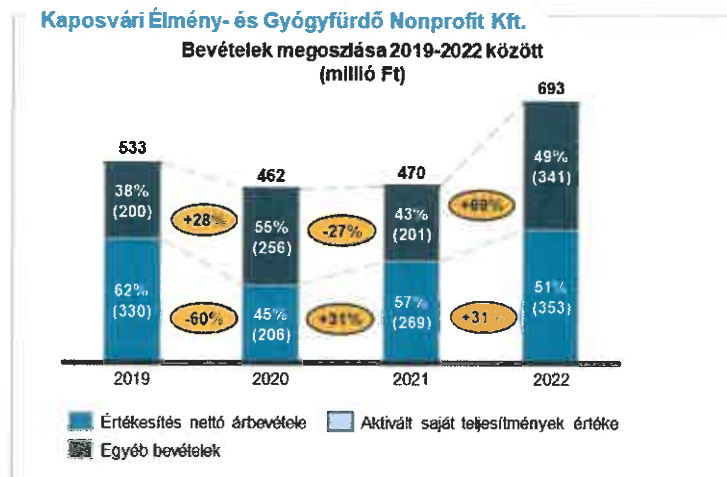


29. ábra: A Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. eredményének alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

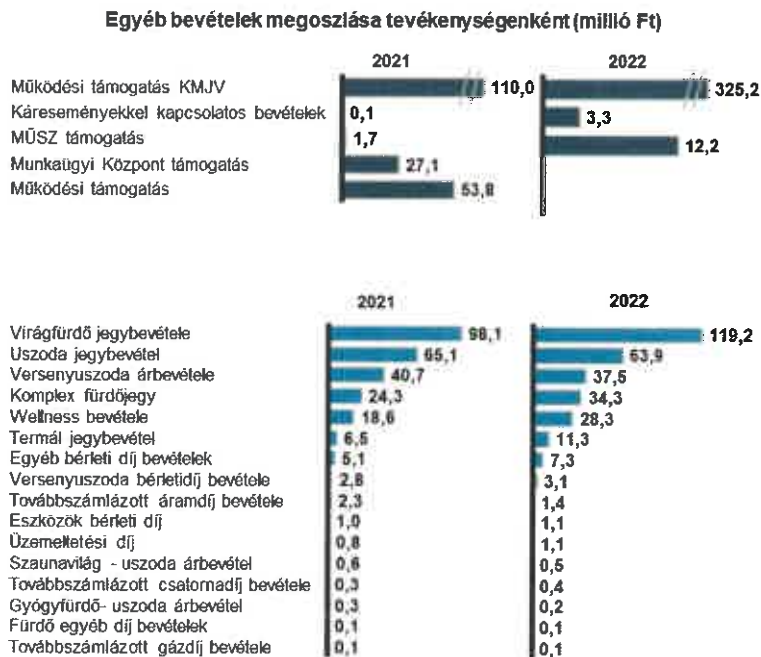
A Gyógyfürdő eredménye 2019 óta minden évben negatív volt, működése már a járványhelyzet előtt is veszteséges volt. A negatív eredmény legfőbb oka az üzemeltetéssel összefüggő magas költségek értéke, melyet az értékesítési bevétel alacsonyabb mértékű növekedése nem tud ellensúlyozni. Az üzemeltetési költségeket növeli a 2019-ben átadott FINA versenyszoda magas üzemeltetési költsége. A járványhelyzetben keletkező bevételkiesést a fürdő bezárásával sem lehetett ellensúlyozni a magas fix költségek miatt és a díjtermékeken lévő kötelező árstop miatt.

A Gyógyfürdő működésének fenntarthatósága mára nagyrészt az Önkormányzat működési támogatásának mértékén múlik.



30. ábra: A Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. bevételeinek megoszlása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

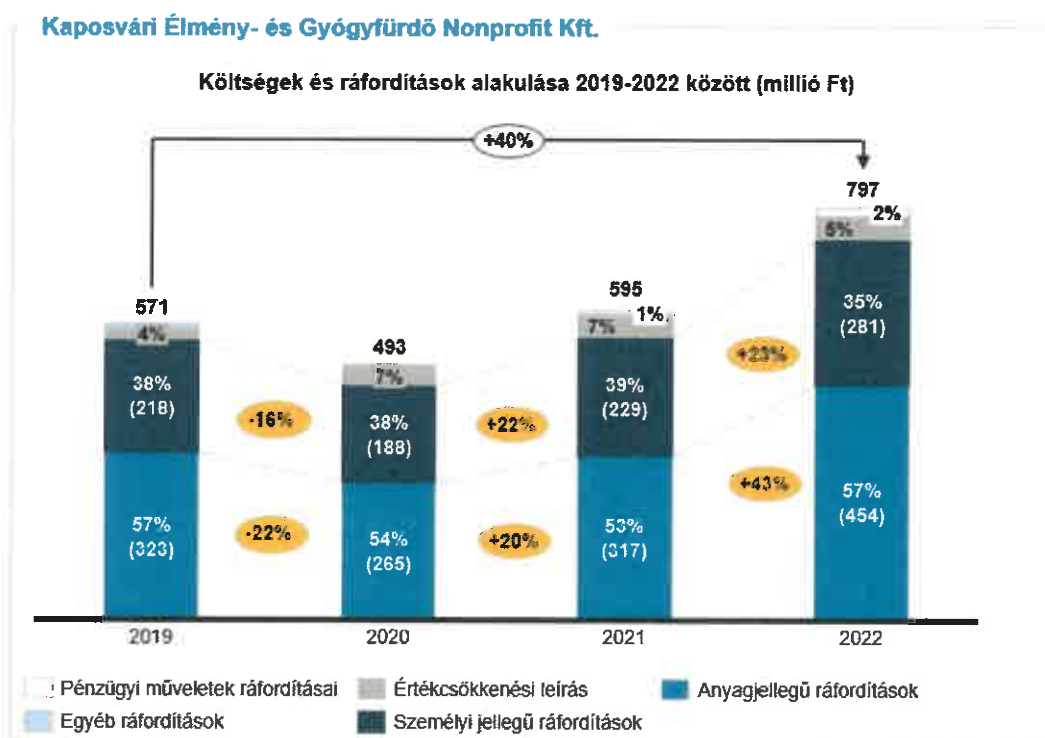


31. ábra: A Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. egyéb bevételeinek és tevékenységeinek megoszlása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

Az élmenyfürdő bevételének fele az Önkormányzat működési támogatásból adódik, ennek emelkedése (2019 óta) magyarázza a fürdő összbevétel növekedését. A jegyértékesítésből származó bevétel csökkenését a vírushelyzet magyarázza 2019-2020 között.

Amennyiben a Gyógyfürdő költségeinek és ráfordításainak növekedési üteme nem csökken, a működés nem lesz fenntartható.



32. ábra: A Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. költségeinek és ráfordításainak alakulása

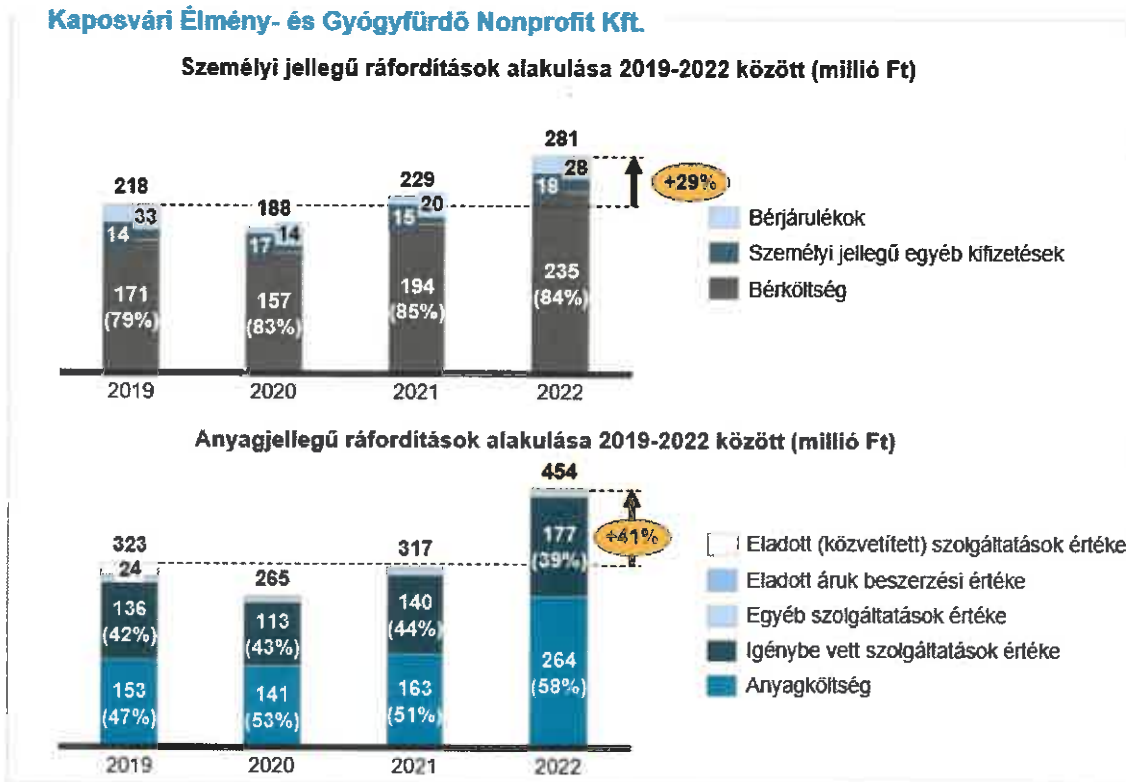
Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Gyógyfürdő költségei és ráfordításai 40%-kal nőttek 2019 óta. A költségeknek és ráfordításoknak két jelentős tétele van:

- A személyi jellegű ráfordítások közel 25% növelték a költségeket.
- Az anyagjellegű ráfordítások pedig több, mint 100 millió forinttal növekedtek 2019 óta.

A költségek egyszeri visszaesését a fürdő korlátozott nyitvatartási rendje okozta 2020-ban.

A ráfordításokon belül az anyagköltségek és az igénybe vett szolgáltatások értéke növekedett a leginkább.

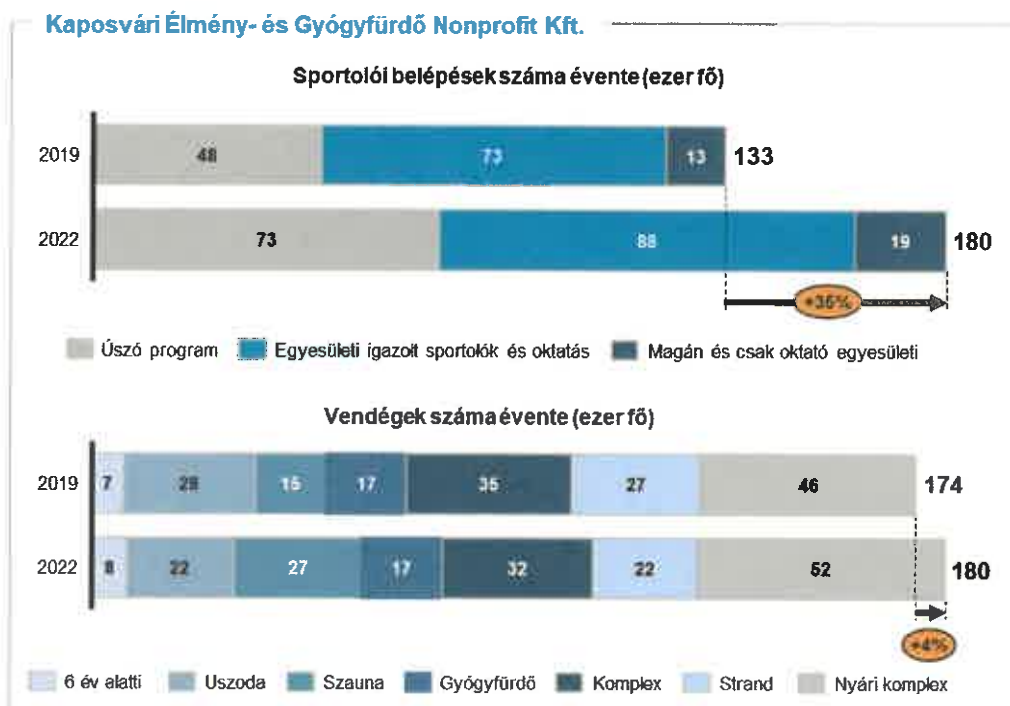


33. ábra: A Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. személyi jellegű ráfordításai

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Gyógyfürdő személyi jellegű ráfordításai összességében 29%-kal növekedtek 2019 óta. A 14%-os csökkenést a személyi jellegű ráfordításokban 2019 és 2020 között az állomány jelentős leépítése okozta. 2020-ban a COVID miatt kötelező zárva tartás volt érvényben, valamint jelentős bértámogatást és SZOCHO menetességet kapott az ágazat. Az anyagjellegű ráfordítások 2019 óta mintegy 41%-kal növekedtek, mely leginkább az anyagköltség 73%-os emelkedésével magyarázható. Jelentős költség okozó tétel az energiaárak növekedése. A Gyógyfürdő esetében az igénybe vett szolgáltatások aránya is kiemelkedően magas: kb. 40%-ban befolyásolja az anyagjellegű ráfordítások alakulását évről-évre.

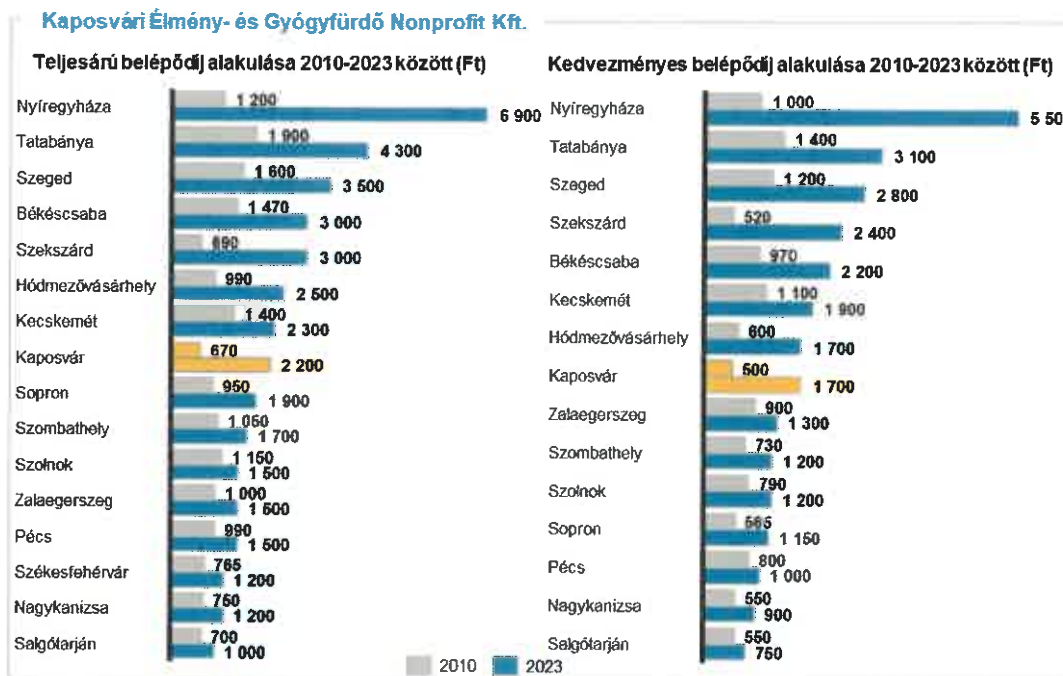
A látogatószámban növekedés tapasztalható az elmúlt években, amely elsődlegesen a sportolói belépésekből származik, ezt szükséges a bevételekben is érvényesíteni. A Fürdő vonzerejét a vendégek számára a nyári időszak és a szauna növelte az elmúlt években.



34. ábra: A Kaposvári Élémény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. sportolói belépések és vendégek száma

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A Gyógyfürdő szolgáltatásait kb. fele-fele arányban használják a sportolók és az egyéb vendégek. A sportolói belépések száma 35%-kal növekedett 2019-2022 között. A növekedés oka az úszó program felfutásának köszönhető. A sportolói használatnak ugyanakkor alacsonyabb a bevételtermelő képessége. A vendég belépések száma csak 4%-kal nőtt ugyanezen időszak alatt, a legnagyobb mértékben a nyári komplex (élményfürdő, uszoda, gyógyfürdő, strand) jegyet váltók járultak hozzá ehhez a növekedéshez. A fürdő vonzerejét a szauna növelte legjobban, közel megduplázódott a szauna miatt érkezők száma 2019-2020 között. Visszaesés tapasztalható az uszoda, a komplex és a strand belépések számában is. Míg 2010-ben a kaposvári strandbelépő a vizsgált városok körében az egyik legolcsóbbnak számított, 2023-ban az élményfürdő árai átlagosnak mondhatóak.



35. ábra: A Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. belépődíjainak alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás, saját adatgyűjtés

A Kaposvári Élmeny- és Gyógyfürdő belépőárai 13 év alatt háromszorosára nőttek. Ezzel a hasonló és nagyobb méretű városokban található élmenyfürdők belépőárai esetén, a kaposvári árak a középmezőnybe tartoznak¹.

Összefoglalás

A növekvő látogatószám és jegyár mellett még további bevételnövelési potenciál rejlik a Fürdőben, ugyanakkor az energetikai és gépészeti korszerűsítéssel javítani szükséges az üzemeltetési hatékonyságot.

¹ A jegyárak összehasonlításánál fontos további vizsgálati szempont lehetne a belépőjegy árak közti differenciálás, valamint a fürdők által nyújtott szolgáltatások köre.

3.2.6. Kapos Sport Nonprofit Kft.

A Kapos Sport Nonprofit Kft. működésének erősségei

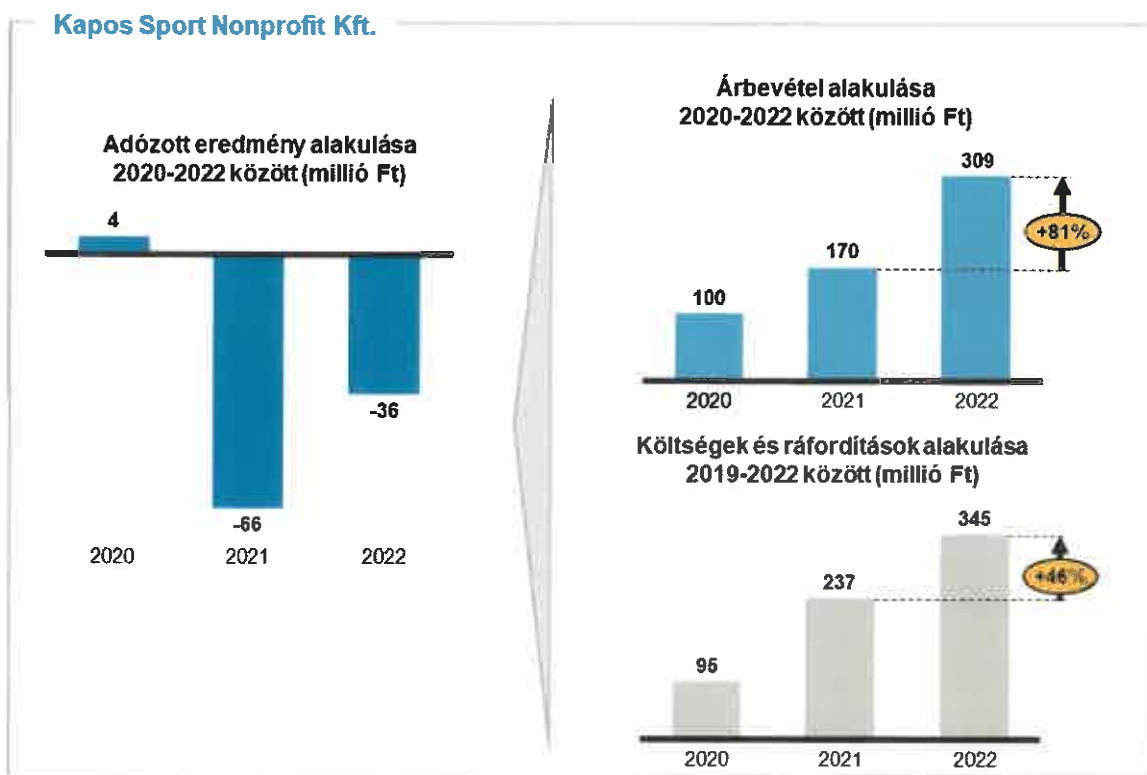
- **Versenysport erős támogatottsága:** Kaposváron kiemelt szerepe van a verseny- (különösen a csapat-) sportnak, ez jó bázist jelent az infrastruktúra igényre, az Önkormányzat pedig támogatja az egyesületeket a megfelelő körülmények igénybevételében.
- **Széleskörű létesítmény-park:** A társaság széleskörű létesítményparkkal rendelkezik, ezért van mozgástere a sportolók optimális és/vagy racionális elhelyezésében. A Sport Aréna korszerű létesítmény, azonban drága üzemeltetni és a Város egyelőre nem tudja kihasználni.
- **Dijemelések:** 2023-ban sikerült érdemben árat emelni, amely várhatóan jelentősen fogja javítani a bevételeket, bár az önköltséget vélhetően nem fogja fedezni. Sok követelése van a társaságnak az egyesületek felé.
- **Racionalizálási kísérletek:** A társaság egyes létesítmények bezárásával és a használat racionalizálásával igyekezett javítani a működési költség hatékonyságot. Egyelőre nem sikerült fenntartható megoldást találni, csak kényszer (fél)megoldásokat alkalmazni.

Megtakarítási potenciálok

- **Sportolói létszám / szabadidősport növelés:** A kihasználtság és az árak emelése a sportolói használat növelésével javítható érdemben. Ezt egyrészt az egyesületek felé megfogalmazott Önkormányzat általi elvárások, valamint a szabadidős sport fokozása eredményezheti, amelyekhez magánforrások bevonását is szükséges ösztönözni.
- **Önköltségi ár érvényesítése:** A létesítmények bérbeadási árához elengedhetetlen az önköltségi ár meghatározása és transzparens kimutatása. Az indokolt költségeket érvényesíteni kell a megállapodások és elszámolások során, mind az Önkormányzat, mind az egyesületek, mint a további bérlők felé.
- **Energetikai beruházás:** Energetikai beruházásokkal és okos mérőórák felszerelésével érdemben javítható a létesítménypark üzemeltetési költsége és hatékonysága. Ehhez beruházásra van szükség, azonban a magas energiaszint (és ár) miatt ez pár év alatt megtérül.
- **Üzemeltetési szinergiák:** Az üzemeltetésben nincsenek kihasználva a szinergiák holding szinten (pl. karbantartás, műszaki vizsgálatok, takarítás stb.), ezek javításával érdemben javítható a működési költségszint.

Gazdálkodás elemzése

A Kapos Sport üzleti modelljének átalakítása nélkül, a jelenlegi költség és bevételi struktúrával nem fenntartható a működés.

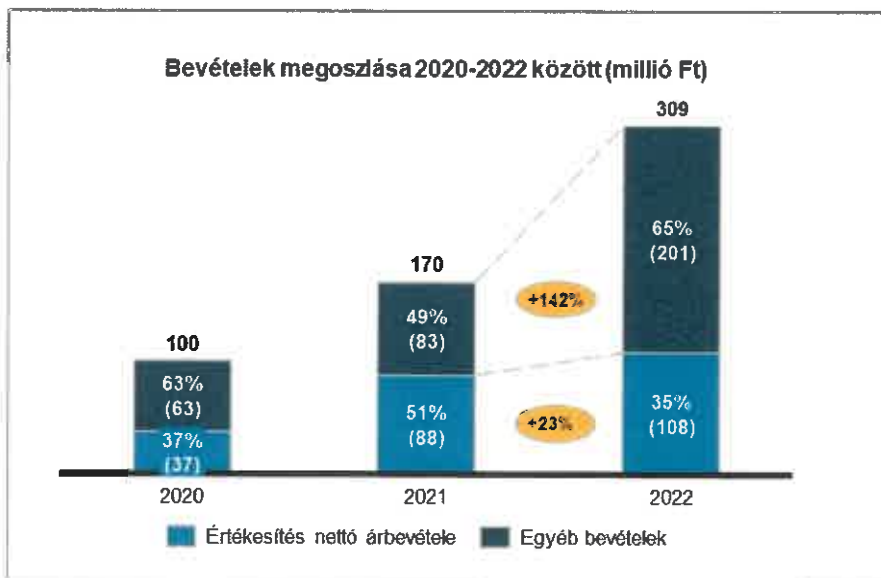


36. ábra: A Kapos Sport Nonprofit Kft. eredményének alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

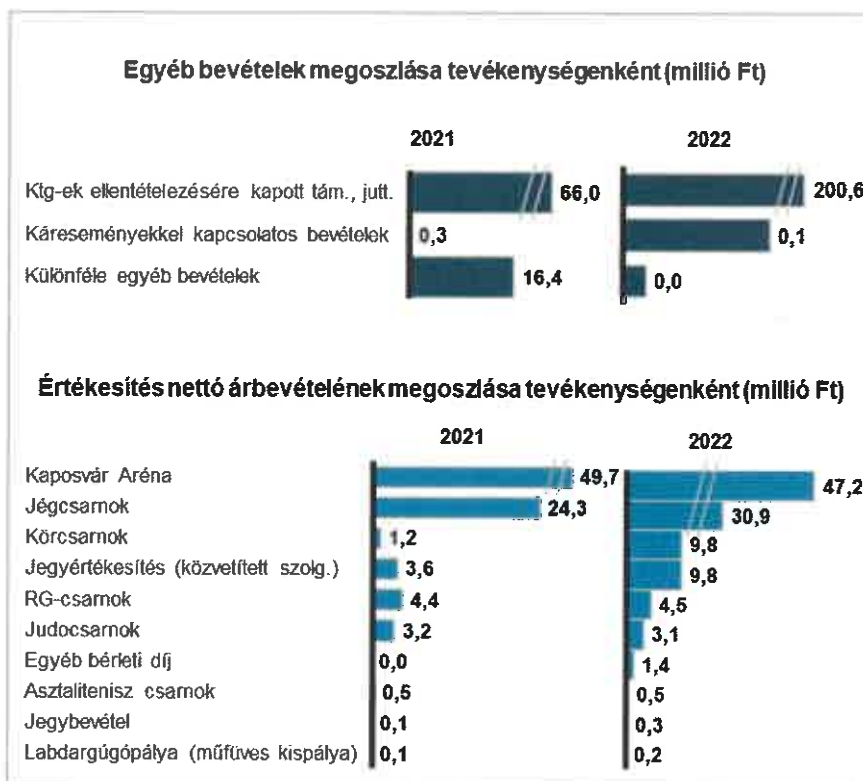
A Kapos Sport Nkft. csak a működésének első, nem teljes évében tudott nyereséget felmutatni, miután augusztustól az üzemeltetés ide került a KASI-tól. 2020-2021 nem voltak teljes évek, csak részlegesen voltak nyitva a létesítmények, ezért jelentősen alacsonyabb bevételekkel és költségekkel működött a társaság. 2021 óta sikerült a bevételeit megdupláznia, de ezzel együtt a költségei és ráfordításai is növekednek. 2021-ben a negatív eredmény mértékéhez leginkább az anyagköltség megduplázódása járult hozzá, a távhő ára 16-szorosára nőtt. 2021-ben az Önkormányzattól a negatív eredményt ellensúlyozandó tőkepótlást kapott a vállalat.

A Kapos Sport bevételeinek mindössze egyharmada származik értékesítésből és ezt az arányt 2022-ben sem sikerült növelni. A támogatások nominális értéke folyamatosan nő.



37. ábra: A Kapos Sport Nonprofit Kft. bevételeinek megoszlása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

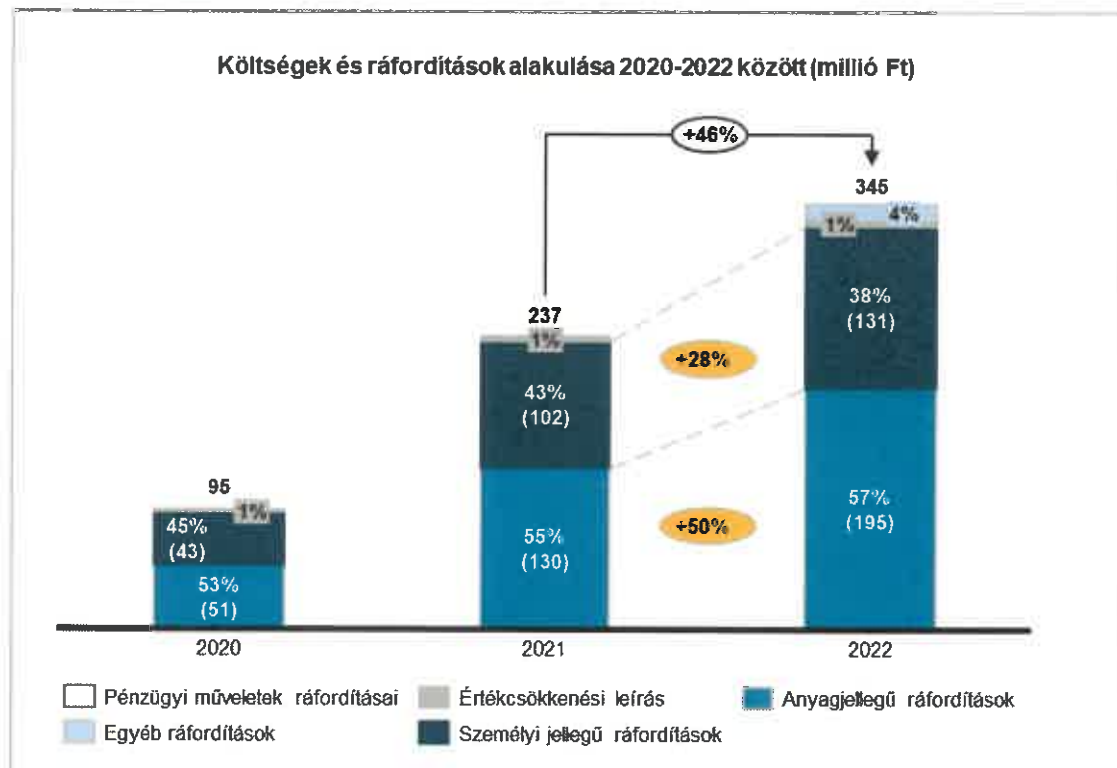


38. ábra: A Kapos Sport Nonprofit Kft. egyéb bevételeinek és az értékesítés nettó árbevételének megoszlása tevékenységenként

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

Az értékesítés árbevételének döntő mértékét a Kapos Aréna és a Jégcsarnok adja, de 2022-ben a Körcsarnok bevételei is jelentőssé váltak. A költségek ellentételezésért kapott támogatás 28%-kal növekedett 2021 óta, ez a tétel jelentette a bevétel több mint 60%-át 2022-ben.

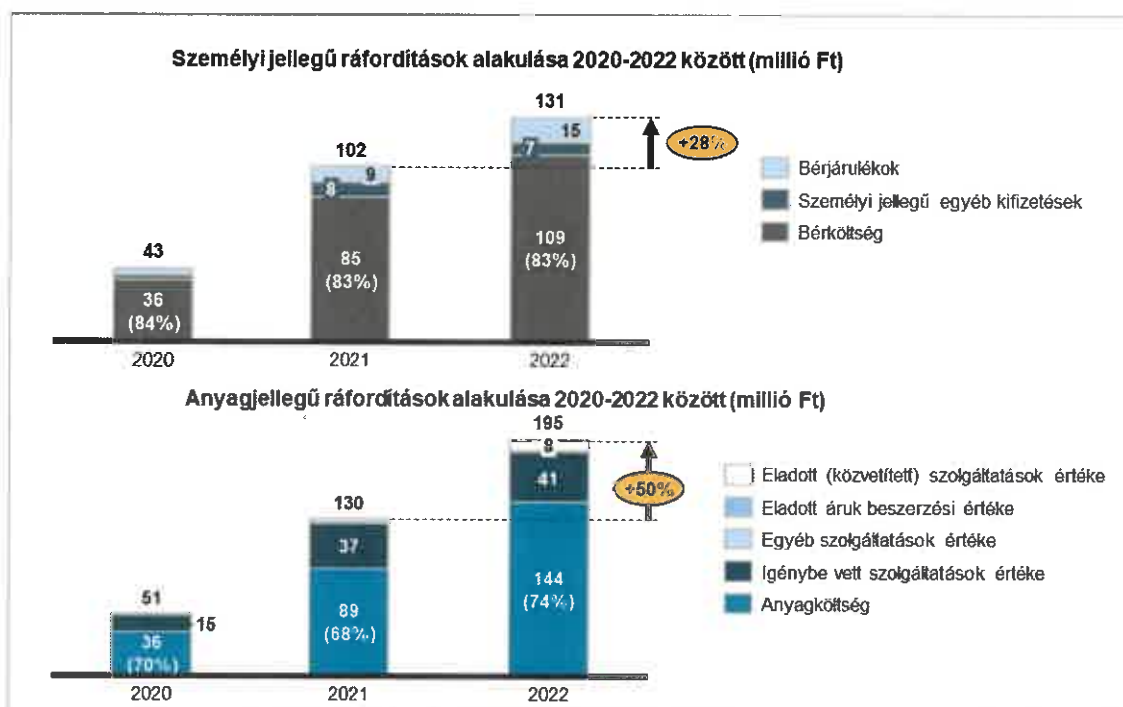
A Kapos Sport működése esetén az egyik legfontosabb kérdés, hogy 2023-ban a költségeinek és ráfordításának növekedésének üteme csökkeni fog-e.



39. ábra: A Kapos Sport Nonprofit Kft. költségeinek és ráfordításainak alakulása

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A társaság növekedésével párhuzamosan a ráfordítások mértéke is folyamatosan növekszik, mintegy évi 100 millió forinttal. 2021 óta emelkedett az anyag- és személy jellegű ráfordítások volumene, a változás mértéke közel 50% volt. A bérköltségek növekedésének oka a növekvő létszám és a 2022-re megszűnő bértámogatás és SZOCHO mentesség. Bár a költségek és ráfordítások nőttek, azon belül a személyjellegű és anyagjellegű ráfordítások aránya változatlan. Az anyagjellegű ráfordításokat jelentősen növelte a létesítmények üzemeltetése, amely tevékenységet 2020 augusztusában vett át a KASI-tól. A 2021 nyarától a Körcsarnok üzemeltetési költsége is a Kapos Sportot terheli. A Kapos Sport költségeinek és ráfordításainak alakulása az üzemeltetési költségeken múlik első sorban, ebben szükséges a megtakarítások azonosítása.



40. ábra: A Kapos Sport Nonprofit Kft. személyi és anyagjellegű ráfordításai

Forrás: Kapos Holding adatszolgáltatás

A személyi jellegű ráfordítások 28%-kal emelkedtek 2021 óta, melynek legnagyobb részét a bérköltségek és bérráulékok növekedése jelenti. Az arányaiban nagyobb növekedés oka személyi jellegű ráfordítás esetén 2021-ről 2022-re, hogy 2021-ben bértámogatás és SZOCHO mentesség volt, ami 2022-re megszűnt. Az anyagjellegű ráfordítások 50%-kal emelkedtek 2021 óta. A legjelentősebb költségkөzөző az anyagköltség, amely 55 millió forinttal emelkedett 2021 és 2022 között.

Összefoglalás

A létesítmények teljeskörű kihasználása és az önköltségi ár alkalmazása nélkül a Kapos Sport Nonprofit Kft. tartósan veszteséget termel. A tendencia megfordítását nagyban segítené a Város sporttámogatási rendszerének újragondolása.

3.3. A Kaposvári Önkormányzat gyorselemzése

3.3.1. Önkormányzat áttekintő elemzése

Önkormányzat működésének erősségei

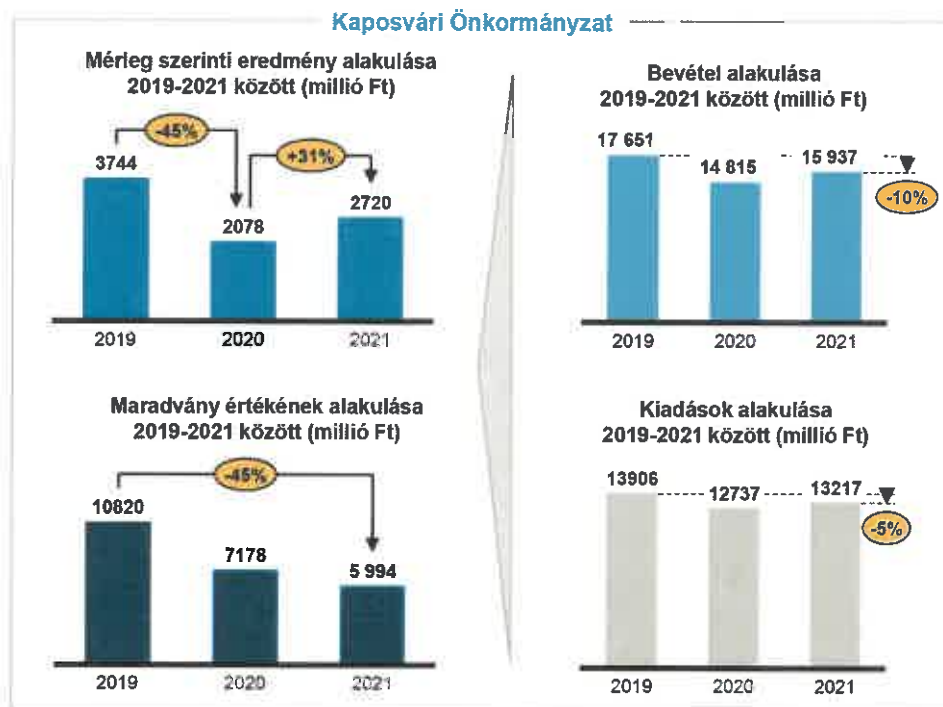
- **Értékorientált irányítás:** Az Önkormányzat vezetése értékek mentén, tudatosan látja el önként vállalt feladatait. Az intézményrendszer működtetése tudatos stratégiai döntések mentén történik.
- **Kiegyensúlyozott gazdálkodás:** Az Önkormányzat gazdálkodása az elmúlt évek válsága ellenére is kiegyensúlyozott, az elmúlt években elsőrendű prioritás volt a működési költségek és működési bevételek egyensúlyának megtartása.
- **Helyi adóbevételek növelése:** Kaposvár élenjáró a helyi adóbevételek tekintetében, azok mértékét 2022-ben jelentős mértékben növelni tudta.
- **Kiemelt fejlesztések:** Az elmúlt években jelentős támogatási összegekhez jutott az Önkormányzat a kiemelt beruházási projektek megvalósítására. A projekteknek köszönhetően jelentős infrastrukturális fejlesztések valósultak meg.
- **Létszámhatékonyság:** A Polgármesteri Hivatal létszámhatékonysága nagyon nagy mértékben javult az elmúlt 10 évben.
- **Intézményi átalakítások:** Az intézményrendszerben jelentős, a költségek csökkentését célzó racionalizálások történtek: GESZ kialakítása, óvodák összevonása, kulturális intézmények összevonása.

Megtakarítási potenciálok

- **Vagyongazdálkodás tudatosabb kezelése:** A klasszikusan vett vagyongazdálkodási feladatokat jelenleg sok szereplő látja el. Az önkormányzati ingatlanok vagyongazdálkodására tudatosabb kezeléssel, egy felelős kinevezésével jelentős bevételi forrásra tehet szert Kaposvár.
- **Energetikai beruházások központi kezelése:** Az Önkormányzaton belül jelentős energetikai felmérések, projektek indultak meg. Ezek kezelése jelenleg több helyen összpontosul. Ezek egy helyen való kezelése segíthet az energetikai kiadások racionalizálásában.
- **Kiemelt beruházások központi kezelése:** A kiemelt beruházások, városfejlesztések kezelése megoszlik a Hivatal, a KASI és a Fejlesztési Központ között. Ezen beruházások központi kezelése megtakarítási potenciálokot rejt magában.
- **Sport támogatás áttekintése:** Jelenleg a sport támogatása kiemelt prioritás az Önkormányzaton belül. Ugyanakkor a támogatás több szereplő között oszlik meg. A támogatási formák részletesebb áttekintése racionalizálási lehetőséget jelenthet Kaposvár számára.
- **Demográfiai változásokra reagáló intézményrendszer:**
 - Óvodai infrastruktúra racionalizálása
 - Élsport támogatása felől a tömegsport támogatása felé elmozdulás
 - A kulturális szolgáltatások racionalizálása és megújítása
 - Az idősellátás felé való elmozdulás

Gazdálkodás elemzése

Az Önkormányzat gazdálkodása a járványhelyzetből adódó válságra jól reagált, meg tudta tartani a pozitív egyenlegét.

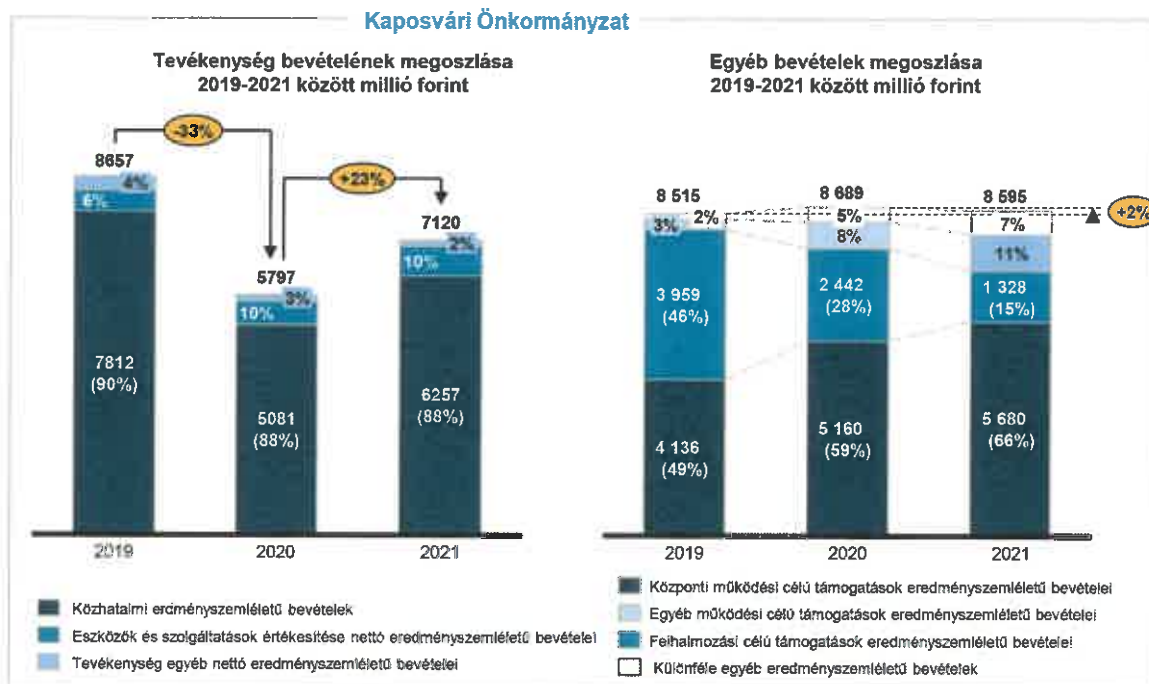


41. ábra: A kaposvári önkormányzat eredményének alakulása

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Az Önkormányzat bevétele 2019 és 2021 között mindössze 10%-kal csökkent. Mivel a kiadások csökkenésének a mértéke alacsonyabb volt, így az eredményesség mértéke jelentősen, mintegy 1 mrd forinttal csökkent a három év alatt, ám értéke 2021-ben még mindig pozitív volt, meghaladta a 2,7 mrd forintot. Az alaptevékenység kötelezettségvállalással terhelt maradvány értéke csökkenő tendenciát mutat.

Az Önkormányzat bevételeinek alakulása nagyrészt a közhatalmi bevételek (adók) alakulásától függ.

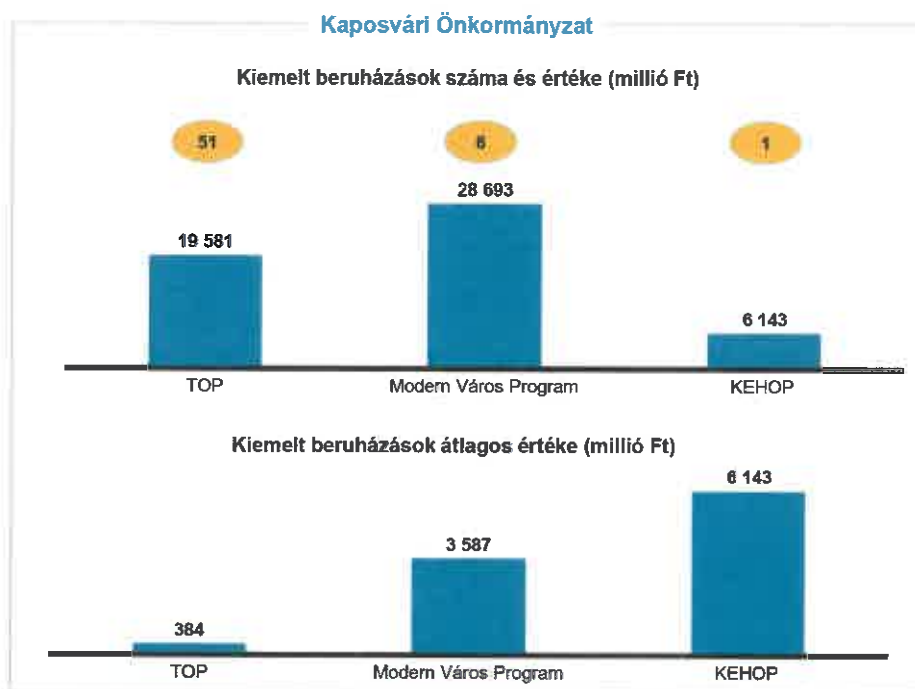


42. ábra: A kaposvári önkormányzat bevételeinek megoszlása

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

- Az önkormányzat bevételeiben a változásért a tevékenységek bevételeinek változása felelős, hiszen az egyéb bevételek szintje az elmúlt három évben változatlan volt.
- A tevékenységek bevételeinek 90%-a a közhatalmi bevételekből, azaz a különböző típusú adókból származik.
- Bár az egyéb bevételek összege a három év alatt jelentősen nem változott, az összetétele igen:
 - A felhalmozási célú támogatások értéke harmadára csökkent a három év alatt.
 - Ezt a csökkentést a többi egyéb bevétel fajta kompenzálta.

Kaposvár önkormányzata az elmúlt években mintegy 54 milliárd forintnyi támogatás nyert el kiemelt beruházásokra.



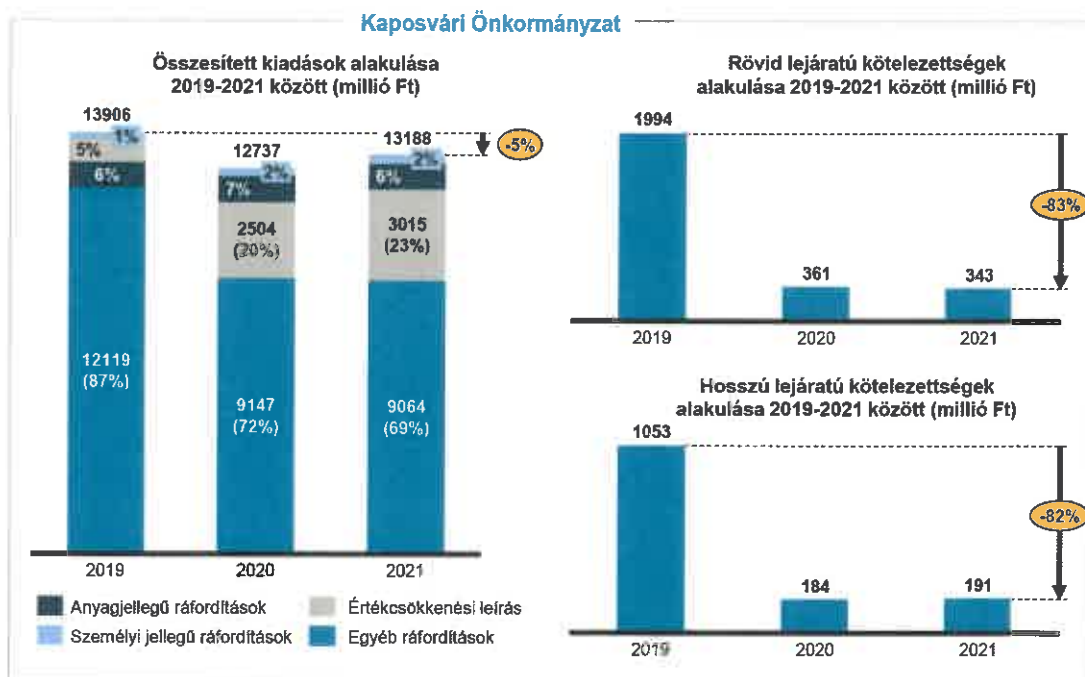
43. ábra: A kaposvári önkormányzat kiemelt beruházásainak alakulása

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Kaposvár kiemelkedő mennyiségű és értékű kiemelt beruházást végzett el pályázati támogatások segítségével: az elmúlt években 60 kiemelt beruházási projektet végzett el, összesen mintegy 54 milliárd forint értékben.

A legtöbb forrást a Területi Operatív Program keretében nyerte el a város, 51 pályázat keretében, átlagosan 400 ezer forint értékű támogatással valósultak meg. A Modern Város Program keretében 6 beruházás volt, itt az átlagosan elnyert támogatások összege több mint 3,5 milliárd forint volt. Az Önkormányzat több mint 6 milliárd forint támogatást kapott a KMJV szennyvíztisztító telepének fejlesztésére is.

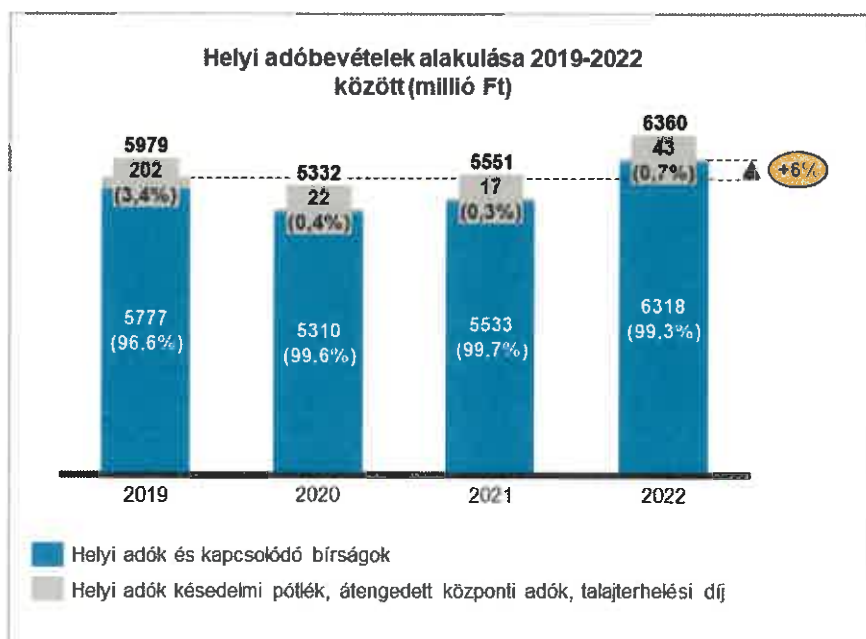
Az Önkormányzat sikeresen tudta csökkenteni a kiadásait a járvány éveiben. A hosszú és rövid távú kötelezettségei is jelentős mértékben csökkentek.



44. ábra: A kaposvári önkormányzat kiadásainak alakulása

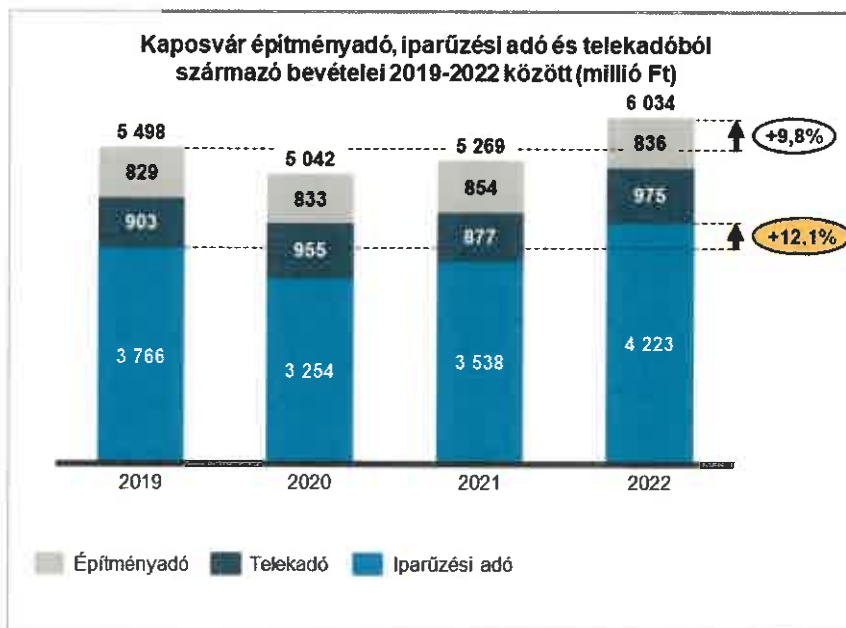
Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Az önkormányzati kiadások döntő része felújítási és beruházási költség. Az anyagjellegű és a személyjellegű ráfordítások 8-11%-ot tesznek ki. Mind a rövid lejáratú, mind pedig a hosszú lejáratú kötelezettségek jelentősen, mintegy 80%-kal csökkentek a három év alatt. Kaposvár az adóbevételeit a pandémiás helyzetet követően a 2019-es mértéken túl, további 6%-kal tudta növelni.



45. ábra: A kaposvári önkormányzat adóbevételeinek alakulása

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás



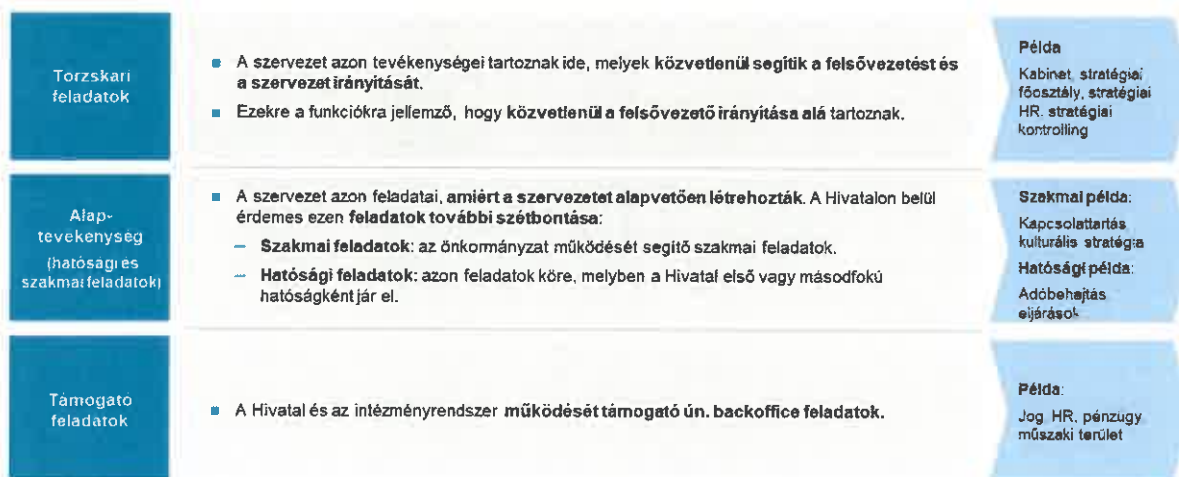
46. ábra: A kaposvári önkormányzat építményadóból, iparüzési adóból és telekadóból származó bevételei
 Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A helyi adók és bírságok az önkormányzat összbevételének mintegy felét teszik ki. 2022-ben az adóbevételek jelentősen növekedtek, a 2019-es értékhez képest is mintegy 10% növekedést ért el. Három jelentős helyi adó van, ebből az iparüzési adó növekedése volt a legjelentősebb.

3.3.2. Polgármesteri Hivatal

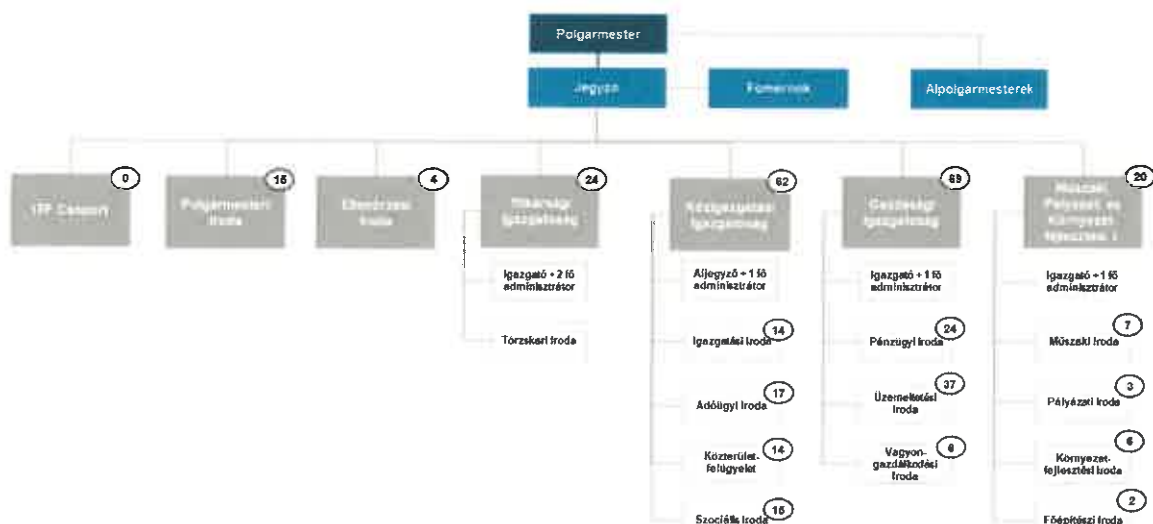
Szervezeti felépítés

Egy szervezet tevékenységeit három csoportba lehet sorolni a tevékenység típusa szerint. A Hivatalon belül a szakmai tevékenységeket tovább lehet bontani szakmai és hatósági feladatkörre.



47. ábra: Tevékenységek funkciók szerinti megkülönböztetése

Ez alapján a Hivatal szervezeti felépítésével kapcsolatosan a következőket állapíthatjuk meg.



48. ábra: A Polgármesteri Hivatal szervezeti ábrája

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Hivatalon belül létszámát tekintve a Gazdasági Igazgatóság és a Közigazgatási Igazgatóság a két leghangsúlyosabb Igazgatóság.

A Polgármesteri Hivatal szervezeti felépítése dinamikusan változik a feladatok mennyisége szerint. Ugyanakkor a Titkársági, a Gazdasági és a Műszaki Igazgatóság közötti feladatmegosztás nem egyértelmű.

A munkamegosztás elve nem egyértelmű a három igazgatóság között:

- A Polgármesteri Iroda és a Titkársági Igazgatóság elkülönülése látszólag nem indokolt, hiszen mindkettő törzskari feladatokat is ellát.
- A Titkársági Igazgatóság törzskari, szakmai és támogató funkciókat is ellát.
- Az Üzemeltetési Iroda feladatai szerteágazóak, nemcsak klasszikusan vett üzemeltetés.
- A Városfejlesztés mint kiemelt feladat a szervezeti egységek között „elveszik”.

A hatósági feladatokkal jól lehatárolt szervezeti egységek foglalkoznak, míg a szakmai feladatok három igazgatóság között oszlanak meg.

Hatósági feladatok		Szakmai feladatok	
Adóhatósági ügyek	Az adóhatósági feladatokat a Közigazgatási Igazgatóság szervezeti egységébe tartozó Adóügyi Iroda látja el	Köznevelés, kulturális művelődési és sport ügyek	A köznevelési ügyek a Törzskari Iroda Köznevelési referatúrája alá tartoznak, ami elsősorban az óvodák fenntartásáért, valamint a Kaposvári Tankerületi Központtal való kapcsolattartásáért felelős. A kulturális, művelődési és sport ügyekért a Polgármesteri Iroda felelős, ami egy önálló szervezeti egység.
Szabálysértési ügyek	A szabálysértési ügyekért, ezek közül is kiemelten a birtokvédelmi eljárásokért az Igazgatási Iroda felel, ami a Közigazgatási Igazgatóság egységébe tartozik	Város-üzemeltetési feladatok	A városüzemeltetési feladatokat a Műszaki Iroda látja el, a Műszaki, Pályázati és Környezetfejlesztési Igazgatóság részeként.
Építési és környezet-nátósági ügyek	Az építéshatósági ügyekért a Főépítési Iroda a felelős, a környezethatósági ügyekért a Környezetfejlesztési Iroda, mindkettő a Műszaki, Pályázati és Környezetfejlesztési Igazgatóság alá tartozik a Polgármesteri Hivatal szervezeti egységében.	Vagyon-gazdálkodási feladatok	A vagyongazdálkodási feladatokat részben Vagyonkezelési Iroda látja el, részben pedig a Holding tagvállalatok. Az Iroda a Gazdasági Igazgatóság szervezeti egységé alá tartozik.
Ipari és kereskedelmi ügyek	Az ipari és kereskedelmi ügyekért az Igazgatási Iroda a felelős, ami a Közigazgatási Igazgatóság szervezeti egységébe tartozik	Szociális ügyek	A szociális ügyeket a Szociális Iroda látja el. Az Iroda a Közigazgatási Igazgatóság szervezeti egységé alá tartozik.
Pénzügyi feladatok	A pénzügyi feladatokat a Pénzügyi Iroda látja el. Az Iroda a Gazdasági Igazgatóság szervezeti egységé alá tartozik.	Gyermekvédelmi és gyánihivatali ügyek	A családvédelem koordinációjáért felelős szerv a Szociális Iroda, ami a joggyz hatáskörében jár el és a Közigazgatási Igazgatóság alá tartozik. A gyermekvédelmi törvényben meghatározott intézményi alap- és szakellátásért a Törzskari Iroda Népjóléti referatúrája felel, ami a Titkársági Igazgatóság szervezeti egységébe tartozik.
Törzskari feladatok	A törzskari feladatokat a Titkársági Igazgatóság alá tartozó Törzskari Iroda, és annak referatúrái látják el		

49. ábra: A hatósági és szakmai feladatok megoszlása a szervezetben belül

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Az önkormányzati ingatlanvagyon kezelésének nincs egyetlen felelőse, a feladatok sok szereplő között oszlanak meg.

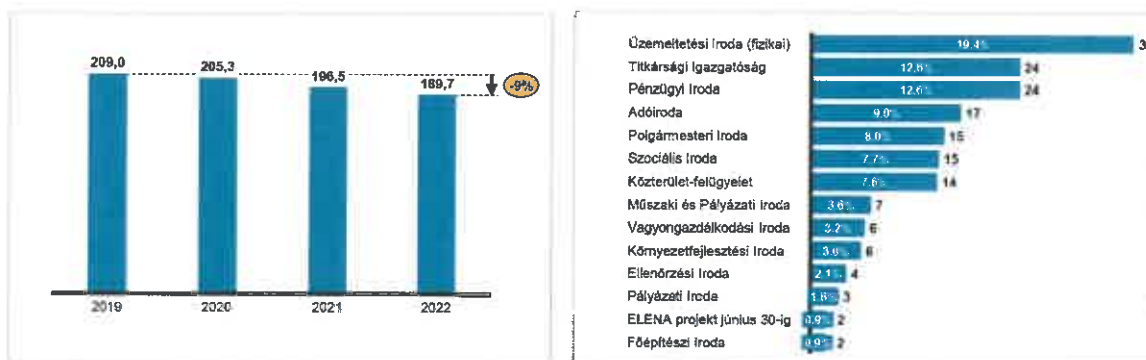
Vagyongazdálkodási feladatok	Polgármesteri Hivatal	Holding tagvállalat	KAS	Kaposvári Fejlesztési Központ
Bérlések kezelése	Pályáztatás, döntés Szociális Iroda	Szerződéskezelés, díjbeszedés, követeléskezelés Vagyonkezelő Zrt.		
Nem lakás célú ingatlanok kezelése	Pályáztatás, szerződéskezelés, díjbeszedés Vagyongazdálkodási Iroda	Piaci helyiségek esetében Nagyplac Kft. Sport létesítmények esetében Kapos Sport Kft.		Irodahelyiségek kiadása, helyiségek meghirdetése
Telkek hasznosítása	Vagyongazdálkodási Iroda			
Ellátogatási ügyek intézése	Vagyongazdálkodási Iroda			
Önkormányzati üres lakások felújítása, korszerűsítése		Vagyonkezelő Zrt.		
Társasházi felújításokkal kapcsolatos feladatok		Vagyonkezelő Zrt.		
Önkormányzati intézmények beruházásainak lebonyolítása	Műszaki Iroda			
Ingatlanhasznosítási feladatok	Vagyongazdálkodási Iroda			
Kiemelt ingatlan fejlesztési feladatok	Műszaki Iroda	Tagvállalatok saját fejlesztései	Sportlétesítmények fejlesztése	
Vagyonkezelés vezettése	Vagyongazdálkodási Iroda	Vagyonkezelő Zrt.		
Társasház kezelés		Vagyonkezelő Zrt.		

50. ábra: A különböző vagyongazdálkodási feladatokkal foglalkozó szervezeti egységek

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Polgármesteri Hivatal létszánelemzése

A Polgármesteri Hivatal mérete, létszáma átlagosnak tekinthető. Az elmúlt évek válságára hatékonyan válaszolt létszámcsökkentéssel.

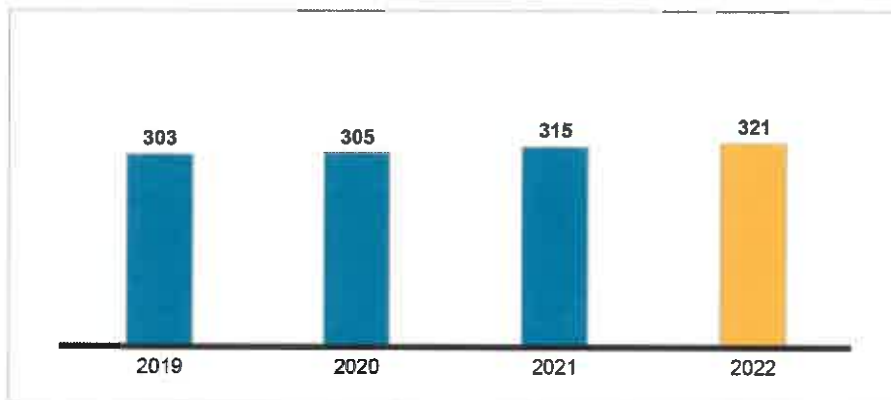


51. ábra: Polgármesteri Hivatal éves átlagos létszámának alakulása 2019 és 2022 között (fő)

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Polgármesteri Hivatal létszáma az elmúlt 4 évben 9%-kal csökkent. A létszámcsökkenés okai a környezetfejlesztési terület, a pályázati terület csökkenése, valamint az Elena projekt kifizetése volt. A Hivatalon belül az összlétszám 20%-át az Üzemeltetési Iroda adja, akik nagyon sokfajta feladatokat látnak el a Hivatal részére. Az Üzemeltetési Iroda feladatainak részletes elemzésével lehet kiszervezési potenciálokat találni még. A Hivatali létszám további csökkenése nem várható, a pályázati terület bővülésével inkább növekedésre lehet számítani.

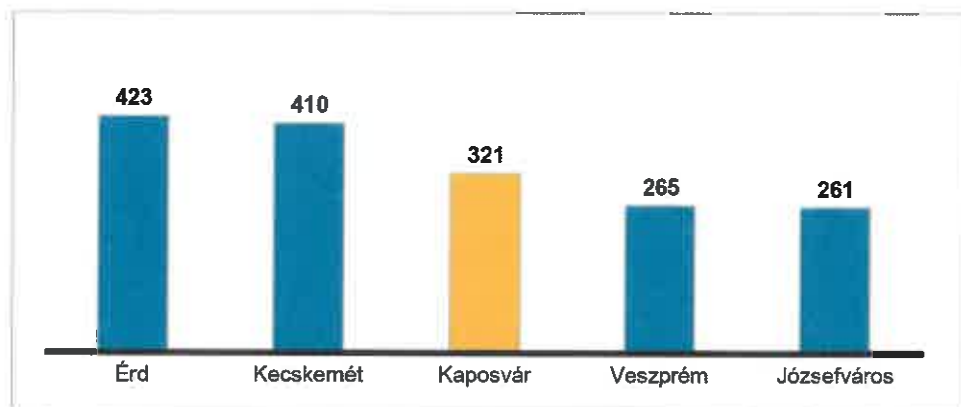
A Polgármesteri Hivatal létszámhatékonysága is jelentősen javult az elmúlt 10 évben.



52. ábra: Egy hivatali dolgozóra jutó kaposvári lakos számának alakulása Kaposváron 2019 és 2022 között

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

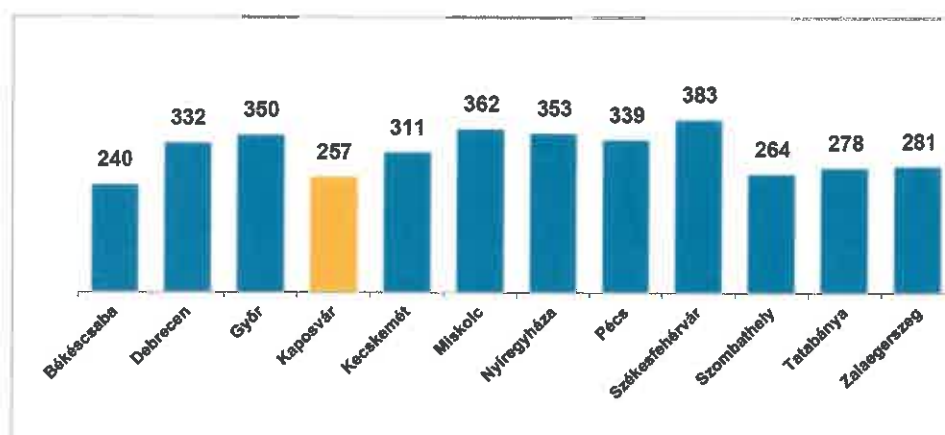
A fajlagos mutatókat vizsgálva, látható, hogy a Hivatal létszámcsökkenéssel kompenzálja a lakosság csökkenését.



53. ábra: Egy hivatali dolgozóra jutó lakos száma hasonló méretű városok esetében, 2022

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Az egy ügyintézőre jutó lakosok számát tekintve Kaposvár átlagosnak tekinthető. A mezőnyből Érd emelkedik ki, hasonló lakosságszám mellett. Kecskemét lakosságszáma viszont jóval magasabb, ez magyarázhatja a hatékonyabb feladatellátást.



54. ábra: Egy hivatali dolgozóra jutó lakos száma 2009-ben

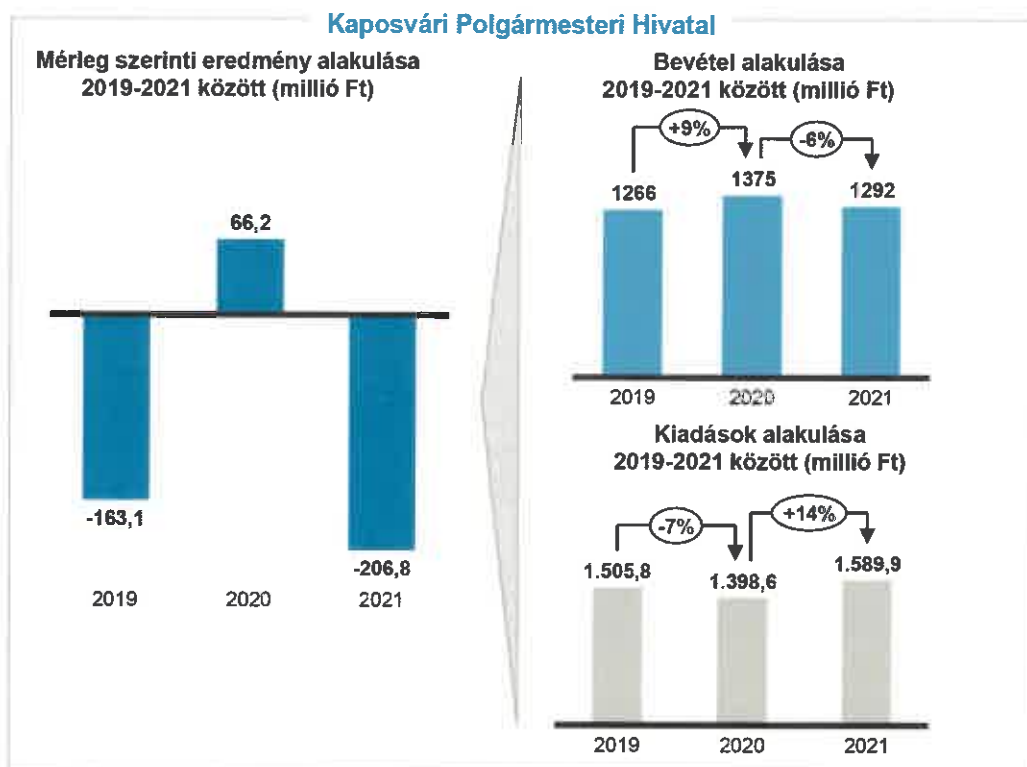
Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Kaposvár létszáma és létszámhatékonyasága 2009-hez képest is jelentősen javult:

- 2009-ben a Hivatal létszáma 262 fő volt
- 2009-ben az egy hivatali dolgozóra jutó lakosszám mindössze 257 fő volt.

Gazdálkodás elemzése

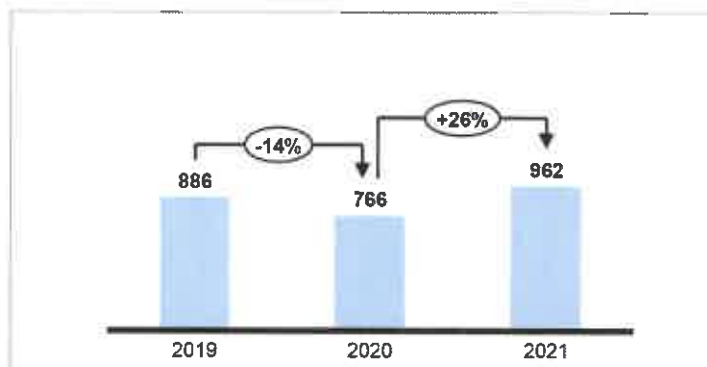
A Polgármesteri Hivatal esetében 2019-2021 között a változások esetén a fő költségokozó a bérköltségek ingadozása volt.



55. ábra: A Kaposvári Polgármesteri Hivatal eredményének alakulása

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Polgármesteri Hivatal bevételei jelentős mértékben nem változtak a vizsgált időszakban, sőt 2020-ban még 9%-os emelkedés is volt. Ugyanakkor a kiadások mértéke jelentősen ingadozott, ennek pedig jelentős hatása volt a mérleg szerinti eredmény alakulására.



56. ábra: A Kaposvári Polgármesteri Hivatal Bérköltégeinek alakulása

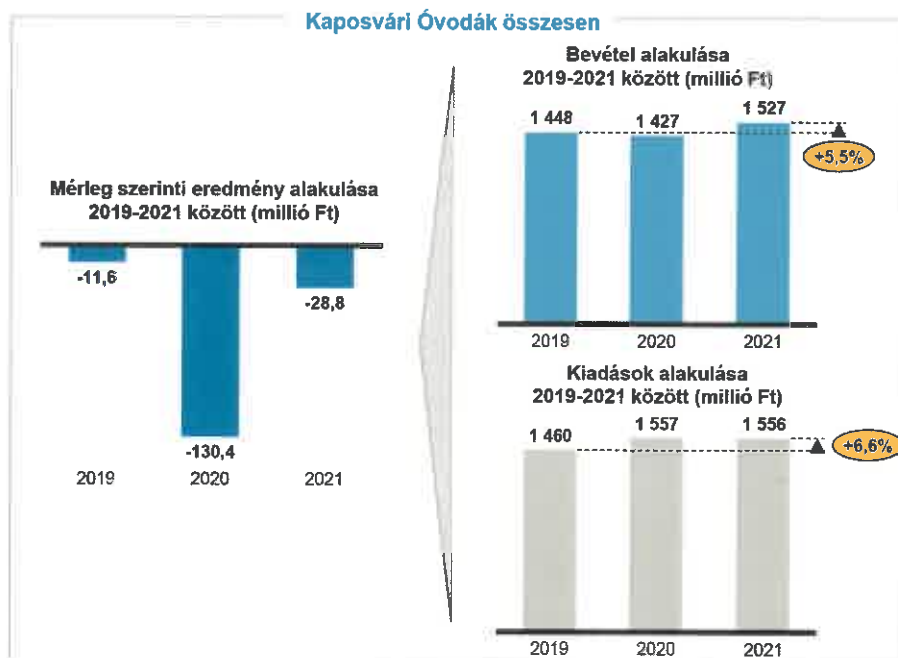
Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A kiadások (és a mérleg szerinti eredmény) változását a bérköltégek változásának iránya befolyásolta leginkább.

3.3.3. Önkormányzati tulajdonban lévő intézmények és nonprofit kft-k

Kaposvári óvodák

A csökkenő gyermek létszám mellett is növekedtek az óvodák bevételei. A kiadások növekedésének a költségokozója a személyjellegű kiadások növekedése volt.



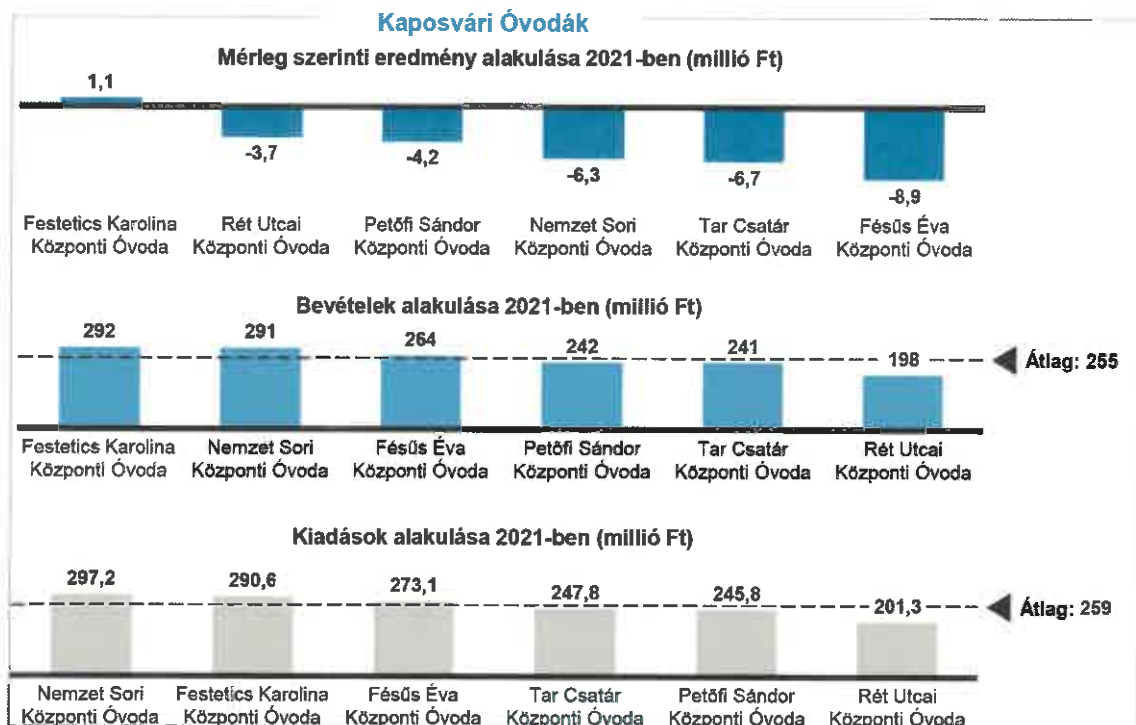
57. ábra: A Kaposvári óvodák eredményének alakulása 2019-2021 között

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Jelenleg 6 óvoda működik, 19 tagóvodával / telephellyel. Az önkormányzat óvodáiba járó gyerekek száma évek óta csökken:

- Természetes népességfogyás miatt, valamint a
- „versenyársak” elszívó hatása miatt.

Az egyházi fenntartású óvodák szolgáltatásaival az önkormányzati óvodák nehezen tudnak lépés tartani. 2019-2021 között a bevételek tekintetében ez a tendencia még nem érezhető. 2020 és 2021 során az óvodai kiadások növekedtek meg jelentősen, melyeket a bevételek növekedése sem tudott ellensúlyozni. A kiadások növekedése 2020-tól a személyjellegű kiadások növekedéséből adódott, pedig az óvodákban dolgozók létszáma a 3 év alatt közel 8%-kal csökkent. 2020-at követően, 2021-ben is még negatív mérleg szerinti eredménnyel zárt 6-ból 5 óvoda.



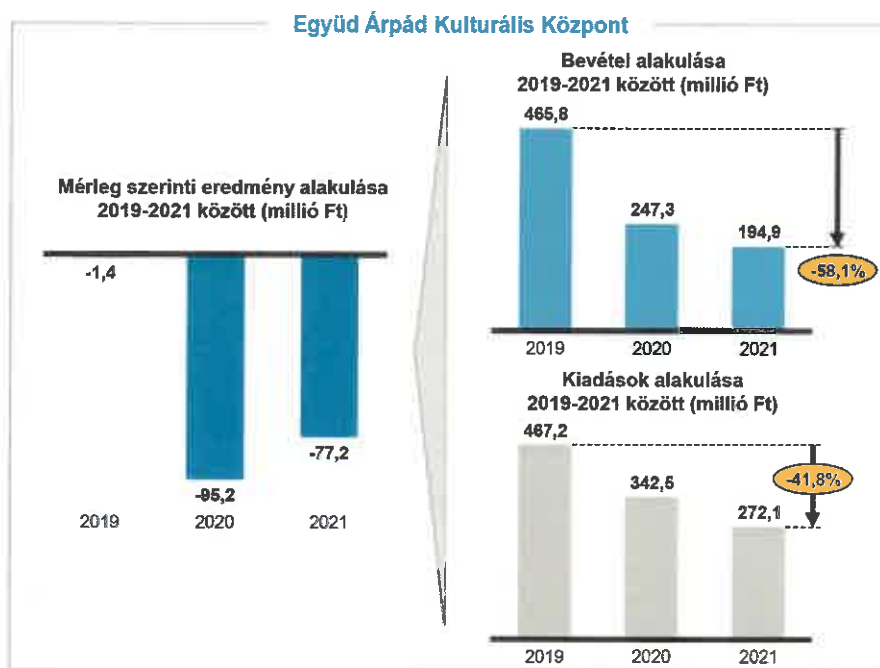
58. ábra: A Kaposvári óvodák eredményének alakulása 2021-ben

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Az óvodák különböző mértékben tudták a bevételeiket növelésével kompenzálni a kiadásaik növekedését. A kiadások fő költségkөzөjө a személyjellegű kiadások növekedése volt. A személyjellegű költségek növekedésénél nincs összefüggés a foglalkoztatottak számával, így mérettel nem magyarázhatóak az eltérő gazdasági eredmények.

Egyűd Árpád Kulturális Központ

Az Egyűd Árpád Kulturális Központ a pandémia alatt jelentős bevételektől esett el.



59. ábra: Az Együd Árpád Kulturális Központ eredményének alakulása 2021-ben

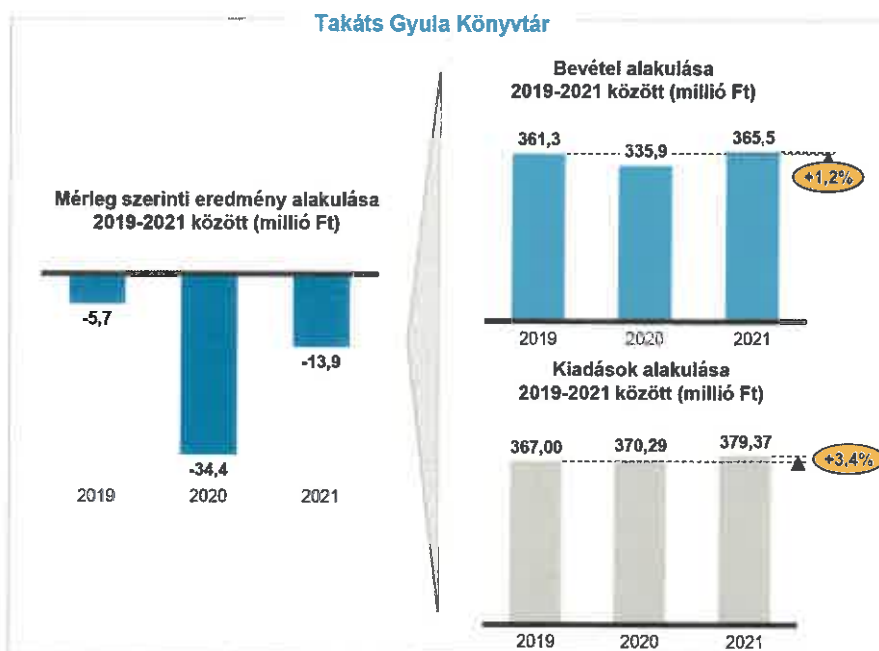
Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

Az Együd Árpád Kulturális Központ az egyik olyan önkormányzati intézmény, mely gazdasági helyzetét erősen érintette a járvány. Az összebevétele 60%-kal csökkentek, a szolgáltatásokból származó bevételei az egy ötödére csökkentek két év alatt. 2019-ben 70 millió forint pályázati bevétel jelentősen hozzájárult a kiadások fedezéséhez.

A 2020. évre a bevételi oldali csökkenést magyarázza a kiemelt rendezvények után járó forrás kiesés, valamint, hogy semmilyen rendezvényt nem volt ebben az évben. A 2019-ben a Központ működési bevétele 52 millió forint volt (Sziyeyi Merse Pál kiállítás), ezzel szemben 2020. évre 20 millió forint. Bár a kiadásait is jelentősen tudta csökkenteni a Központ, a magas fix költségek miatt a működése veszteséges volt még 2021-ben is.

Takáts Gyula Könyvtár

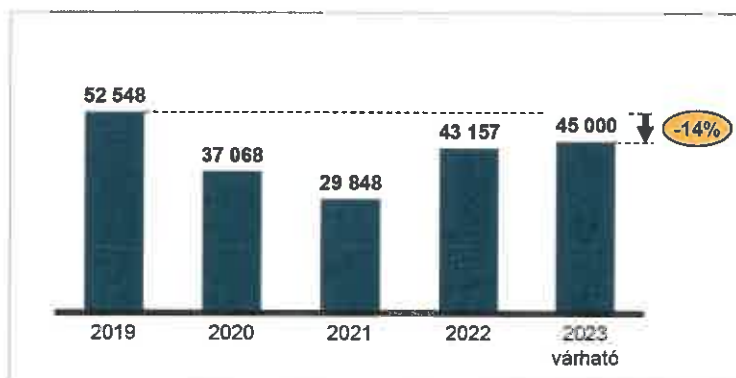
Takáts Gyula Könyvtár esetében jól látható az az általános tendencia, hogy a látogatók számának növelése csak a könyvtár alapvető funkciójának megváltoztatásával érhető el.



60. ábra: Az Takáts Gyula Könyvtár eredményének alakulása 2021-ben

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Könyvtár már 2019-ben is veszteséggel működött. 2020-ban és 2021-ben a veszteségének jelentős részét nem is a bevételeinek a visszaesése okozta, hanem a kiadásainak ütemes növekedése (a részleges lezárás ellenére is). A kiadásai közül a bérköltségek és az igénybe vett szolgáltatások díjai nőttek arányaiban a leginkább.



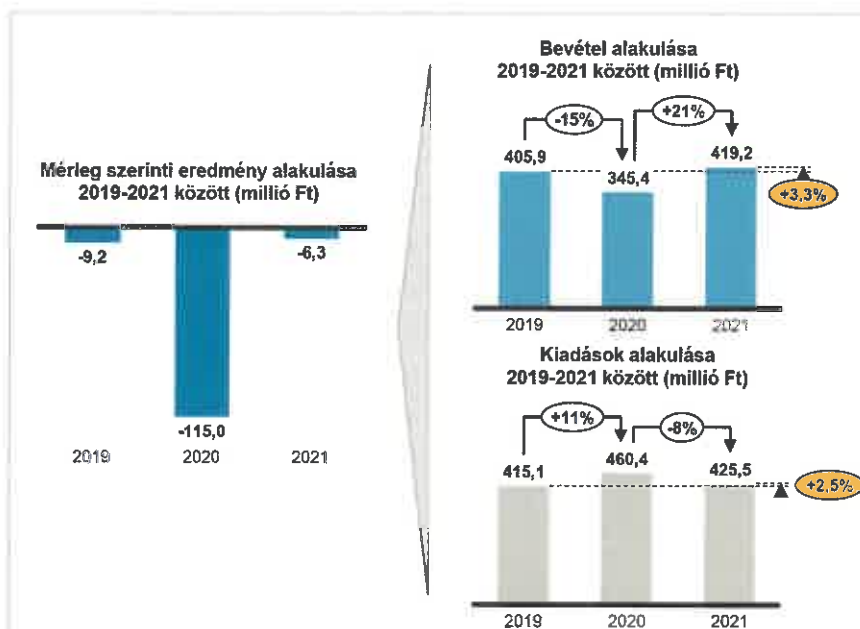
61. ábra: A Takáts Gyula Könyvtár látogatóinak számának alakulása 2019-2022 között (fő)

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A könyvtári látogatók száma bár növekszik, az idei várható érték is jóval a 2019-es érték alatt van.

Rippl-Rónai Múzeum

A Rippl-Rónai Múzeum a 2020-as kiugróan veszteséges évet követően tudta növelni a bevételeit és csökkenteni a kiadásait. Összességében a működése viszont veszteséges maradt.



62. ábra: A Rippl-Rónai Múzeum eredményének alakulása

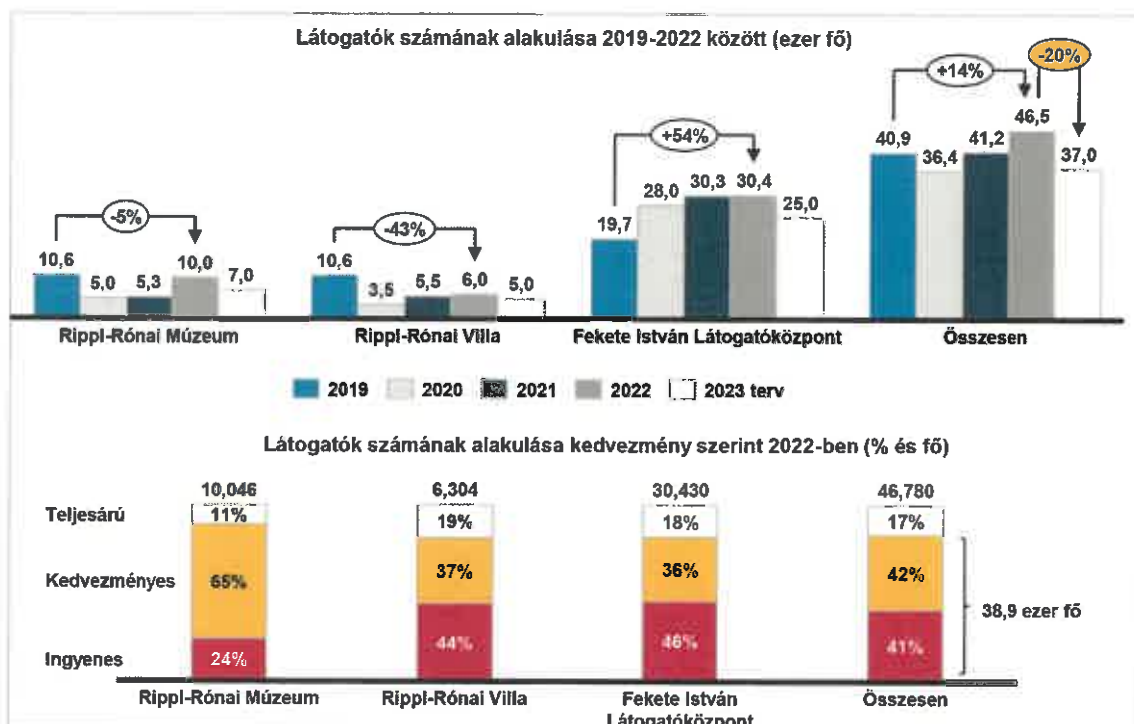
Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Rippl-Rónai Múzeum kiadásai minden évben meghaladták a bevételeinek mértékét. A 2020-as nagymértékű negatív eredménynek két fő okozója volt: az értékesítési bevételek és a támogatások is csökkentek a Múzeum bezárását követően. A kieső bevétel a 2019. évi 115 millió forintos maradványából finanszírozták.

A működési bevételei (jegybevétel és egyéb általa nyújtott szolgáltatás), 2019. évben 109,9 millió forint volt, 2020. évben pedig 139,9 millió forint, azaz 20 millió forinttal nőttek. Ezzel egyidőben viszont a Múzeum költségei tovább növekedtek: az igénybe vett szolgáltatások és az egyéb ráfordítások értéke változott arányaiban leginkább 2019-ről 2020-ra. 2021-re viszont jelentősen tudta növelni a bevételeit, és csökkenteni a kiadásait, így a mérleg szerinti eredmény hasonló volt a 2019-es évhez.

A működési bevétel 2019. és 2020. között 30%-kal növekedett. A 2020-as és 2021-es éven a Múzeum a járvány miatt tartott zárva, 2022/23-ban pedig az energetikai intézkedések, majd felújítás miatt várható a Múzeum időszakos bezárása. A régészeti tevékenységekre volt többletbevétele az Intézménynek, valamint az Országos Magyar Vadászkamara Somogy megyei Területi Szervezete „Somogyország vadászati kincsei” című kiállítás költségeinek fedezetére biztosított forrást.

A Múzeum a Fekete István Látogatóközpontnak köszönhetően jelentősen tudta növelni a látogatók számát. Ugyanakkor csak a látogatók 17%-a fizet teljesárú jegyet, közel 40%-uk pedig ingyen mehet be.



63. ábra: A Rippl-Rónai Múzeum látogatóinak számának alakulása

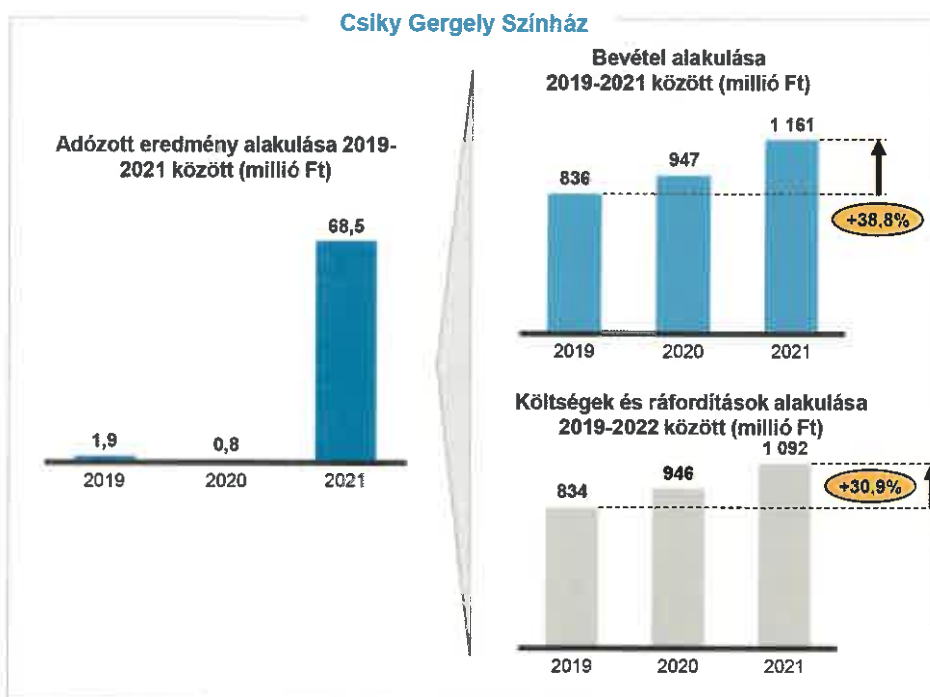
Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Fekete István Látogatóközpont ütemesen tudta növelni a látogatóinak számát 2019-től 2022-ig. A másik két helyszínen a járványhelyzet megszűnését követően sem állt vissza még a 2019-es látogatói szám. A látogatók létszáma 2023-ban várhatóan jelentősen, mintegy 20%-kal fog csökkenni az előző évhez képest.

2022-ben a látogatók több mint 80%-a, 38,9 ezer fő kedvezményes vagy ingyenes jeggyel mehetett be a Múzeumba. 2022-ben mindössze 7838 fő fizetett teljesárú jegyet. A teljesárú jegyek is alacsony áron, 1000-1800 Ft-ért kaphatóak.

Csiky Gergely Színház

A Csiky Gergely Színház bevételei a járványhelyzet ellenére is stabilan nőttek 2019 és 2021 között.

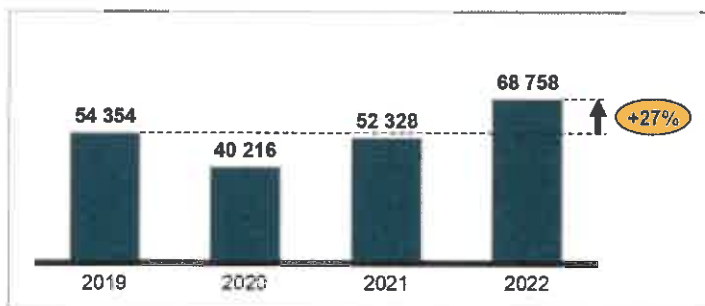


64. ábra: A Csiky Gergely Színház eredményének alakulása

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Csiky Gergely színház a járvány időszak ellenére, és az időszakos bezárások mellett is ütemesen növelte a bevételeit és a jövedelmezőségét.

2021-ben annak ellenére is pozitív eredménnyel zárta az évet, hogy a bevételei 41 millió forinttal kevesebb lett a vártnál, és a költségeinek és ráfordításainak összege pedig 28 millióval több volt a tervezettnél.



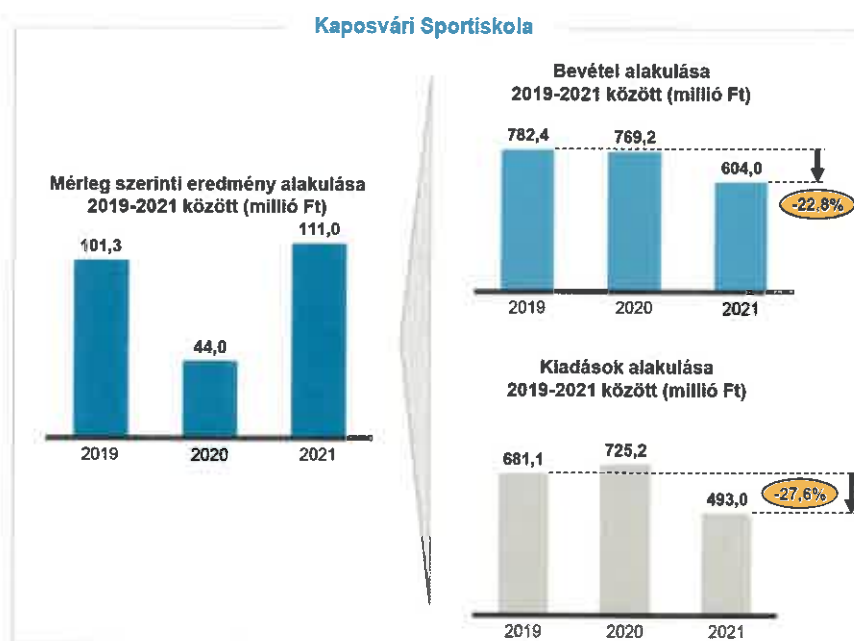
65. ábra: A Csiky Gergely Színház nézőinek számának alakulása 2019-2022 között (fő) alakulása

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

2022-ben a nézői létszám 30%-kal meghaladta a 2019-es nézői számot. A 4 év alatt jegyek típusai jelentős differenciálásra kerültek. A felnőtt bérletárak átlagosan duplájára nőttek, a jegyárak viszont csak kb. 20%-kal emelkedtek.

Kaposvári Sportiskola

A Kaposvári Sportiskola bevételeinek nagyobb része támogatásból származik. A tagdíjak emelésével többletbevétel érhető el.

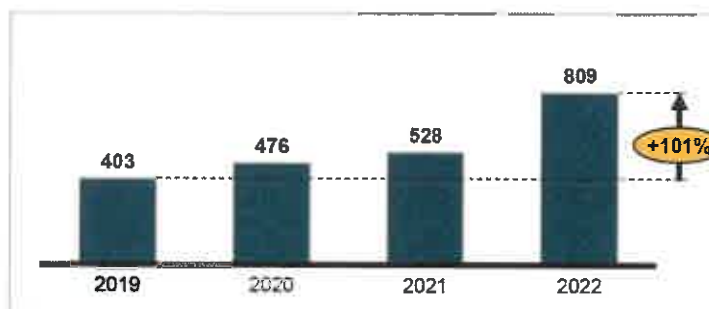


66. ábra: A Kaposvári Sportiskola eredményének alakulása

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Kaposvári Sportiskola eredménykimutatását vizsgáltuk jelenleg. Ez alapján az látszik, hogy a Sportiskola bevételei a gyermeklétszám folyamatosan növekedése ellenére is csökkent 2019 és 2021 között.

Ugyanakkor a Sportiskola kiadásait jelentősen tudta csökkenteni azáltal, hogy 2020. augusztus 1-től a létesítményüzemeltetés kikerült a tevékenységéből és így a mérleg szerinti eredménye pozitív maradt mind három évben.

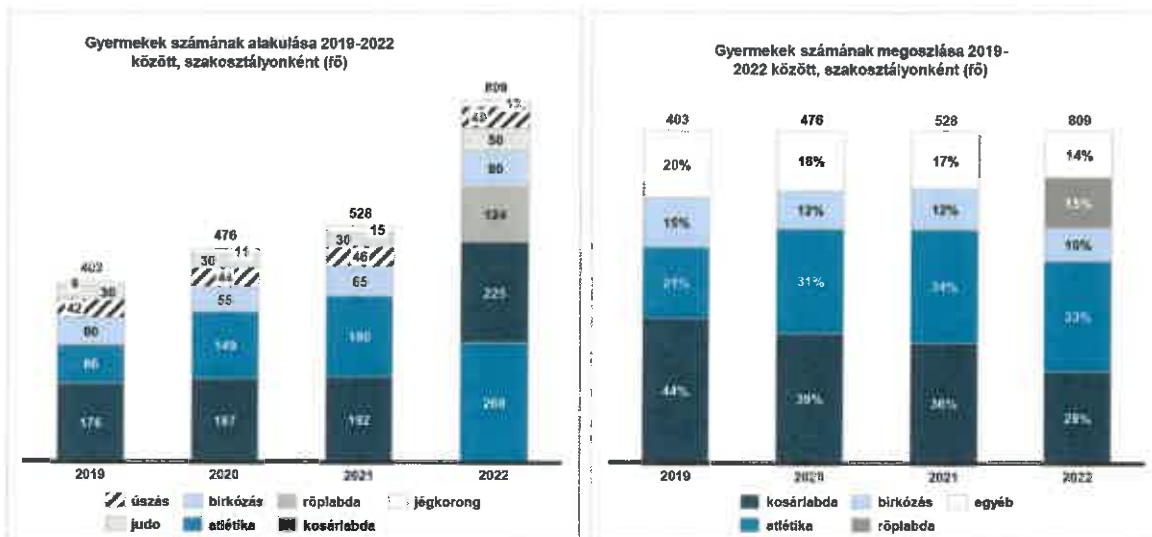


67. ábra: A Kaposvári Sportiskola gyermekek számának alakulása 2019-2022 között (fő)

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A Sportiskolában leigazolt sportoló gyerekek száma a négy év alatt duplájára nőtt. Amennyiben a 0-14 éves korosztályt nézzük, akkor ez a kaposvári gyermekek 10%-át jelenti.

A gyerekek nagyrésze atlétikában, kosárlabdában, illetve 2022 óta röplabda szakosztályban játszik.



68. ábra: A Kaposvári Sportiskola gyermekek számának alakulása szakosztályonként 2019-2022 között

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A havi tagdíjak összességében mindössze 8%-kal nőttek és mértékük jelentősen elmarad a piaci értékektől.

Szakosztályok	2019	2020	2021	2022	Változás 22/19
Úszás	6 202	6 384	6 496	5 213	-16%
Judo	3 333	2 833	4 450	2 332	-30%
Birkózás	600	906	2 250	1 756	+193%
Atlétika	529	714	1 048	787	+49%
Röplabda				3 726	nem értelmezhető
Kosárlabda	2 111	3 108	2 675	2 737	+30%
Jégkorong	5 528	5 705	5 289	6 038	+9%
Összesen	2 142	2 450	2 576	2 324	+8%

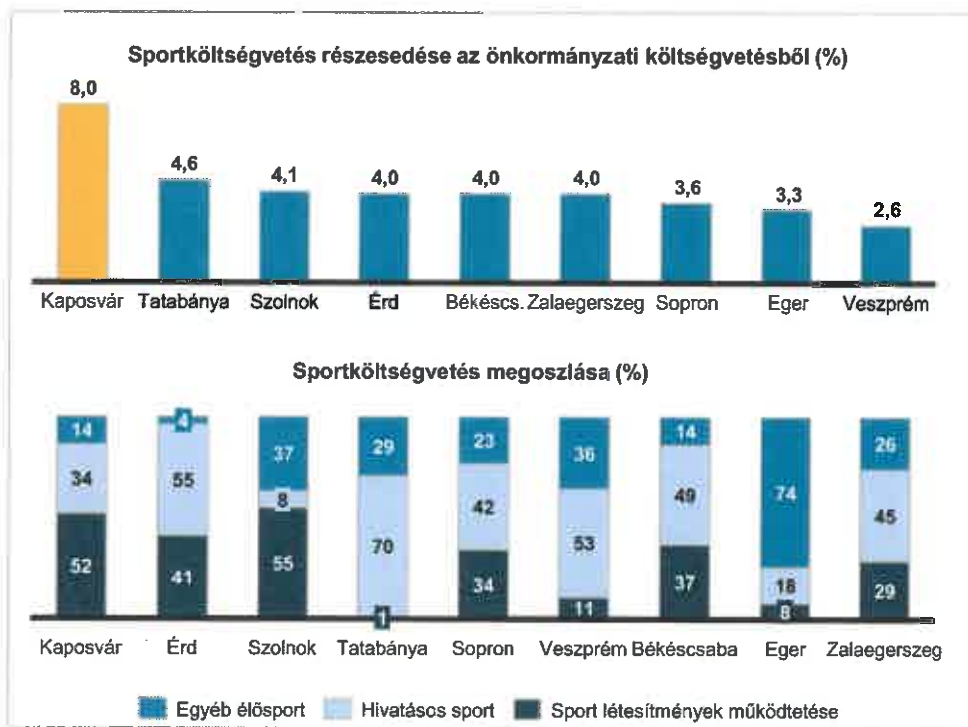
69. ábra: A Kaposvári Sportiskolában a havi átlagos tagdíj alakulása 1 főre szakosztályonként, 2019-2022 között (forint)

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás alapján saját számítás

A Sportiskola adatszolgáltatása alapján számoltuk ki, hogy átlagosan 1 hónapra 1 gyereknek milyen mértékű tagdíjat kell fizetnie. A havi átlagos tagdíj szakosztályonként jelentősen eltér. A legtöbbet az úszóknak és a jégkorongozóknak kell fizetniük, havi 5-6 ezer forintot. Ugyanakkor az atlétika esetében mindössze 800 forintos havi tagdíj bevétele van a Sportiskolának.

Bár a tagdíjak az évek során a legtöbb szakosztály esetében emelkedtek, ezek jócskán elmaradnak a piaci alapú árazástól.

Kaposvár önkormányzata kiemelt mértékben támogatja a sportot, de a támogatások több, mint felére a létesítmények üzemeltetése miatt van szükség.



70. ábra: A sportkölségvetés megoszlása hasonló méretű városok esetében

Forrás: Kaposvár Sportkoncepció

Kaposvár Önkormányzata az éves költségvetéséből arányaiban kétszer annyit költ sport támogatásra, mint a hasonló méretű, megyei jogú városok. Ugyanakkor ez a többlet arányaiban a sportlétesítmények üzemeltetésére és fenntartására megy el, nem pedig a hivatásos és egyéb élősport támogatására.

Humánszolgáltatási Gondnokság

A Humánszolgáltatási Gondnokság esetén vizsgálendő lehet, hogy további tevékenységeket lásson el az intézmények számára.



Tamogató feladat megnevezése	Intezyenyenkent egyedi feladatellatas	Humanszolgalatasi Gondnoksag által ellatott feladatok
Gazdasági és menedzseri adminisztráció		
Pénzügy-számvetési adminisztráció		✓
Munkügyi adminisztráció		✓
Eszközgazdálkodás, leltározás		✓
Ellátás		
Értékelés		
Egyéb termékek és szolgáltatások		
Eszköz és anyagbeszerzés		✓
Pénzügyi kapcsolatok		✓
Pályázatírás, pályázati tanácsadás	✓	
Jogi képviselő és tanácsadás	✓	
Munkavédelem	✓	
Továbbképzések, oktatás	✓	
Információs és telekommunikáció		
Információs alkalmazások és üzemeltetés		
Telekommunikáció	✓	✓
Iródatechnika	✓	
Ingatlanok és infrastrukturális szolgáltatások		
Takarítás	✓	
Ürzés-védelem	✓	
Portaszolgálat	✓	
Karbentartás, üzemeltetés		✓
Parkrendezés	✓	
Vagyongazdálkodás, ingatlanhasznosítás		
Vagyongazdálkodás, ingatlanhasznosítás	✓	
Energetika		
Energetikai feladatok, fűtési rendszer		✓
Energiya beszerzés		✓
Gépjárművek		
Gépjármű üzemeltetés	✓	
Üzemanyag beszerzés	✓	


71. ábra: A Humánszolgáltatási Gondnokság vizsgálendő egyéb feladatai

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

3.3.4. Összefoglalás

Megtakarítási lehetőségeket a vagyongazdálkodás, az energetikai fejlesztések, a kiemelt beruházások és azok üzemeltetésének tudatosabb kezelése rejt magában.

 Erőssegek	 Megtakarítási potenciálok
Ertekoriantit ranyitas Az Önkormányzat vezetése értékek mentén, tudatosan látja el önként vállalt feladatait. Az intézményrendszer működése tudatos stratégiai döntések mentén történik.	Vagyongazdálkodás tudatosabb kezelése A klasszikusan vélt vagyongazdálkodási feladatokat jelenleg sok szereplő látja el. Az önkormányzati ingatlanok vagyongazdálkodására tudatosabb kezelésvét, egy felelős kinevezésével jelentős bevételi forrásra lehet szert Kaposvár.
Kiegyensulyozott gazdálkodás Az önkormányzat gazdálkodása az elmúlt évek válsága ellenére is kiegyensúlyozott, az elmúlt években elsőrendű prioritás volt a működési költségek és működési bevételek egyensúlyának megtartása	Energetikai beruházások központi kezelése Az önkormányzaton belül jelentős energetikai felmérések, projektek indultak meg. Ezek kezelése jelenleg több helyen összpontosul. Ezek egy helyen való kezelése segíthet az energetikai kiadások racionalizálásában.
Helyi adóbevételek növelese Kaposvár élenjérod a helyi adóbevételek tekintetében, azok mértékét 2022-ban jelentős mértékben növelni tudja.	Kiemelt beruházások központi kezelése A kiemelt beruházások, városfejlesztések kezelése megoszlik a Hivatal, a KASJ és a Fejlesztési Központ között. Ezen beruházások központi kezelése megtakarítási potenciálokat rejt magában
Kiemelt fejlesztések Az elmúlt években jelentős támogatási összegekhez jutott az önkormányzat a kiemelt beruházási projektek megvalósítására. A projekteknek köszönhetően jelentős infrastrukturális fejlesztések valósultak meg.	Sport támogatás áttekinthetése Jelenleg a sport támogatása kiemelt prioritás az önkormányzaton belül. Ugyanakkor a támogatás több szereplő közötti oszlik meg. A támogatási formák részletesebb áttekinthetése racionalizálási lehetőséget jelenthet Kaposvár számára
Letszám-hatekonysag A Polgármesteri Hivatal létszámhatékonysága nagyon nagy mértékben javult az elmúlt 10 évben.	Demográfia változásokra reagáló intézményrendszer <ul style="list-style-type: none"> Óvodai infrastruktúra racionalizálása Élsport támogatása felel a tömegsport támogatása felé elmozdulás A kulturális szolgáltatások racionalizálása és megújítása Az időskorúak felé való elmozdulás
Intezyenyi atalakítások Az intézményrendszerben jelentős, a költségek csökkentését célzó racionalizálások történtek: GESZ kialakítása, óvodák összevonása, kulturális intézmények összevonása.	

 Javasoljuk a projekt keretében tovább vizsgálni

72. ábra: A kaposvári önkormányzat erősségei és megtakarítási potenciáljai

4. Hatékonyságnövelési program részletes bemutatása

A kiinduló cél a Holding fejlesztése volt. Az érdemi eredmények eléréséhez azonban városi léptékben szükséges gondolkodni. Az alábbi szempontokat tartottuk szem előtt a javaslatokhoz.

A Holding átalakítása, fejlesztése az utóbbi években egyre hangsúlyosabbá és szükségyszerűbbé vált. A kiinduló cél a Holding fejlesztése volt. Az érdemi eredmények eléréséhez azonban városi léptékben szükséges gondolkodni. Az alábbi szempontok voltak a projekt előzményei:

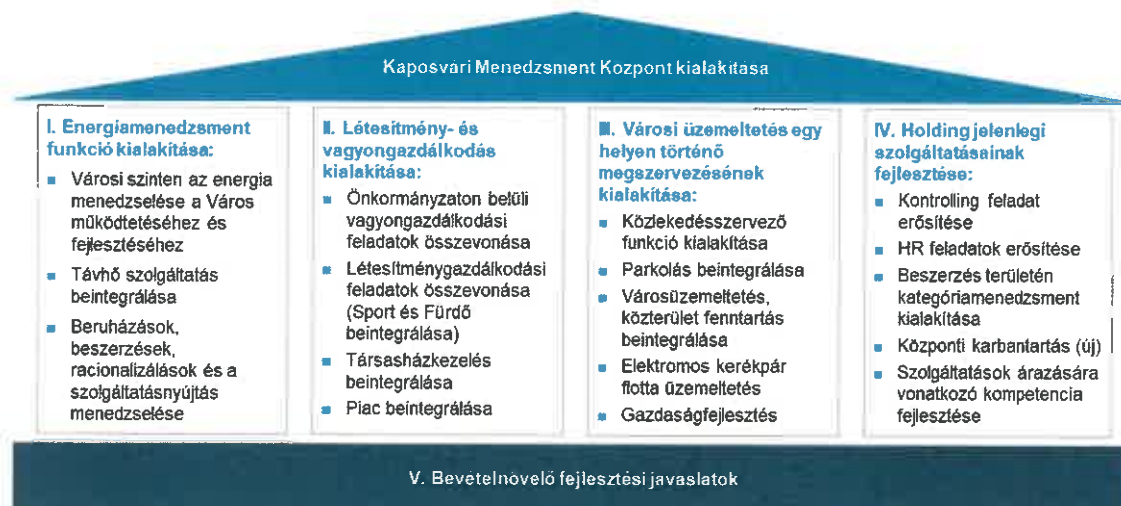
- A Holding működésben nincsen már érdemi megtakarítási és hatékonyságnövelési lehetőség, a főbb racionalizálása lépéseket végrehajtották, kis kapacitásokkal látják el feladataikat.
- A Holding a korábbi célját kimerítette. A jelenlegi működési modellben nem tud érdemi fejlődést felmutatni. Új célok definiálására van szükség és ehhez új modellt kialakítani.
- Egyre kevesebb forrás érkezik az önkormányzati rendszerbe, a feladatellátás finanszírozhatósága csökken. A tevékenységek veszteségesbe fordultak át, a Holding nem eredményez profitot.
- Kaposvár méretéből fakadóan az önkormányzati gazdasági társaságok számossága és mérete relative kicsi, önállóságuk megkérdőjelezhető. Nem várható növekedés rövidtávon.
- Egyes tagvállalatok sorsa változás küszöbén áll (pl. vízmű, hulladékgazdálkodás), amely a Holding szolgáltatói szerepét is befolyásolhatja középtávon.
- A költségeket tartósan az energia fogja befolyásolni, ez adja a legnagyobb arányát a költségeknek. Kiemelten fontos a lehető legmagasabb szintű önellátás és a beszerzés hatékonysága.
- A jelentős önkormányzati létesítmény állomány üzemeltetése óriási teher, amelyet professzionális módon és hatékonyan szükséges üzemeltetni, gazdálkodni vele.

Ebből következően fejlesztési javaslatunk a következő alapelvekre épülnek:

1. Az energiamenedzsmentre szükséges fókuszálni.
2. A létesítményállománnyal és vagyonelemekkel hatékonyan kell gazdálkodni.
3. A zsugorodó és/vagy kis cégek fenntartására a jövőben nincs szükség.
4. A megrendelt városi szolgáltatásokat erőteljesen menedzselni szükséges.
5. A Holdingnak az eddigiekhez képest merőben új szerepet érdemes adni.

A Holding új célja az energia, a létesítmények és vagyonelemek, valamint a megrendelt városi szolgáltatások menedzsmentje legyen. Miért *menedzsment*? Mert a feladatok és szolgáltatások *tervezésére, szervezésére, irányítására és vezetésére* egyszerre van szükség.

Javaslatunk alapja a Holding városi menedzsment központtá fejlesztése. Az új funkciók kialakításával már érdemi költségmegtakarítás érhető el. Emellett több árbevételt növelő javaslatot is megfogalmaztunk.

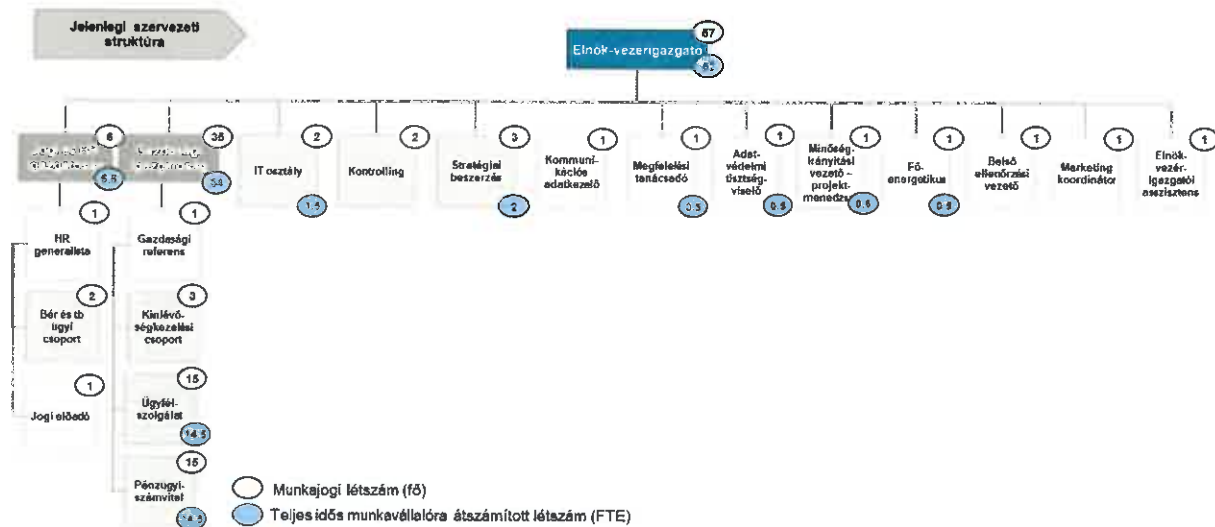


73. ábra: Kaposvári Menedzsment Központ

A következőkben ezeket a javaslatokat mutatjuk be részletesen.

4.1. Kaposvári Menedzsment Központ kialakítása

Kapos Holding központi szervezete jelenleg 1-1 fővel lát el sok funkciót. Így csak alapfeladatokat tud ellátni, szakmai irányítási feladatokra jelenleg nincs kapacitása.



74. ábra: A Kapos Holding Zrt. jelenlegi szervezeti ábrája

A jelenlegi Központban 57 fő, 9 vezető és 18 funkció ellátása történik. A szervezet jelenleg elaprózódott és szétszabdalt, a gazdasági adminisztráción kívül minden funkció ellátása csak „alapszinten” történik a létszámok alacsonyan tartása miatt. A kis létszámok miatt érdemi racionalizálási lehetőségek már nincsenek.

Az Holding nagyobb léptékű továbbfejlesztése révén válik lehetővé a jelenleg ellátott központi funkciók, mint HR, Jog, kontrolling, beszerzés és ügyfélszolgálat optimális szinten történő ellátása.

Javaslatunk alapja a Holding városi menedzsment központtá fejlesztése, amely négy funkció köré épül, kiegészítve az eddigi működést.

I. Energiamenedzsment funkció kialakítása

- Ez a tétel jelenti a legnagyobb megtakarítási lehetőséget, egyben Kaposvár legnagyobb kihívása.
- Cél az önellátás minél magasabb aránya, a városi fogyasztók kiszolgálása, energiaközösség megvalósítása.
- Az energia fogyasztás racionalizálása, hatékonyságnövelés monitoringja egy folyamatos, kiemelt tevékenység.
- Városi léptékben szükséges gondolkodni és menedzselni a beruházásokat, beszerzést, szolgáltatásokat.

II. Létesítmény- és vagyongazdálkodás kialakítása

- A létesítmények hatékony kihasználtságát és üzemeltetését központilag szükséges menedzselni az összes jelentős önkormányzati létesítmény esetén, beleértve a sportlétesítményeket és a Fürdőt.

- A vagyongazdálkodási feladatot önkormányzati szinten egységesen javasolt ellátni, ennek a szinergiák, a kompetencia és az üzleti szemlélet erősítése miatt van szükség.
- A szinergiák kihasználása érdekében a létesítmény- és vagyongazdálkodási feladatokat javasolt egy helyen ellátni.

III. Városi üzemeltetés egy helyen történő megszervezésének kialakítása

- A közlekedés tekintetében fontos szempont a megrendelő (közlekedésszervező) és a szolgáltató funkciók szétválasztása, ezért a közlekedési társaság integrációja nem javasolt.
- Parkolás beintegrálása fontos a közlekedésszervezési feladatok összehangolása érdekében.
- Városüzemeltetés alapvetően alvállalkozók mentén történik, ezért a szolgáltatásszervezői feladatokat (és ezzel együtt az érintett tagvállalatot) javasolt integrálni a központi menedzsment szervezetbe.

IV. Holding jelenlegi szolgáltatásainak fejlesztése

- A holding korábbi feladatai szerint továbbra is ellátja az önállóan maradt (tag)vállalatok központi funkcióit, illetve szolgáltatást nyújt az új szervezeten belüli egységek (divíziók) számára.
- Szükséges megerősíteni a kontrolling és HR funkcióit a holdingnak, hogy városi szinten érdemi megtakarításokat érjen egy a vállalat és kihasználja a szinergiákat.
- Beszerzés területén kategóriamenedzsment rendszer kialakítása javasolt.

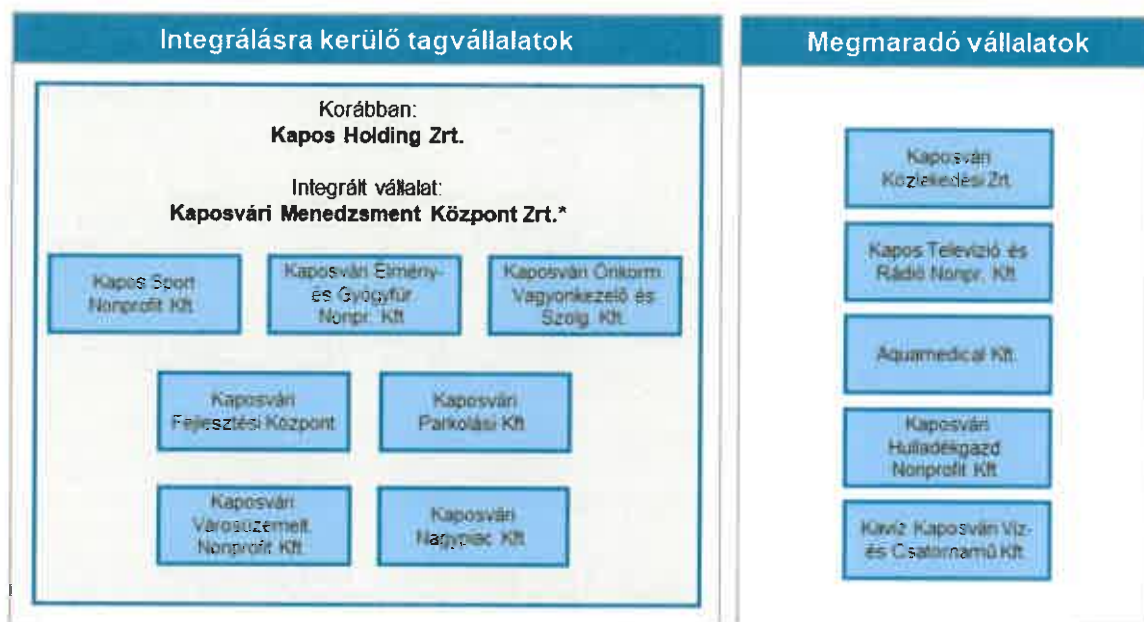
A Holding eredeti funkcióját a városi szolgáltatások menedzselésével érdemes kiegészíteni, a holding szervezet továbbfejlesztésével és az Önkormányzat kritikus funkciók beintegrálásával.

A fejlesztés célja a jelenlegi Holding központ városi menedzsment központtá való fejlesztése, mely révén Kaposvár számára fenntartható módon kerülnek megszervezésre az elkövetkezendő évek kritikus szolgáltatásai, illetve a Holding elsődleges prioritás a legnagyobb költségeket okozó energia-, valamint a létesítmények és vagyonelemek menedzselése.

A meglévő Holding központba kerülnek kialakításra/beintegrálásra a következő funkciók: vagyongazdálkodás, létesítménygazdálkodás, energiamenedzsment, városüzemeltetés, közlekedésszervezés.

A menedzsment központ kialakításának előnyei:

- Hosszú távon a legnagyobb megtakarítás az energia menedzselésével lehet elérni.
- Kimutatható költségcsökkentés érhető el, ha a jelenlegi 7-8 kisebb létszámú szervezetből egy kb. 300 fős szervezet jön létre.
- Az Önkormányzaton belül eddig elszórtan ellátott feladatok, vagy az eddig el nem látott feladatok, központilag, egy helyen kerülhetnek ellátásra.
- A megmaradó tagvállalatok szakmai irányítása megvalósulhat a központi szervezeten belül.
- Az új szervezet továbbra is ellátja a megmaradó tagvállalatok felé a jelenlegi holding funkcióit.
- Az eddigi tagvállalatok közötti szinergiák az egy szervezetbe történő integrálást követően megvalósulhatnak.



75. ábra: Integrálásra kerülő tagvállalatok és megmaradó vállalatok

* Az integráció jogi lépéseiben külön ki kell térni annak pontos módjára, mert nonprofit gazdasági társaság csak nonprofitba olvadhat be.

Az érintett tagvállalatok együttesen 337 fővel működnek és nagyságrendileg évi 15,5 milliárd Ft árbevétellel rendelkeznek.

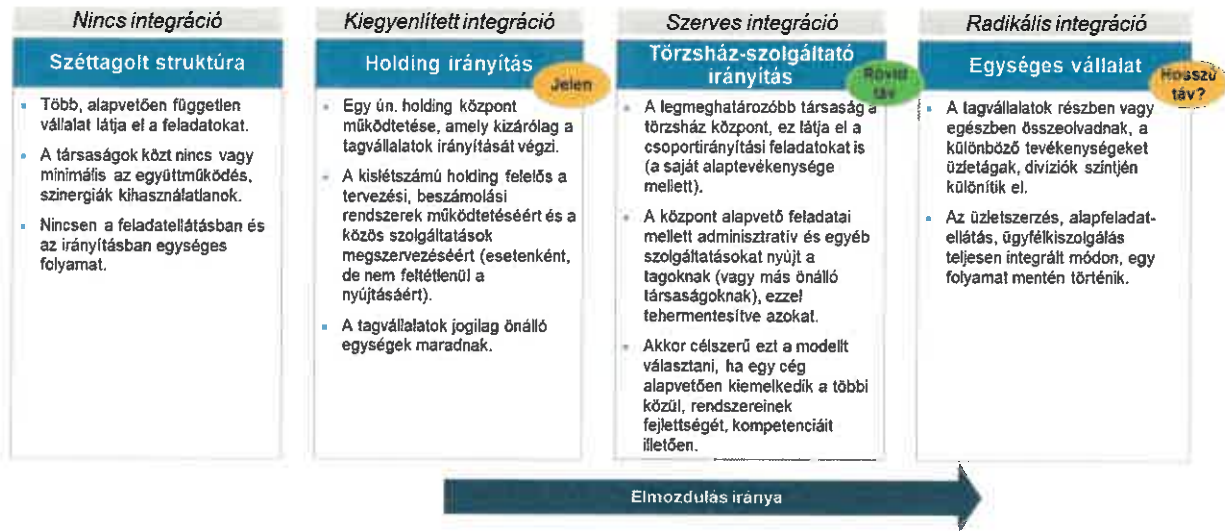
Tagvállalat	Létszám (fő)	Árbevétel (millió Ft)
Kapos Holding Központ	57	1 150
Kapos Sport Nonprofit Kft.	31	309
Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Kft.	79	11 804
Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.	94	1 209
Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.	53	693
Kaposvári Parkolási Kft.*	11	59
Kaposvári Nagypiac Kft.**	4	103
Kaposvári Fejlesztési Központ**	10	142
Összesen	337	15 469

2. táblázat: A tagvállalatok létszáma és árbevétele

* 2020-as beszámoló adatai alapján, ** 2021-es beszámoló adatai alapján

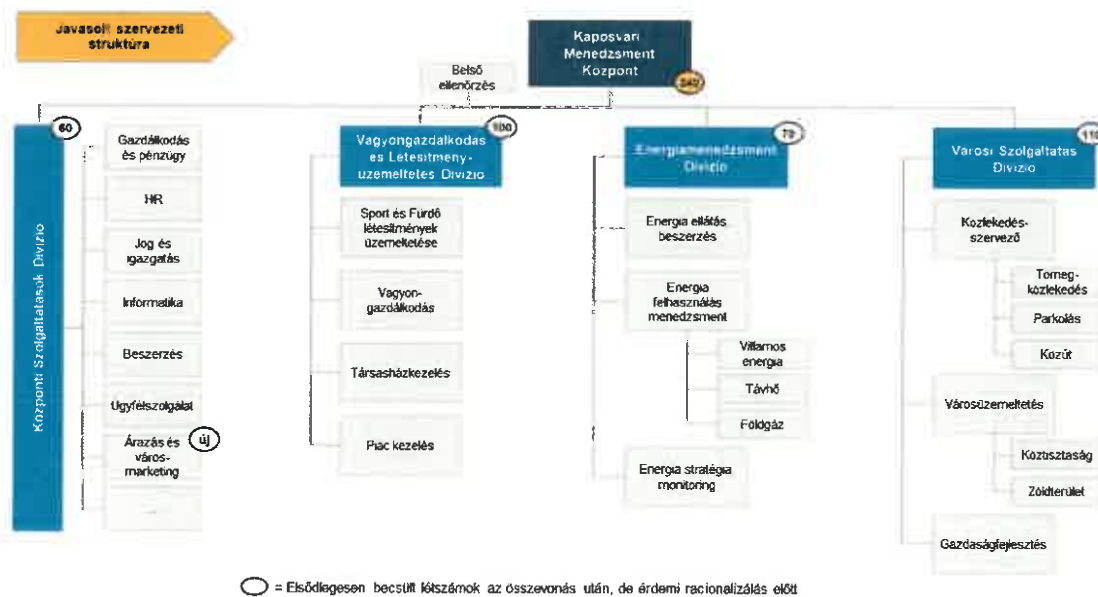
A tagvállalatok integrálásával is csak egy átlagos méretű önkormányzati tulajdonban lévő gazdasági társaság fog létrejönni.

Javasoljuk, hogy a „holding” irányítás helyett a „törzsház-szolgáltató” irányítás valósuljon meg, bizonyos területek egységesítése (integrálása) mellett.



76. ábra: Az egységes irányítás lehetséges szervezeti leképezései

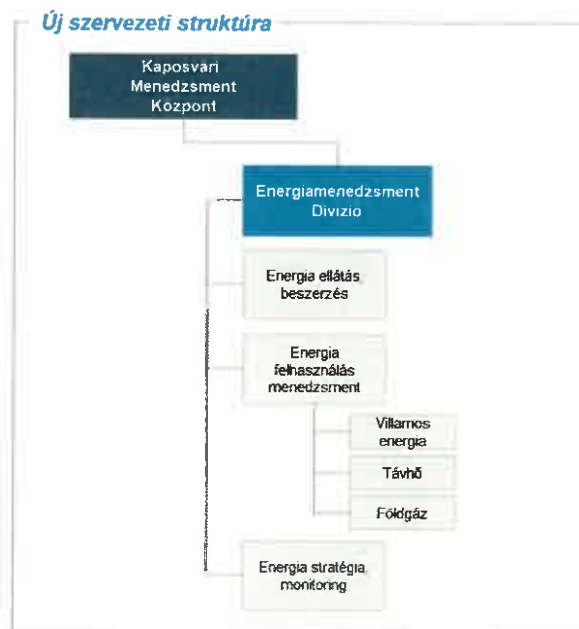
A Kaposvári Menedzsment Központban új elemként jelennek meg a tagvállalati és az eddigiekhez képest új funkciók. A meglévő holding funkciók és az új elemek mátrix szervezetet képeznek.



77. ábra: Javasolt szervezet funkcióábrája

4.2. Energetika tudatos kezelése

A Város számára legfontosabb funkció hosszútávon az energia menedzselése, az önellátásra való törekvés, a fogyasztás racionalizálása és a fenntarthatóság megteremtése. Ehhez egy új divíziót javasolt létrehozni a Holding korábbi szervezetén belül. A divízió teljesen új feladatot jelent a Holding számára, új kompetenciákat, bővülő kapacitást, az Önkormányzatban és a tagvállalatokban meglévő szaktudás központosítását és külső szakértelem bevonását egyszerre jelenti. Az divízió főbb funkcióit az alábbi struktúra mutatja (amely nem feltétlenül jelenti azt, hogy a szervezeti ábra is így fog tagozódni a későbbiekben).



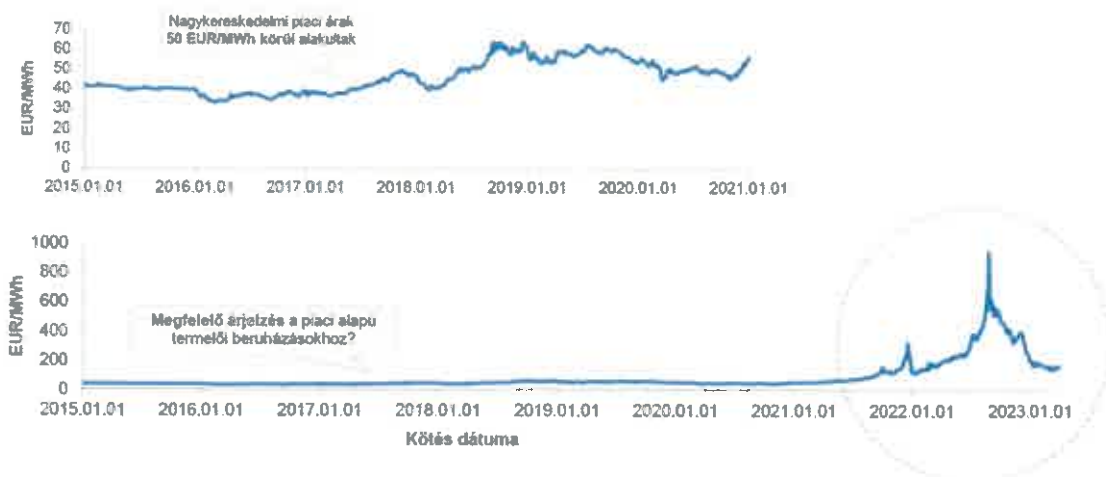
78. ábra: Az Energiamenedzsment Divízió funkcióábrája

A megoldás elemei és indokai:

- Az energia ára várhatóan tartósan magas lesz. Bár rövidtávon elképzelhető valamekkora csökkenés, de minden tényező azt mutatja, hogy az energia árak magas (és növekvő) szintjére kell berendezkedni.
- A legnagyobb költségtételen van lehetőség a legnagyobb megtakarítás elérésére. Míg a működés racionalizálás pár milliós megtakarítást jelent, addig az energiatermeléssel és tudatos felhasználással nagyságrendekkel többet takaríthat meg az Önkormányzat és a Holding.
- Önkormányzati és Holding szinten is az energiamenedzsment kiemelt feladat, amelyet központilag érdemes kezelni, éppen ezért a Holding új feladatának és szerepének elsődlegesen az energiamenedzsmentet javasolt kijelölni.
- Az önellátásra való törekvés, saját termelő- és tároló kapacitás kiépítése, illetve energiaközösségben (lakosság és szervezetek) történő felhasználása és értékesítése kell, hogy legyen a cél.
- A fogyasztás folyamatos monitorozása és ez alapján intézkedések (akár beruházások) folyamatos megvalósítása szükséges.
- A beszerzés és a későbbiekben akár a kereskedés tudatos fejlesztése mind árbevétel, mind költségoldalon jelentős üzleti eredményeket hozhat.

4.2.1. Energiapiaci kitekintés

A nagykereskedelmi árampiacokat 2022-ben sokkolták, a jövőbeli ár bizonytalan.



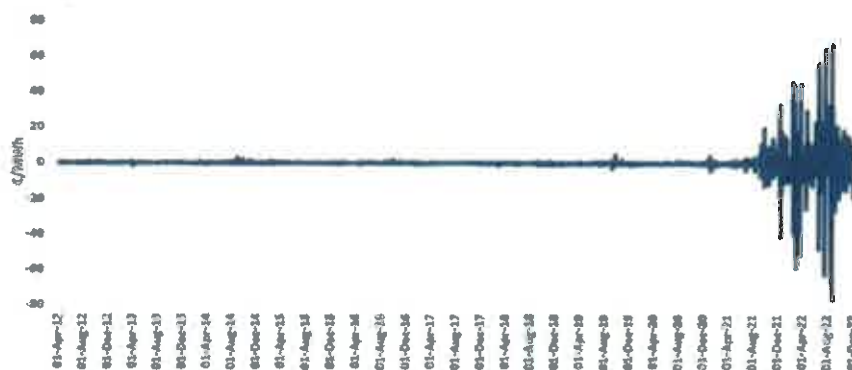
79. ábra: Éves termék határidős ára Magyarországon

Forrás: HUDEX (magyar áramtőzsdei piac)

Az energia ár jövőbeli alakulását alapvetően az alábbi tendenciák befolyásolják:

- Szűkülő orosz gázellátás
- Az ellátás biztonsági kérdések
- A francia nukleáris szűkület
- Szárazság, alacsony vízhozam
- CO2 kvóta áremelés

Az energiaárak jelentős emelkedése mellett a volatilitás és a hiányzó nagykereskedelmi forgalom is megjelent.



80. ábra: Ár ingadozás és kereskedett mennyiségek a nagykereskedelmi gázpiacokon

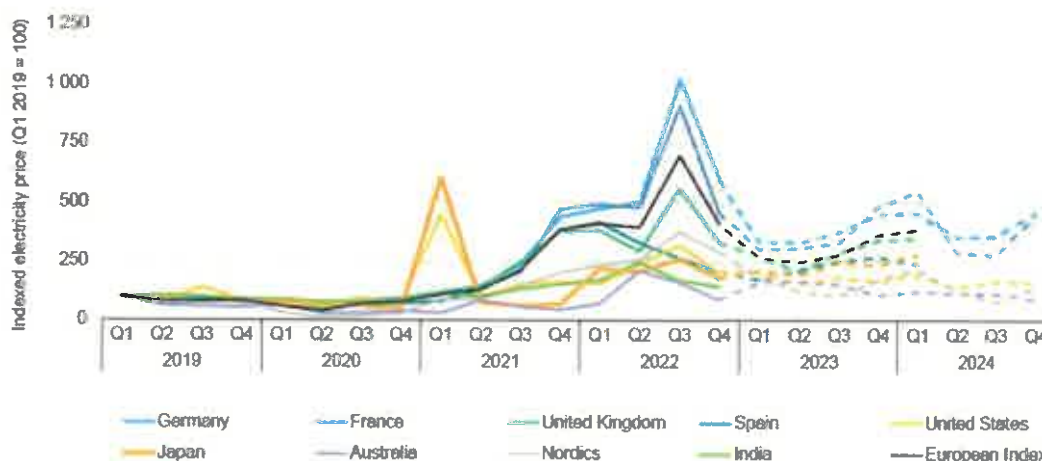
Az elmúlt 10 évben a TTF (Title Transfer Facility, holland gáztőzsde) kereskedés nagyon szűk ársávban mozgott. 2021 nyarától rendkívül jelentős ingadozásokat látunk heti és napi szinten is. Az árak lejtettek a csúcstról, de továbbra is jellemző a nagy bizonytalanság, ami megnehezíti a kiszámítható és olcsó kockázatkezelést.



81. ábra: Ár ingadozás és kereskedett mennyiségek a nagykereskedelmi gázpiacokon 2.

Az elmúlt 5 évben 2021-ig (egy évvel korábban az USA-ban) minden nagyobb nagykereskedelmi piacon növekvő keresleti mennyiséget tapasztaltunk. A likviditás („churn rate”) csökkent minden piacon az elmúlt években. Mindezek megnehezítik és szűkítik a fedezeti tevékenységek körét.

Az emelkedett határidős európai árak a szűkös kínálat kockázatát tükrözik 2023/24 telén.

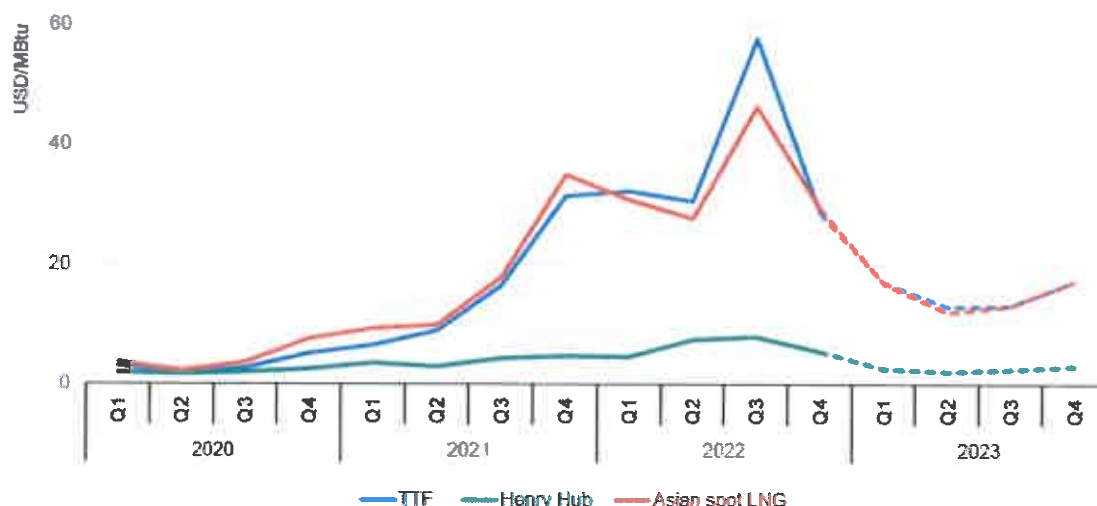


82. ábra: Indexált negyedéves átlagos nagykereskedelmi árak a kiválasztott régiókban, 2019-2024

Forrás: IEA villamosenergia-piaci jelentés

A nagykereskedelmi villamosenergia-piacon az árak jelentősen elmozdultak. Európában az energiaválság után tartósan a korábbi, 2019-es szint felett maradtak. A következő téli szezonban várhatóan magasabbak lesznek az árak, mint jelenleg és az európai árak várhatóan meghaladják majd a globális árszintet. Nincs olyan látható tényező, amely a korábban látott árszinteket eredményezné és a fogyasztók számára pozitív irányba mozdítaná az energia árakat.

Az ázsiai spot LNG- és TTF-árak 2023-ban várhatóan történelmi átlaguk felett maradnak.



83. ábra: Fő azonnali és határidős piacok földgázárak, 2020-2023

Forrás: IEA gázfigyelő jelentés

Jelentősen elmozdultak az árak a nagykereskedelmi földgázpiacon is. Európában és Ázsiában az energiaválság után az LNG és TTF árak a korábbi 2020-as szint felett maradtak. A téli szezonban várhatóan magasabbak lesznek a gázárak, ahogy a villamosenergia árak is. Az LNG-ellátás miatt Európában és Ázsiában az árak az amerikai árszint felett várhatóak. A földgázpiacok rendkívül hektikusak és érzékenyek, illetve itt sem látható olyan tényező, amely a korábban látott árszinteket eredményezné.

4.2.2. Energiamenedzsment Divízió javasolt feladatrendszere

Az energia menedzsment a Holding számára egy új és komplex feladat, amely tudatos építkezéssel valósítható meg. Ehhez szükséges az Önkormányzaton és tagvállalatokon belüli kompetencia és kapacitás koncentrálása, illetve külső szakértelem bevonása.

Az Energiamenedzsment Divízió javasolt főbb feladatait az alábbi struktúra mutatja be. Ez lehet a jövőbeni szervezeti felépítés alapja is, azonban más logikák, helyi sajátosságok és érvek mentén is elképzelhető a struktúra kialakítása, így ez csak az alapvető feladatok meghatározását jelenti a divízió szintjén.

I. Energiaellátás és beszerzés menedzselése

1. Energia beszerzés

- Energiabeszerzési tanácsadás az önkormányzati szereplőknek és városi érintetteknek
- Energiaár előrejelzésre vonatkozó adatok begyűjtése
- Hálózat használat elemzése a beszerzések előkészítéséhez
- Energia beszerzés végrehajtása: beszerzés előkészítése, lebonyolítása, utólagos kiértékelése
- Szerződések, megállapodások menedzselése
 - Energetikai rendszer áttekintése és fejlesztési javaslatok megfogalmazása az együttműködésekre vonatkozóan

- Üzemeltetési szerződések áttekintése, ellenőrzése, és jövőre vonatkozó javaslatok kidolgozása
- Karbantartási tevékenységek és szerződések értékelése, tapasztalatok hasznosítása

2. Energia előállítás és tárolás

- Saját energia előállítás és megújuló termelés lehetőségének elemzése, az előállítás megvalósítása
 - Telephelyi előállítás: On-site (saját telephelyi) termelési feltételeinek és lehetőségeinek kidolgozása, telephelyi termelés megvalósítása és üzemeltetése
 - Telephelyen kívüli előállítás: Off-site (telephelyen kívüli) termelési feltételeinek és kereskedelmi lehetőségeinek kidolgozása, geotermikus energia hasznosítási lehetőségek vizsgálata, biogáz energia hasznosítási lehetőségek vizsgálata
- Energiatárolási program kidolgozása és megvalósítása
 - Tárolási potenciál és hasznok feltárása
 - Akkumulátor technológiák alkalmazásának vizsgálata
 - Energiatárolás megvalósítása és működtetése

3. Energiaközösség tervezése és egyéb együttműködések kialakítása

- Termelői szerződési lehetőségek azonosítása, értékelése
- Árkockázat fedezése termelői megállapodásokon keresztül
- Energiaközösségek lehetőségeinek elemzése, kapcsolódó együttműködések kialakítása

II. Energiafelhasználás menedzsmentje

4. Energia fogyasztás monitoringja

- Meglévő mérési adatok elemzése: főmérők adatainak elemzése (negyedórás/órás adatok alapján) és almérők adatainak elemzése, fajlagos fogyasztásra vonatkozó számítások
- Hiányzó mérések elvégzése: jelentős fogyasztással bíró berendezések egyedi (okos) mérésére javaslat kidolgozása és megvalósítása
- Fogyasztáshoz külső adatok hozzárendelése (pl. hőmérséklet, jelenléti létszám stb.)
- A fogyasztás elemzése, folyamatos követése, a veszteségek és üzemeltetési anomáliák azonosítása

5. Intézkedési javaslatok kidolgozása az energia hatékonyságra vonatkozóan

- Megtakarítási potenciálok feltárása, energihatékonysági intézkedések azonosítás
- Szemlélet-formálás a szervezeten és az Önkormányzaton belül, illetve lakosság és gazdasági szereplők körében
- Egyéni ösztönzőrendszer kialakítása az önkormányzati és saját szervezeti vezetők és a munkatársak számára

6. Beruházások tervezése a fenntarthatóság növelése érdekében

- Komplex beruházások tervezése, illetve azok támogatása
 - Meglévő tervek felülvizsgálata, elemzése: beruházások műszaki terveinek felülvizsgálata, hatástanulmányok ellenőrzése, fejlesztési és kiegészítési javaslatok kidolgozása
 - Dekarbonizáció, földgáz kiváltási program kidolgozása és megvalósítása
 - Földgáz felhasználás kiváltásának vizsgálata
 - Hőszivattyúk alkalmazásának elemzése
 - Elektrifikációs potenciálok feltárása
 - E-mobilitási infrastruktúra (flotta, töltés) bevezetési / bővítési lehetőségeinek elemzése, a program megvalósításának támogatása
- Zöld átmenet és innovatív megoldások azonosítása, tervezése (széndioxid megkötés, alternatív üzemanyagok stb.)

III. Energia stratégia, monitoring

7. Fenntarthatósági stratégia gondozása és monitoring

- Fenntarthatósági stratégia kidolgozása, fenntarthatósági projektek definiálása a stratégia és gondozása
- Karbonlábnyom számítás és karbonlábnyom csökkentési javaslatok megfogalmazása, intézkedések végrehajtásának menedzselése / támogatása

8. Forrásbiztosítás elősegítése és támogatási lehetőségek azonosítása

- Energiahatékonysági támogatások, fejlesztési források azonosítása
 - Energiahatékonyságot támogató források feltérképezése
 - Konceptiók kidolgozása
 - Zöld kötvénykibocsátás lehetőségének elemzése
 - Forrásszerzést támogató pénzügyi modellezés, megtérülésszámítások
- Energiahatékonysági pályázatok beadás és menedzselése

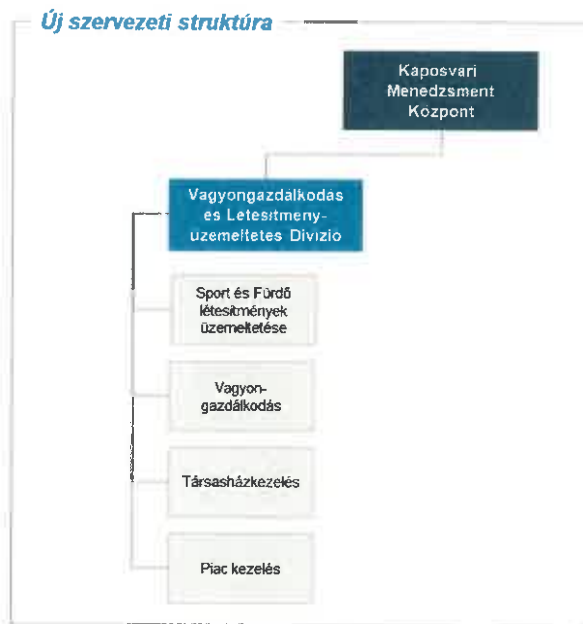
9. Taxonómia és ESG beszámolás kialakítása

- ESG beszámolás és fenntarthatósági jelentés készítése
- Taxonómia megfelelésre való felkészülés
 - Érintettség meghatározása, tevékenységek elemzése
 - Tevékenységek fenntarthatóságának egyedi vizsgálata
 - Beruházások fenntarthatóságának egyedi vizsgálata

4.3. Vagyongazdálkodás és létesítményüzemeltetés központosítása

A Vagyongazdálkodási feladatok központosítását és a Holdingba integrálását egyszerre javasoljuk. Emellett ugyanezen divízió látná el a létesítményüzemeltetési feladatokat is.

A Divízió javasolt funkcióit a következő ábra mutatja be.



84. ábra: A Vagyongazdálkodási és Létesítményüzemeltetési Divízió tevékenységei

A megoldás elemei és indokai:

- A vagyongazdálkodás és létesítményüzemeltetés központosításának alapját az adja meg, hogy a Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft, a Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft. és a Kapos Sport Nonprofit Kft. beolvad a Kapos Holding Zrt-be (a beolvadás jogi kontrstrukcióját későbbi szakaszban szükséges kialakítani).
- Vagyongazdálkodást önkormányzati szinten központosítva, egy szervezet által javasolt ellátni, amely feladatellátás a Holding utódszervezetében valósulna meg.
- A vagyongazdálkodás és létesítményüzemeltetés az energiamenedzsmenthez szorosan kapcsolódó üzleti terület, emiatt javasolt egy szervezeten belül, a Holding utódjaként szolgáló Menedzsment Központban ellátni a feladatot.
- A sport, fürdő és egyéb létesítmények hasznosítása és üzemeltetése szorosan kapcsolódó feladat, javasolt egyben kezelni. A feladatellátás mérete és jellege nem indokol különálló gazdasági társaságokat és ügyvezetést.
- A létesítmények és vagyonelemek esetén legfőbb cél a hasznosíthatóság javítása, a kihasználtság növelése és az energiafogyasztás racionalizálása.
- A társasházkezelés önálló üzletágként nyereségesen tartható fent, emiatt tudatos építkezéssel a terület fejlesztés és bővítése javasolt.
- A piac kezelése nem indokolja önálló gazdasági társaság fenntartását, jól illeszkedik a létesítményüzemeltetési és vagyonelemkezelési feladatok mellé.

- A létesítmények, a vagyonelemek, a társasházkezelés és a piac menedzselése jelentős szinergiákra ad lehetőséget, különösen a karbantartás, műszaki üzemeltetés és az energetika terén. A feladatok egyben kezelése teszi lehetővé a központi karbantartási feladatok hatékony szervezését.

4.3.1. Sport, fürdő és egyéb létesítmények üzemeltetése

Javasoljuk, hogy a Holding kezelése alá tartozó létesítmények esetében egységes üzemeltetés valósuljon meg.

Ez alatt a következő feladatokat értjük:

Feladatok	Definíció
Napi üzemeltetési, működtetési feladatok	Azon feladatok köre, ami ahhoz szükséges, hogy a létesítmény nyitvatartás esetén zavartalanul működhessen.
Portaszolgálat	A létesítményhez, amennyiben tartozik, a portaszolgálat megszervezése.
Őrzés-védelem	A létesítmények őrzéséhez kapcsolódó feladatok.
Gyorsszolgálat - karbantartások esetén	Sürgős, halasztást nem tűrő műszaki zavarok elhárításához szükséges 0-24 gyorsszolgálattal kapcsolatos feladatok.
Rendszeres karbantartási feladatok ellátása	A létesítményekhez kapcsolódó rendszeres műszaki karbantartási feladatok.
Felújítások megtervezése	Éves felújítási, beruházási terv készítése, prioritizálás. A felújítások megtervezése vagy a tervezés megszervezése.
Kertészeti feladatok megszervezése	A létesítményekhez tartozó zöldfelületek gondozása.
Takarítás	A létesítmények esetében a takarításhoz (rendszeres, nagytakarítás és rendezvény utáni) kapcsolódó feladatok.
Rendezvényekhez kapcsolódó üzemeltetési feladatok	A létesítményben megrendezésre kerülő események üzemeltetési feladatainak biztosítása.
Jegyértékesítés megszervezése	A létesítmények esetében, amennyiben van jegyértékesítés, az azokhoz kapcsolódó feladatok ellátása.

3. táblázat: A létesítményüzemeltetéshez kapcsolódó feladatok

Létesítményüzemeltetésben jelenleg érintett tagvállalatok:

- Kaposvári Élmény- és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.
- Kapos Sport Nonprofit Kft.
- Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.
- Kaposvári Nagypiac Kft.

Javasoljuk az érintett tagvállalatok érintett feladatait ebbe a divízióba átszervezni. Javasoljuk a szinergiák kihasználását, azaz:

- A létesítményekhez tartozó zöldfelületek kezelését is a városüzemeltetés végezze.

- Portaszolgáltatásra egységes szervezeti megoldás szükséges (a feladat benttatása vagy kiszervezése további vizsgálatot igényel).
- A takarítás egységes megszervezése – belső munkavállalókból létrehozott egység felállítása javasolt.
- A gyorszolgálat, karbantartás házon belüli kiépítése további vizsgálatot indokol. Eszközök beszerzése mindenképpen indokolt.

TAO és egyéb jogszabályok további vizsgálata szükséges ahhoz, hogy a gyógyfürdő létesítményüzemeltetése bevonható-e a Szolgáltató Központba.

A Kapos Sport által jelenleg ellátott PR, kommunikáció, reklámügynökségi feladatok ellátását javasoljuk központilag a Központi Szolgáltatások Divízió részeként kezelni.

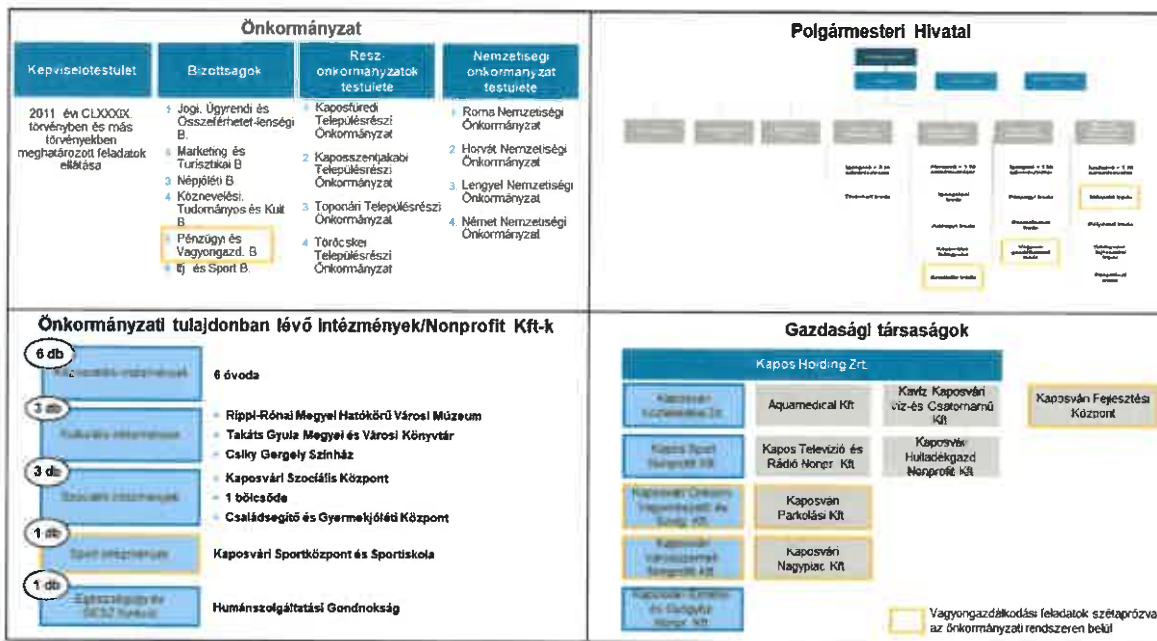
4.3.2. Vagyongazdálkodás

Vagyongazdálkodás alatt a következő feladatok központosítását javasoljuk:

Feladatok	Definíció
Bérlakások kezelése	Az önkormányzat tulajdonában lévő bérlakások teljeskörű kezelése: pályáztatás, szerződéskezelés, díjbeszedés, követeléskezelés és egyéb adminisztratív feladatok ellátása. A bérbeadásról a döntés az Önkormányzat hatásköre marad.
Nem lakás célú ingatlanok kezelése	Az önkormányzat tulajdonában lévő üzlethelyiségek, parkolók stb. piaci értéken való bérbeadásának teljeskörű kezelése: pályáztatás, szerződéskezelés, díjbeszedés, követeléskezelés és egyéb adminisztratív feladatok ellátása. A bérbeadásról a döntés az Önkormányzat hatásköre marad.
Telkek hasznosítása	Az önkormányzat tulajdonában lévő telkes hasznosításának teljeskörű kezelése: pályáztatás, szerződéskezelés, díjbeszedés, követeléskezelés és egyéb adminisztratív feladatok ellátása. A bérbeadásról a döntés az Önkormányzat hatásköre marad.
Elidegenítési ügyek intézése	Az önkormányzat tulajdonában lévő ingatlanok eladásának teljeskörű intézése: értékbecslés, előterjesztés, szerződéskezelés, díjbeszedés, jogi eljárás intézése. Az elidegenítésről a döntés az Önkormányzat hatásköre marad.
Önkormányzati lakások felújítása, korszerűsítése	Az önkormányzat tulajdonában lévő lakások karbantartása, felújítása: karbantartási és felújítási terv készítése, gyorszolgálat és karbantartás megszervezése, műszaki ellenőrzés, teljesítésigazolás, kapcsolattartás a bérlőkkel.
Társasházi felújításokkal kapcsolatos feladatok	Önkormányzat tulajdonában lévő társasházak felújításával kapcsolatos feladatok intézése: karbantartási és felújítási terv készítése, gyorszolgálat és karbantartás megszervezése, műszaki ellenőrzés, teljesítésigazolás, kapcsolattartás a bérlőkkel
Vagyonkataszter vezetése	Az önkormányzat tulajdonában lévő ingatlanállomány nyilvántartásának naprakész vezetése.

4. táblázat: Vagyongazdálkodási feladatok

Vagyongazdálkodási feladatokat ellátó társaságok:



85. ábra: Vagyongazdálkodási feladatokat ellátó társaságok

Jelenleg 3 szervezet, 5 szervezeti egységében kb. 24 fő foglalkozik az Önkormányzat ingatlangazdálkodásával. Ezek egy helyre való terelésével létszámcsökkenés és a piaci bérbeadások 20%-kal történő növekedése várható.

Vagyongazdálkodási feladatok	Tevékenységből származó éves bevétel (2022)	Tevékenységgel foglalkozó munkatársak becsült létszáma
Bérlakások kezelése	198 003 239 Ft	<ul style="list-style-type: none"> PH, Szociális Iroda: 2 fő PH, Vagyongazdálkodási Iroda: 6 fő PH, Műszaki Iroda: 6 fő Vagyonkezelő Zrt.: 8 fő Kaposvári Fejlesztési Iroda: 2 fő
Nem lakás célú ingatlanok és telkek kezelése	256 496 820 Ft	
Elidegenítési ügyek intézése	14 221 000 Ft	
Önkormányzati lakások felújítása, korszerűsítése	74 701 000 Ft	
Társasházi felújításokkal kapcsolatos feladatok	-	
Vagyonkataszter vezetése	-	
Összesen	543 422 059 Ft	kb. 24 fő

5. táblázat: Vagyongazdálkodási feladatokat és a tevékenységből származó éves bevétel 2022-ben

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A vagyongazdálkodás központosított kezelésével min. 80-100 milliós éves bevételnövekedés érhető el (bérleti szerződések felülvizsgálata, bérleti díjak célzott emelése, üres helyiségek kiadása révén).

Vagyongazdálkodási feladatért felelős intézmény vagy szervezeti egység	Jelenlegi feladatok	Javasolt változás
<p>Önkormányzat – Pénzügyi és Vagyongazdálkodási Bizottság</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Megállapítja, illetve jóváhagyja a 35 év alatti, fiatal vállalkozók program keretében kedvezményesen bérbeadott üzlethelyiségek új, felülvizsgált bérleti díját. • Dönt az újrahajósításra alkalmassá tett állami tulajdonban lévő földnek az Önkormányzat tulajdonába való ingyenes átvételéről és a nem meghatározott szerv részére történő föld felajánlás elfogadásáról • Dönt a versenykiírásról • Az önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanok szolgalmi és vezetékjoggal, használati joggal való megterheléséről döntést hoz. • Az önkormányzati tulajdonú nem lakás célú helyiségek esetében a bérleti díj csökkentés mértékét meghatározza, valamint döntést hoz a Közgyűlés által megállapított minimális bérleti díjat el nem érő bérleti díj ajánlatokról, a bérlet időtartamáról és a bérlet egyéb feltételeiről. • Dönt az önkormányzati vagyon elidegenítéséről és egyéb módon történő hasznosításáról • Véleményezi a vagyonhasznosítási célú előterjesztéseket • Dönt a vagyonkezelői beszámolóról • Dönt a lakótelek kedvezményes értékesítéséről 	<p>Nem javasolunk változtatást</p>

Vagyongazdálkodási feladatért felelős intézmény vagy szervezeti egység	Jelenlegi feladatok	Javasolt változás
<p>Polgármesteri Hivatal – Vagyongazdálkodási iroda feladatai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Önkormányzati vagyon nyilvántartása, ingatlanvagyonkataszter vezetése, ingatlanokkal kapcsolatos földhivatali eljárások • A vagyon hasznosítására, értékesítéssel kapcsolatos egyeztetések és tárgyalások tartása, szerződéselőkészítés, hasznosítással összefüggő folyamatos számlakibocsátás • Nem lakáscélú helyiségek állományát nyilvántartja és követi, bérleti díjakat beszedi • Bérlekások elődegenítésével járó feladatokat ellátja • Üzemeltetési pályázatok kiírása, szerződés előkészítés és megkötés • Ingatlanhasznosítási pályázatok lebonyolítása • Mezőgazdasági területek hasznosításáról gondoskodik • Az önkormányzati és intézményi vagyon és az önkormányzati tulajdonú bérlekások épület- és felelősség biztosításáról gondoskodik • Társasházak felügyeletével kapcsolatos jegyzői feladatokat ellátja 	<ul style="list-style-type: none"> • Javasoljuk a feladatok átadását a Kaposvári Menedzsment Központ részére. • Csak a jogszabályban kötelezően önkormányzatnál maradó feladatok ellátása maradjon itt, illetve a Központtal való kapcsolattartás és szakmai felügyelet.
<p>Polgármesteri Hivatal – Műszaki iroda feladatai</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Önkormányzati beruházások és felújítások előkészítése, lebonyolítása, tervezési, kivitelezési és ellenőrzési feladatok ellátását biztosítja • A felülvizsgált tervezői, kivitelező és lebonyolítási számlák kifizetését koordinálja • Városfejlesztési és városrendezési kérdésekben együttműködés a főépítésszel • Műszaki ellenőrzést végez • Területfejlesztési feladatok • Építési hatóság által elrendelt bontásokat lebonyolítja 	<p>Javasoljuk a feladatok ketté bontását:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A stratégia, tervezői feladatok, valamint a műszaki ellenőrzés maradjon a Polgármesteri Hivatalban. • A beruházások lebonyolítása pedig kerüljön át az új Kaposvári Menedzsment Központba.

Vagyongazdálkodási feladatért felelős intézmény vagy szervezeti egység	Jelenlegi feladatok	Javasolt változás
Polgármesteri Hivatal – Szociális iroda feladatai	<ul style="list-style-type: none"> • Önkormányzati bérlakások bérleti pályázatainak kiírása és előkészítése • Előkészíti a bérlakásba történő befogadáshoz és tartási szerződéshez való hozzájárulást, és a bérlőkiválasztási kérelmeket döntéshozáshoz • A szociális bérlakások iránti kérelmeket nyilvántartja, bérlakás csere és albérletbe adással kapcsolatos feladatok ellátása • A Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.-vel egyeztetve nyilvántartást vezet a bérlakásokról 	<ul style="list-style-type: none"> • a jogszabályban kötelezően önkormányzatnál maradó feladatok ellátása maradjon itt, illetve a Központtal való kapcsolattartás és szakmai felügyelet. • A piaci alapon kiadásra kerülő lakások kezelése átkerülhet a Kaposvári Menedzsment Központba is.
Vagyonkezelő Zrt. – Házkezelés feladatai	<ul style="list-style-type: none"> • A kezelésbe adott ingatlanok, bérlemények hasznosítása, a rendeltetésszerű használat biztosítása • Az ingatlanok üzemeltetése fenntartása • A bérlemények átadása és visszavétele • Az ingatlanok kezelésbe vétele és kiadás, • A karbantartási, hibaelhárítási munkák elvégzése • Társasházak közös képvisellete, kezelése 	<ul style="list-style-type: none"> • Javasoljuk a feladatok átadását és az ezzel foglalkozó szervezet integrálását a Kaposvári Menedzsment Központ vagyongazdálkodással foglalkozó divíziójába.

6. táblázat: Vagyongazdálkodási feladatokat ellátók és a feladatok részletes bemutatása

4.3.3. Társasházkezelés

Társasházkezelési feladatok alatt a következő feladatok értjük.

Feladatok	Társasházkezelés feladatai részletesen
Társasházak közös képviselétének és kezelésének ellátása	<ul style="list-style-type: none"> • Az igényeknek megfelelően összehívja és levezeti a közgyűléseket, a közgyűlési döntéseket végrehajtja, vagy annak végrehajtásában részt vesz. • A megbízás szerint gazdálkodik a társasház pénzeszközeivel. • Tervet készít, rendezi a társasház kötelezettségeit (számlákat, bérfizetéseket, járulékokat, adókat). • Elvégzi a társasház egyéb ügyviteli feladatait. • Kifizeti a társasházak alkalmazottainak járandóságát, tiszteletdíját.

Feladatok	Társasházkezelés feladatai részletesen
	<ul style="list-style-type: none"> • elkészíti és beküldi a TB jegyzéket, átutalja a járulékokat. • Elvégzi a betegbiztosítással kapcsolatos feladatokat, adatokat szolgáltat az egészségügyi pénztárnak. • Elkészíti az ÁFA bevallásokat. • Átutalja az adókat. • Elkészíti az éves adóbevallást és az SZJA adatszolgáltatást. • Elvégzi a társasházakkal kapcsolatos számviteli nyilvántartások folyamatos vezetését és elkészíti társasházanként az egyszerűsített mérleget. • Tevékenysége területén felelős a munka-és egészségvédelmi, tűzrendészeti, szabályzatokban, és a vonatkozó cégszabályzatokban foglalt utasítások betartásáért, az előírt és szükséges ellenőrzések, oktatások megtartásáért.

7. táblázat: Társasházkezelési feladatok

Feladat	Tevékenységből származó éves bevétel (2022)	Tevékenységgel foglalkozó munkatársak becsült létszáma
Társasházkezelés	42,9 millió Ft	30 fő

8. táblázat: Társasházkezelésből származó bevétel és létszám

Társasházkezeléssel a Holdingon belül csak a Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt. foglalkozik. A Házkezelés üzletágon belül a Társasházkezelő csoport feladatainak átvétele javasolt.

4.3.4. Piackezelés

Piackezelési feladatok alatt a jelenlegi Kaposvári Nagypiac Kft. feladatait értjük.

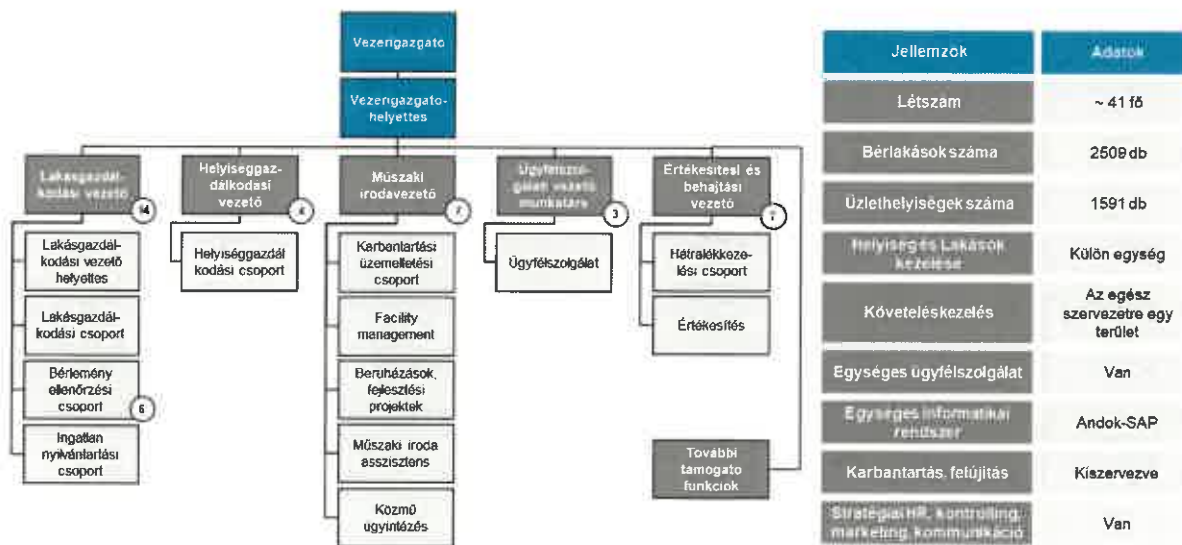
Piackezelés feladatai	Piackezelési feladatok részletesen
Kaposvári Nagypiac Kft. feladatai	<ul style="list-style-type: none"> • Piac és vásárcsarnok üzemeltetése • Parkolóház üzemeltetése • Árusítóhelyek, üzletek, fedett és szabadtéri asztalok bérbeadása • Raktárhelységek üzemeltetése • Nyilvános WC üzemeltetése

9. táblázat: Piackezelési feladatok

A Piackezelés feladatait javasoljuk egyben átadni a Kaposvári Menedzsment Központ részére.

4.3.5. Példák önkormányzati tulajdonban lévő, vagyongazdálkodással foglalkozó szervezetekről

A feladatellátás jellege alapján példaként szolgálhat egy fővárosi kerület, önkormányzati tulajdonú cég vagyongazdálkodással foglalkozó szervezeti struktúrája és gyakorlata.



86. ábra: Benchmark példa 1./a

A bemutatott önkormányzati tulajdonú cég vagyongazdálkodási tevékenységköre.

I. Ingatangazdálkodás

- Lakásgazdálkodás, önkormányzati tulajdonú lakások kezelése, illetve helyiséggazdálkodás
- Bérleményellenőrzés és ingatlan nyilvántartás
- Ingatlanok elidegenítésével kapcsolatos feladatok
- Behajtás, hátralékkezelés

II. Műszaki szolgáltatások

- Önkormányzati tulajdonú ingatlanok kapcsán jelentkező műszaki hibák, veszélyhelyzetek elhárításával kapcsolatos feladatok, illetve facility menedzsment
- Lakóingatlanok, helyiségek, kémények tervezett karbantartása, felújítása
- Komplex fejlesztési projektek lebonyolítása
- Közművekkel kapcsolatos feladatok
- Műszaki ellenőrzési feladatok ellátása

III. Ügyfélszolgálat

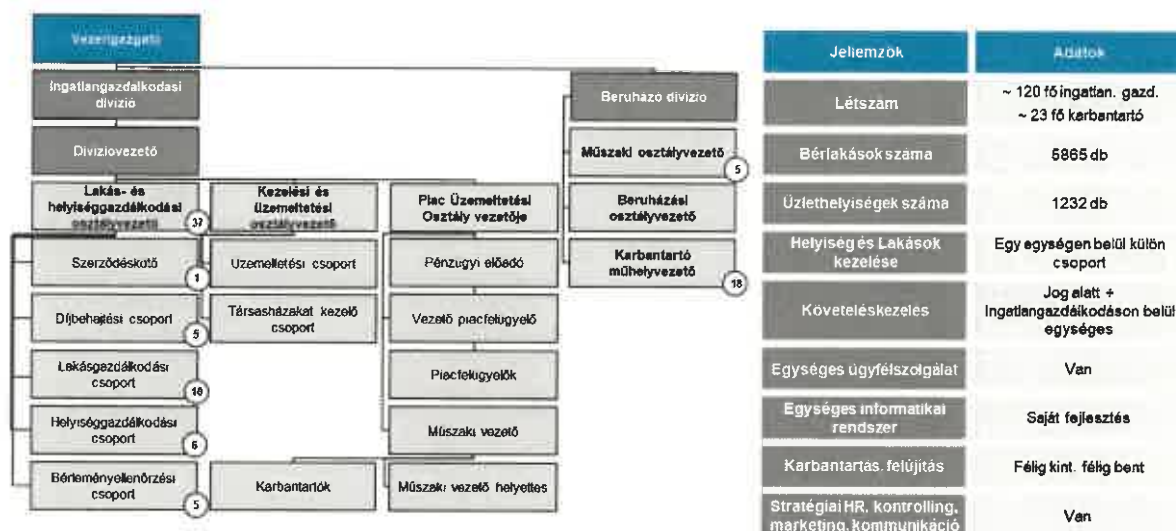
- Ügyfélszolgálati iroda működtetése, ügyélfogadás, call-center és ügyfélsz.-i rendszer működtetése
- Panaszbejelentések kezelése, kérelmek fogadása
- Beadványok befogadása, információk összegyűjtése

IV. Gazdasági szolgáltatások

- Könyvelési és pénzügyi feladatok ellátása
- Beszerzés és leltározási feladatok
- Kontrolling, elszámolási, adatszolgáltatási és kapcsolattartási feladatok

87. ábra: Benchmark példa 1./b

Fővárosi kerület, önkormányzati tulajdonú cég vagyongazdálkodással foglalkozó szervezeti egységei.



88. ábra: Benchmark példa 2./a

Fővárosi kerület, önkormányzati tulajdonú cég, vagyongazdálkodási tevékenységkör.

I. Ingatlan-gazdálkodás:

- Lakás-gazdálkodás
- Vagyonhasznosítás
- Helyiséggazdálkodás
- Szerződéskötés
- Bérlményellenőrzés
- Díjbehajtás
- Társasházkezelés

II. Karbantartás, üzemeltetés, beruházások

- Felújítások döntéselőkészítése
- Önkormányzati tulajdonú lakóépületek és helyiségek karbantartása, felújítása és építése
- Karbantartó műhely üzemeltetése

III. Takarítás

- Átmeneti szállók takarítása (más takarítási tevékenységet nem kifejezetten lát el)

IV. Vásárcsarnok működtetése

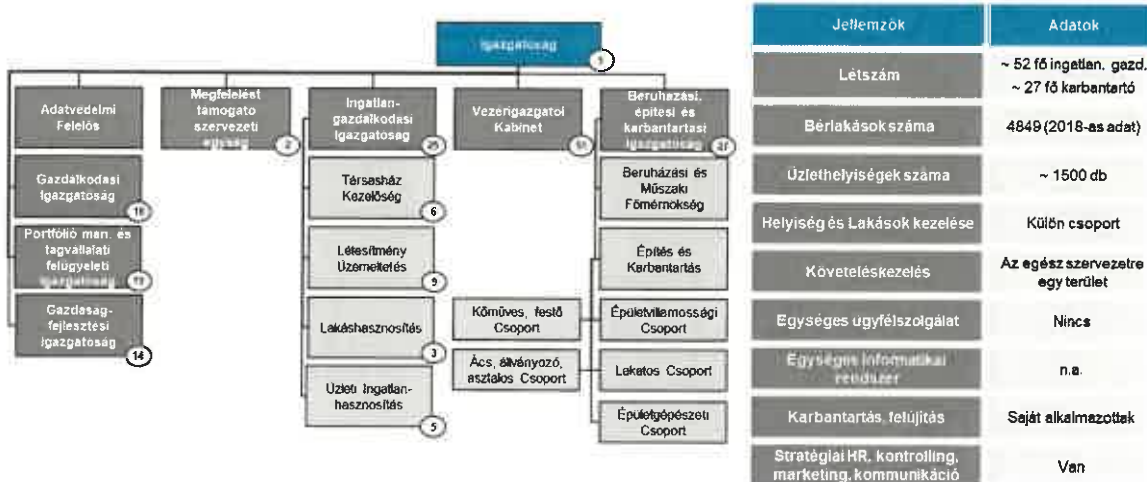
- Működés feltételeinek kialakítása, javaslat a bérleti és üzemeltetési díjakra
- Nem végez takarítói tevékenységet

V. Központi ügyfélszolgálat

- Kommunikáció, marketing, sajtókapcsolat
- Ügyfélszolgálati feladatok

89. ábra: Benchmark példa 2./b

Vidéki megyei jogú város, vagyonkezelői feladatokat végző cég szervezeti felépítése.



90. ábra: Benchmark példa 3./b

Vidéki megyei jogú város, Ingatlangezálkodási Igazgatóság feladatai.

I. Társasház-kezelés

- Társasházak közös képviselője
- Társasházak közös helyiségeinek karbantartása, felújítása
- Gazdasági feladatok ellátása

II. Létesítményüzemeltetés

- Kezelésben lévő ingatlanok karbantartásának és felújításának szervezése, műszaki ellenőrzése, őrzése
- Felújítások költségvetésének elkészítése, közműórák leolvasása
- Bérlmények ellenőrzése
- Önkormányzati tulajdonosi érdekképviselő

III. Lakáshasznosítás

- Lakáshasznosítási feladatok ellátása

IV. Üzleti ingatlanhasznosítás

- Helyiségek, telkek, földterületek hasznosítási feladatainak ellátása

V. Beruházási és műszaki feladatok

- Műszaki tervezés nyomon követése
- Beruházások műszaki ellenőrzése
- Értébecslések készítése
- Vagyontaszter vezetése
- Karbantartások, felújítások lebonyolítása
- Épületkiürítések lebonyolítása

91. ábra: Benchmark példa 3./b

4.4. Városi szolgáltatások fejlesztése

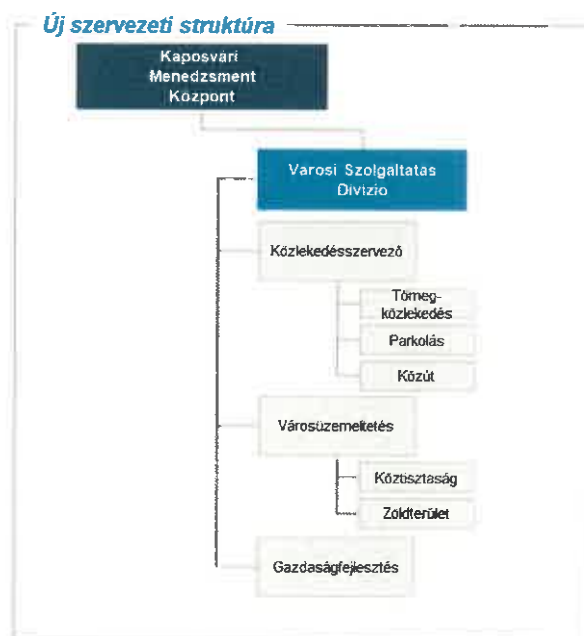
A városi szolgáltatások menedzselését, mint a közlekedésszervezést, a városüzemeltetést és a gazdaságfejlesztést javasolt egy divízióban ellátni. A közlekedés esetében különösen indokolt a megrendelő és a szolgáltató szerep szétválasztása, emiatt nem javasolt a Kaposvári Közlekedési Zrt. integrálása.

Ebből következően javaslatunk Kaposváron a közlekedésszervező szervezet kialakítása, amely felelős az integrált szakmai tervek kidolgozásáért, a szolgáltatás megrendeléséért és annak ellenőrzéséért. A megrendelő oldalt a Menedzsment Központ tudja hatékonyan képviselni, ezért a közlekedésszervezői feladatokat oda szükséges telepíteni.

Fontos, hogy a közlekedésszervezési feladatokat javasolt a parkolással és a közútkezeléssel integráltan menedzselni. A városüzemeltetési feladatokat javasolt a Menedzsment Központba integrálni a vállalat mérete és működési jellege miatt. A tevékenység jelentős részben alvállalkozók bevonásával történik, ezért a városüzemeltetés elsődleges feladata a megrendelői szerep hatékony ellátása, ezen felül pedig a saját kapacitással ellátható feladatok elvégzése. A parkolás az integrált mobilitás szerves része, javasolt központosítani.

A városi szolgáltatáshoz hozzátartozik a gazdaságfejlesztési tevékenység, amely szorosan kapcsolódik a létesítménygazdálkodáshoz és az energiamenedzsmenthez, ezért indokolt egy szervezeten belül kezelni. Emellett a feladatellátás és kapacitás volumene sem indokolja az önálló gazdasági társaság fenntartását.

A Városi szolgáltatások Divízió javasolt funkcióit a következő ábra mutatja be.



92. ábra: Az újonnan kialakított Városi Szolgáltatás Divízió feladatai

4.4.1. Közlekedésszervező létrehozása (személyszállítási törvény - Sztv. - alapján)²

Javasolunk kialakítani egy Sztv. szerinti közlekedésszervező funkciót, ami a mobilitási stratégia végrehajtásáért, a stratégiának megfelelő döntések előkészítéséért vagy meghozataláért felelős. Ez a szervezet felelős az integrált, egymással is kapcsolódó közlekedési módokat magában foglaló mobilitási stratégia (közösségi közlekedés, parkolás, taxi, kerékpár, közútkezelés, megosztott autó, -kerékpár, -roller szolgáltatások stb.) előkészítéséért, végrehajtásáért, a stratégiának megfelelő döntések előkészítéséért. A közlekedésszervező kialakítását indokolja továbbá, hogy a jelenlegi struktúra nem alkalmas az egyes közlekedési módokkal kapcsolatos érdekek, a közlekedési módok összehangolására, nem integráns módon kezeli a mobilitási lehetőségeket és azok prioritásait.

A közösségi közlekedés tekintetében a megrendelői kontroll és kompetencia erősítése szükséges, mivel az önkormányzat, mint ellátásért felelős – erőforrások, eszközök hiányában – nem képes professzionálisan ellátni a feladatait. A jelenlegi gyakorlatban nincs a megrendelt teljesítményeknek valódi mennyiségi és minőségi kontrollja, vagy a szolgáltatók hatékonyságának és szolgáltatási színvonalának ösztönzése.

Számos megrendelői feladat a közlekedési társaságnál, mint szolgáltatónál jelenik meg, mint pl. fejlesztési stratégiák kidolgozása, tarifajavaslat készítése, hálózat-, menetrendtervezés stb., amely feladatok a közlekedésszervezőhöz kerülhetnek az Sztv. alapján.

A közlekedésszervező létrehozásával kapcsolatos legfőbb alapkérdéseket az alábbi ún. opciós táblázat mutatja be:

Kérdések	Opciók		
Milyen közlekedési módokkal foglalkozzon?	Közösségi közlekedés	Parkolás	Taxiközlekedés
	Megosztott szolgáltatások	Forgalomszabályozás	Közútkezelés
A közösségi közlekedés tekintetében milyen feladatokat lásson el?	Utasi igény felmérés	Hálózat- és menetrendszervezés	Tarifa javaslat készítése
	Közreműködés a szolgáltató közszolgáltatói tevékenységéhez kapcsolódó gazdálkodásának ellenőrzésében		
	Megrendelt szolgáltatás mennyiségi és minőségi paramétereinek meghatározása		Panaszkezelésben közreműködés
	Mennyiségi és minőségi paraméterek teljesítésének ellenőrzése		Értékesítés*
	Ügyfelszolgálatműködtetése közszolgáltatóval közösen		
Hogyan kerüljön beillesztésre az önkormányzat struktúrába?	Polgármesteri Hivatalon belül	Újonnan létrehozott gazdasági társaság	Meglévő gazdasági társaság feladatainak kibővítése
A 1370/2007-es EK rendeletnek megfelelő irányítási jog biztosításának módja**	Tulajdonos	Tulajdonos	Szerződéses alapon irányítási és ellenőrzési jogok

93. ábra: Opcióstábla a közlekedésről

* Szervezeti megoldástól függ. Amennyiben önálló gazdasági társaság, akkor az értékesítést is javasolt oda telepíteni.

**A belső szolgáltató felett a megrendelő Önkormányzatnak a 1370/2007/EK rendelet 5. cikkének (2) bekezdés

² 2012. évi XLI. törvény a személyszállítási szolgáltatásokról: 21. § (1) * Az önkormányzat a 4. § (4) bekezdés c)-e) pontjában, az 5. §-ában, 12. § (7) bekezdésében, 23-31. §-ában, és a 35. §-ában szabályozott feladatokat a feladat ellátásához szükséges forrásokkal együtt - az állam vagy az önkormányzat kizárólagos tulajdonában, vagy kizárólag az állam és az önkormányzat közös tulajdonában álló korlátolt felelősségű társaság vagy részvénytársaság, vagy irányítása alatt álló költségvetési szerv formájában működő - közlekedésszervezőnek adhatja át. A közlekedésszervező működése alatt az állam vagy az önkormányzat kizárólagos tulajdonjogának, vagy az állam és az önkormányzat közös kizárólagos tulajdonjogának fennállását folyamatosan biztosítani szükséges.

a.) pontja szerint a saját főosztályai feletti ellenőrzési joghoz hasonlítható ellenőrzést kell tudnia gyakorolni. Az ellenőrzési jog fennállásának megállapíthatóságához olyan tényezőket kell figyelembe venni, mint az igazgatási, irányítási vagy felügyeleti testületekben való képviselő mértéke, az alapszabályok erre vonatkozó előírásai, a tulajdon, a stratégiai döntésekre és az egyedi irányítási döntésekre gyakorolt tényleges hatás és ellenőrzés.

A közlekedésszervező képes utasorientált, innovatív, fenntartható és integrált közlekedési szolgáltatásokat biztosítani a teljes utazási lánc mentén (lakosok háztól házig történő eljutása, pl. otthonról munkahelyig, iskoláig, hivatalig stb.). A megrendelői és szolgáltatói szerepek és felelőségek helyére kerülésével és szétválasztásával megteremtődik az egyértelmű számonkérhetőség.

A közlekedés integrált kezelésével a közúti közlekedésből termelődő „hasznok” - a parkolási díjak, behajtási díjak, az ingatlanfejlesztők közlekedési célú hozzájárulásai, a közutak nem közlekedési célú igénybevételeiből származó díjak stb. - beforgathatók a rendszerbe és létrejöhet egy egységes közlekedési kassza.

Az integrált közlekedésszervező felelős és számonkérhető irányítója lehet az agglomerációs közlekedéssel (helyközi busszal és vasúttal) való összehangolásnak.

Példák önkormányzati közlekedésszervezők működésére

A hazai gyakorlatban a közlekedésszervezők közvetlen önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságként kerültek létrehozásra, eltérő hatáskörrel.

BKK a Fővárosi Önkormányzat 100%-os gazdasági társasága. Fő feladata a közlekedési ágazat városi szintű, számonkérhető és felelős irányítása. Feladatai közé tartozik a közszolgáltatások megrendelése és ellenőrzése, a jegyek, bérletek kibocsátása, jegyellenőrzés, valamint a központi forgalomirányítás és utastájékoztatás működtetése. A BKK közlekedésszervező felel a közlekedési stratégia kidolgozása és naprakészen tartása, végrehajtásáért és a fejlesztési projektek kidolgozásáért is. Hatáskörébe tartozik a parkolási rendszer, esetlegesen dugódíj-rendszer, teherforgalmi behajtási díj rendszerének működtetése, valamint a taxiközlekedés felügyelete a hajózás kontrollja is. Mint közlekedésszervező feladata: a felújítási és építési munkák időbeli és térbeli koordinálása, együttműködés a regionális szereplőkkel és a szolgáltatások regionális összehangolása.



94. ábra: a BKK mint integrált közlekedésszervező

Forrás: saját szerkesztés

KeKo, a Kecskeméti Megyei Jogú Város 100%-os gazdasági társasága. Kecskeméti Megyei Jogú Város Önkormányzata rendeletben 2020. január 1-jétől kijelölte a Kecskeméti Közlekedési Központ Korlátolt Felelősségű Társaságot (KeKo), Kecskeméti város autóbusszal végzett helyi menetrend szerinti személyszállítási szolgáltatásával kapcsolatos közlekedésszervezési feladatainak ellátására. Legfőbb feladata a helyi menetrendszerinti

buszos szolgáltatás tervezése, szervezése, megrendelése és a szolgáltatáshoz kapcsolódó kereskedelmi feladatok ellátása.



95. ábra: A KEKO, mint közösségi közlekedésszervező

Forrás: saját szerkesztés

4.4.2. Városüzemeltetés

Kaposváron városüzemeltetési feladatok három fő csoportja különböztethető meg, melyet a következő táblázat tartalmaz.

Városüzemeltetési feladatok	Városüzemeltetési feladatok részletesen
Településüzemeltetési feladatok	<ul style="list-style-type: none"> • köztisztasági feladatok • hulladékgyűjtők kihelyezése • gyűjtők pótlása karbantartása • várostakarítás • burkolt úthálózat gépi seprése • vízelvezetők takarításából eredő hulladék elszállítása
Zöldterületek fenntartása	<ul style="list-style-type: none"> • kertészeti feladatok • közterületen található játszóterek üzemeltetése • rágcshalóítás
Karbantartási feladatok	<ul style="list-style-type: none"> • közutak üzemfenntartása • vízrendezés, ár és belvízmentesítés • zászlók kihelyezése • város területén működő szökőkutak karbantartása üzemeltetése • szobrok tisztítása • közvilágítás karbantartása üzemeltetése • élő és elhullott állatok begyűjtése • Desedai víztározó védőövezetének fenntartása • a szabadidőközpont, bicikliút és a kapcsolódó területek létesítmények karbantartása

10. táblázat: Városüzemeltetési feladatok

Ezeket a feladatok jelenleg a 3.2.4. Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft. látja el. Javasoljuk a feladatok átadását a Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.-ből a Kaposvári Menedzsment Központ részére.

A városüzemeltetéshez kapcsolódó egyéb fejlesztési javaslatainkat a 4.8-as fejezetben mutatjuk be.

4.4.3. Gazdaságfejlesztés

Gazdaságfejlesztési feladatok alatt a következő feladatok ellátását értjük.

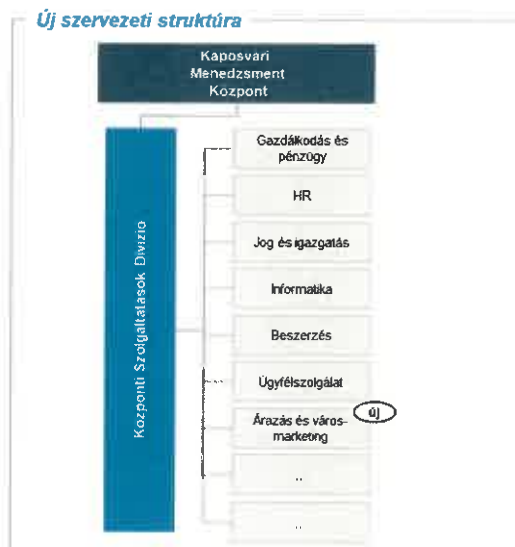
Gazdaságfejlesztési feladatok	Gazdaságfejlesztési feladatok részletesen
Gazdaságfejlesztéshez kapcsolódó feladatok	<ul style="list-style-type: none"> • város és a térség ipari parkjainak fejlesztése • a város és a térség ipari park céljára alkalmas területeinek felkutatása, számbavétele, gazdasági tevékenység végzésére előkészítése • gazdaságfejlesztési területet érintő projektek és a hozzájuk szükséges infrastrukturális fejlesztések koordinálása, a kapcsolódó projektek menedzselése
Befektetésszervezési tevékenység ellátása	<ul style="list-style-type: none"> • befektetés-ösztönzési tevékenység teljes körű koordinációja • beruházási projektek megvalósulásának támogatása, folyamatok szervezése és koordinálása • proaktív befektetői kutatás a nemzetközi piacon • befektetési projekt portfólió kialakítása • befektetői ajánlatok kidolgozása, szerződéskészítési folyamat koordinációja • folyamatos kapcsolattartás a befektetőkkel, adatszolgáltatás • befektetés-élénkítési célú infrastruktúra fejlesztési programok generálása • beszámolók, jejelentések, prezentációk készítése • befektetés-ösztönzés képviselője, kapcsolattartás a szakhatóságokkal és más szervekkel • nemzetközi és hazai cégekkel, fontos iparági szereplőkkel aktív kapcsolatteremtés és kapcsolatmenedzselés • befektetési ösztönzési közép-hosszú távú tervek kidolgozása
Vállalkozásfejlesztési tevékenység	<ul style="list-style-type: none"> • kapcsolattartás a városban működő vállalkozásokkal • folyamatos információgyűjtés a térségben lévő versenyképes vállalkozásokról, potenciális beszállítókról • vállalati igények azonosítása, megkeresések kezelése • betelepült cégek számára potenciális beszállító ajánlása • információnyújtás és tanácsadás a gazdaságfejlesztést érintő kérdésekben • pályázati tanácsadás • fejlesztési javaslatok megvalósulásának támogatása • közreműködés szakmai rendezvények szervezésében és lebonyolításában • kapcsolattartás a vállalkozásfejlesztési szervekkel, kamarákkal, szakmai szövetségekkel, klaszterekkel és kutatóintézetekkel

11. táblázat: Javasolt gazdaságfejlesztési feladatok

Jelenleg a Kaposvári Fejlesztési Központ foglalkozik gazdaságfejlesztéssel, 4-5 fő munkatárssal. Javasoljuk, hogy a gazdaságfejlesztési feladatok ellátása kerüljön be a Kaposvári Menedzsmet Központ feladatainak körébe.

4.5. Holding jelenlegi szolgáltatásainak fejlesztése

A Holding korábbi feladatait az új szervezetben a Központi Szolgáltatások Divíziójaként javasolt ellátni, amely egyszerre szolgáltató a többi dimenzióknak, illetve a tagvállalatoknak kifelé.



96. ábra: A Központi Szolgáltatások Divízió funkcióábrája

A megoldás elemei:

- A korábbi holding funkciók a Központi Szolgáltatások Divízió formájában maradnak meg.
- Az integrációból származó méretgazdaságossági előnyök és összevonások érdemi megtakarítást jelenthetnek középtávon.
- Az önállóan megmaradt tagvállalatok felé a Menedzsment Központ továbbra is ellátja a holding jellegű szolgáltatásokat. Az integrált társaságok a jövőben divíziók (és azok szervezeti egységei) formájában veszik igénybe a központi szolgáltatásokat.
- A központi szolgáltatások kiterjeszthetők a tagvállalatokon kívüli szervezetekre is.
- Az Önkormányzattól elkerülő feladatok esetén (pl. vízmű, hulladékgazdálkodás) a holding jellegű szolgáltatás fokozatosan kivezetésre kerül.
- A szinergiák kihasználása központi eleme az integrált működésnek.
- A központi szolgáltatások kiegészülhetnek az árazásra (pl. dinamikus árazás és értékesítés menedzsmentje) és városmarketingre vonatkozó feladatokkal.

A Holding szervezetének fejlesztését és a szinergiák kihasználását javasoljuk. Ez alapján a következő fejlesztési irányokat fogalmazzuk meg.

1. **Irányítási egységek újradefiniálása:** Az egyes üzletágakat külön irányítási egységként érdemes kezelni és ezekhez megfelelő irányítási elveket és felelősséget rendelni, ez alapján megkülönböztetni „profit központokat”, „költség központokat” és „szolgáltató központokat”.
 - Profit központnak nevezzük azokat az egységeket, ahol elvárás, hogy a tevékenységekből származó bevétel meghaladja a költségeket és ráfordításokat.

Profitközpontként érdemes kezelni többek között a társasházkezelést, a nem lakáscélú helyiségek bérbeadását és a gazdaságfejlesztési tevékenységet is.

- Költség központnak nevezzük azokat az egységeket, ahol az az elvárás, hogy a rendelkezésre álló támogatásokból a lehető leghatékonyabban tudjon működni az adott egység. Költség központként érdemes kezelni például a városüzemeltetést is.
- Szolgáltató központnak nevezzük azokat az egységeket, ahol az az elvárás, hogy a tevékenység eredményeként más egységek kiszolgálása is megtörténjen. A központosított beszerzés lehet ilyen tevékenység a Holding esetében.

2. Szinergiák kihasználása: A működtetési feladatok során a műszaki, takarítási stb. feladatellátás során nincsen szinergia a tagvállalatok között. Ezek kihasználásával javítani lehetne a költséghatékonyságot, illetve optimalizálni a létszámot. Mindenképpen fontos a következő szinergiák kihasználása:

- Kategória menedzsment kialakítása a beszerzések területén
- Zöldfelületek karbantatása egységesen minden létesítmény esetében a városüzemeltetésen keresztül

3. Szigorúbb létszámgazdálkodás cégcsoport szinten: A létszámgazdálkodás nagyobb kontrollja, feladat- és üzleti tervhez illesztése, humánerőforrás felvétel és pótlás során érdemi közreműködése a Holdingnak a tagvállalatok folyamataiban. Emellett szükséges az alvállalkozói arányt visszaszorítani cégcsoport szinten.

Ennek érdekében javasolt a stratégiai HR kialakítása a Holdingon belül.

Idetartoznak a következő feladatok:

- Holding humánpolitikai stratégiának kialakítása, nyomonkövetése és rendszeres felülvizsgálata
- Toborzás, kiválasztás
- Éves képzési terv elkészítése és végrehajtása
- Képzések, oktatások, tréningek szervezése
- Egészségügyi szűrővizsgálatok, foglalkozási egészségügyi vizsgálatok szervezése
- Belső kommunikáció működtetése
- Céges rendezvények szervezése
- Teljesítményértékelési rendszer kialakítása, működtetése
- Munkavállalói elégedettségmérések menedzselése

4. Teljesítményértékelési rendszer kialakítása: A stratégiai HR részeként javasolt a Holding egészére egységes teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kialakítása és működtetése.

5. Teljesítményalapú elszámolás: A Holding és a tagvállalatok között javítani kell az okozathű, azaz valós költségeken alapuló és teljesítményalapú elszámolást (és azok kontrollját) az önköltségi elszámolás biztosításához.

Javasoljuk az elszámolásokat új alapra helyezni, melyben a Holding szolgáltatások a tagvállalatok felé transzparens módon történik meg. Ugyanakkor a tagvállalatok üzleti

tervezésének gyakorlata is fejlesztendő – egységes, átlátható, mindenki számára könnyen érthető formábahozással.

6. **Ügyfélszolgálat megerősítése:** A Holding egységes ügyfélszolgálati tevékenysége jelentős erőssége a Holdingnak. Az ügyfélszolgálati tevékenysége megerősítése, kapacitásbővítése indokolt. A parkolási üzletág esetében a szolgáltatás minőségének javítása érdekében az IT licenzek kiterjesztése javasolt.
7. **Egységes városmarketing kialakítása:** Javasolt a városi kommunikációval kapcsolatos feladatok egy helyen történő kezelése. Jelenleg a Kapos Sport és a Gazdaságfejlesztési Központ is végez ilyen jellegű feladatokat, ezek átvétele indokolt. A későbbiekben a Kapos TV beintegrálása is lehetségessé válik ezáltal.

4.6. Beszerzések kezelése: kategóriamenedzsment kialakítása

Javasoljuk a jelenlegi beszerzési gyakorlattól való elmozdulást az ún. kategóriamenedzsment rendszer felé. Ennek lényege, hogy a Holding és a tagvállalatok által beszerzésre kerülő termékeket és szolgáltatásokat kategóriákba rendezzük. A legnagyobb költséssel járó kategóriákra ún. kategória menedzser kerül kinevezésre: ő lesz a felelős az egész Holdingon belül annak terméknek/szolgáltatásnak a beszerzéséért.

A kategóriamenedzsment rendszer kialakítása a következő lépések során tud megvalósulni.

Beszerzési stratégia elkészítése

A beszerzési stratégia a Holding beszerzési kategóriái mentén elemzi a korábbi évek költsési-, felhasználási adatait, az igénylői szokásokat és korábbi beszerzési taktikák eredményességét, leírást ad a piac általános és aktuális helyzetéről, illetve kijelöli azt az irányt, amit a helyzet-és piacelemzés alapján reálisan követhet a beszerzési terület a kategória vonatkozásában.

A beszerzési stratégia részei:



1. Helyzetelemzés: A kategória és kategóriaköltségek, az igénylői oldal, szállítók és korábbi tenderek vizsgálata

2. Piacelemzés: Piaci struktúra és szereplők és a szállítói szegmentáció elemzése

3. Beszerzési stratégia és taktikák: Stratégia megfogalmazása, stratégiához kapcsolódó eszköztár és kockázatok vizsgálata

4. Potenciális eredmények azonosítása

1. Helyzetelemzés

A helyzetelemzés során strukturáltan vizsgáljuk meg a kategóriaköltség alakulását a következő szempontok mentén:

1. A kategória leíró bemutatása

- Milyen alkategóriák vannak a kategórián belül?
- Az adott kategória vagy alkategóriák milyen funkciót töltenek be a cégcsoporton belül?

2. A kategória költség bemutatása

- Az alkategóriák közül mely alkategóriák teszik ki a felhasználás döntő hányadát? (80-90%)
- Hogyan alakult a költség a teljes kategória, illetve az alkategóriák esetében a vállalatcsoport, az ágazatok, tagvállalatok, és telephelyek vonatkozásában?

3. A kategória költség elemzése

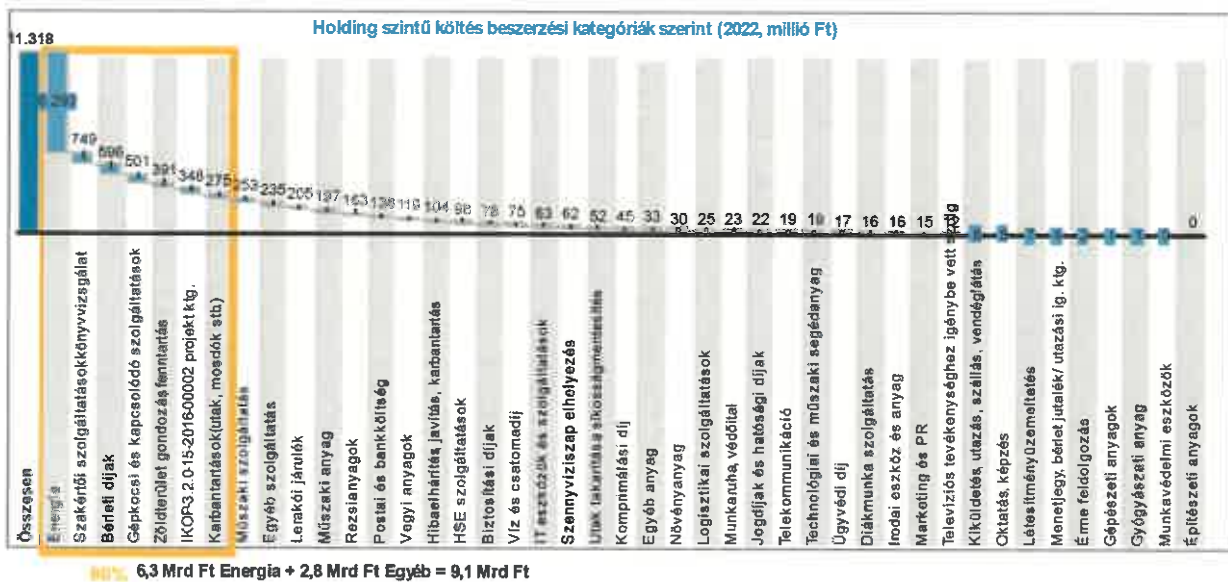
- A költség, felhasználás, és beszerzési árak historikus elemzése



97. ábra: Költsélemzés szemléletes bemutatása

A Holdingra vonatkozóan az alábbi kérdések merültek fel a kategória költség vizsgálatakor:

- Milyen alkategóriák vannak a kategórián belül? Hogyan strukturálható a kategória további részelemekre?
- Az adott kategória, vagy alkategóriák milyen funkciót töltenek be a cégcsoporton belül? Mire és mióta használják őket?
- Az alkategóriák közül mely alkategóriák teszik ki a felhasználás döntő hányadát? (80-90%)
- Milyen a költség telephelyi / költség helyi megoszlása? Melyik költség helyek a fő igénylők?
- Hogyan alakult az elmúlt egy évben (2022 teljes év) a költség / az anyagfelhasználás (mennyiség) a kategória, illetve az alkategóriák szintjén – havi bontásban?
- Látható-e szezonális, ha igen, mi az oka?



98. ábra: Holding szintű költség kategóriák szerint (2022, millió Ft)

Forrás: Kaposvár adatszolgáltatás

A helyzetelemzés során elemezzük az igénylői szokásokat és elvárásokat, illetve megvizsgáljuk jelenlegi beszállítóinkat.

Igyénylői oldal elemzése:

- **Igénylői szegmentáció:**

Az igénylői (felhasználói) oldal szempontjából milyen a termék beszerzésének jelentősége? A termék beszerzésének milyen hatása van az üzleti teljesítményre?

Szempontok: költséghányad, alaptevékenységhez való közelség, minőség szerepe, áringadozás, innovációs potenciál

A vevő mennyire tud hatással lenni a piac kínálati oldalára? (ár, feltételek, termékfejlesztés stb. tekintetében)

- Igénylői oldal szokásainak elemzése (igénylők helye a szervezetben, igények tervezése, raktárkészlet, szállítási elvárások, minőségi elvárások)
- Igényracionizálási és sztenderdizálási lehetőségek

Jelenlegi szállítók, korábbi tenderek és meglévő szerződések elemzése:

- Kik jelenleg a legnagyobb szállítóink a kategóriában? Csoportszintű szállítóink vannak, vagy minden tagvállalat helyi beszállítótól vásárol?
- Mely alkategóriák (tenderkategóriák) esetében van érvényes keretszerződés? A keretszerződések mikor járnak le, és milyen felmondási paramétereik vannak?
- Mekkora a keretszerződések éves volumene összesen? A teljes felhasználás hány %-át fedik le keretszerződések?
- Alkategóriák (tenderkategóriák) szintjén mikor voltak utoljára ajánlatkérések, tenderek? Milyen időtávra tendereztetnek és milyen gyakorisággal az adott kategóriában / alkategóriában?
- Milyen eljárás típusok mentén történtek a tendereztetések? (árbekérés, több körös papíralapú tender, e-aukció, stb.)

2. Piacelemzés

A piacelemzés segít, hogy a beszerzés behatárolja saját mozgásterét a piaci lehetőségek függvényében. A piaci szereplők és a piaci struktúra elemzésekor az alábbi szempontokat vizsgáljuk:

- Kik a legnagyobb piaci szereplők? Kik rendelkeznek széles portfólióval, és kik a specialisták?
- A piaci szereplők milyen szintet képviselnek az értékláncban?
- Milyen folyamatok zajlottak le az elmúlt években az adott piacon?
- A szereplők száma és mérete alapján mit mondhatunk el a piaci koncentrációról?
- Milyen a verseny erőssége? Milyen szintű a verseny (lokális, globális)
- Árstruktúra analízis (milyen mértékben befolyásolják piaci ármozgások a kategória termékeinek beszerzési árát?)
- Szállítói szegmentáció („Ahogyan a beszállítók látnak minket”)

3. Beszerzési stratégia és taktikák kialakítása

A beszerzési stratégia főbb megállapításaira alapozva meghatározhatóak a „quick win”-ek a kategóriában:

Ugyanaz a termék, különböző áron

- Beszállítói árak benchmarking-ja a szervezeti egységek, üzletágak között
- Termék és a hozzá tartozó szolgáltatások azonosítása és szétválasztása
- „Cél költség” modell kialakítása
- Árak újratárgyalása versenytárgyalások segítségével

Méretgazdaságossági hatások

- Egy szállítóra jutó beszerzett mennyiség növelése a megrendelések koncentrációjával és a szállítók számának csökkentésével
- Racionalizált igények ill. lehetőségek alkalmazása
- A teljes költség figyelembe vétele
- Maximum árak kitűzése, feltételekhez kötött árak
- Hosszútávú megállapodások, keretszerződések kötése

4. Potenciális eredmények beazonosítása, meghatározása

A kategóriamenedzsment kialakításával számos potenciális eredmény jelentkezhet:

- Beszerzési árak csökkenése
- Igények racionalizálása
- Kiszámíthatóság, tervezhetőség növelése
- Alacsonyabb készletlektetés
- Sztenderdizáció
- Beszerzési vagy más folyamat hatékonyságának növekedése

A Kapos Holding esetében a beszerzési kategóriák létrehozásának menete:

1. Tagvállalatok beszerzéseinek részletes kilistázása, összegyűjtése a beszerzési érték megjelenítésével
2. Kategóriák és alkategóriák kialakítása
3. A Holdingon belüli egymás közötti beszerzések azonosítása, mivel azokat a beszerzési stratégia kialakításában nem kell figyelembe venni

A Holdingon belül a legmagasabb beszerzési értékű kategóriákat, azok értékét és kezelési módját a következő táblázatban foglaltuk össze.

Beszerzési kategória megnevezése	Beszerzés éves értéke ezer forintban	Beszerzések kezelése
Energia	6.292 554	A beszerzés az új divízió feladata legyen. Energia beszerzési stratégia kialakítása javasolt. Az energetika tudatos kezelésével évi szinten min. 5% megtakarítható.

Beszermzési kategória megnevezése	Beszermzés éves értéke ezer forintban	Beszermzések kezelése
Szakértői szolgáltatások, könyvvizsgálat	748 918	Mivel nagyrészt a Holding szolgáltatása a tagvállalatok felé, transzparens transzferárazás kialakítására van szükség. Megtakarítás ebből a tételből nem várható.
Bérelti díjak	596 205	Mivel nagyrészt a Holding szolgáztatása a tagvállalatok felé, transzparens transzferárazás kialakítására van szükség. Megtakarítás ebből a tételből nem várható.
Gépkocsi és kapcsolódó szolgáltatások	500 788	Kategória felelős és kategória stratégia kialakítása javasolt. A beszerzési érték min. 5%-a megtakarítható.
Zöldterület gondozás fenntartás	390 953	Ez a tétel a KAVÜ-ben jelentkezik. A jelenlegi alvállalkozói szerződések lejáratát követően, több évre szóló keretszerződés megkötése javasolt. A beszerzési érték min. 5%-a megtakarítható.
IKOP-3.2.0-15-2016-00002 projekt költségek	347 873	Egyszeri, projekt beszerzés, nincs vele teendő.
Karbantartások (utak, mosdók, buszvárók, rezsik stb.)	274 968	Kategória felelős és kategória stratégia kialakítása javasolt. A beszerzési érték min. 5%-a megtakarítható.
Egyéb beszerzési tételek, melyek értéke meghaladja évi szinten a 100 millió forintot.	1 650 000	Kategória felelős és kategória stratégia kialakítása javasolt. A beszerzési érték min. 5%-a megtakarítható.
Beszermzési tételek, melyekből megtakarítás érhető el:	9,1 milliárd forint	Megtakarítás becsült értéke óvatos becslés alapján: ~300 millió forint

12. táblázat: Holdingon belüli kategóriák kialakítása

Forrás: Kapos adatszolgáztatás

A kategóriák tudatos kezelése, menedzselése esetében a benchmarkok azt mutatják, hogy éves szinten ~5%-os megtakarítás érhető el.

A kisebb értékű beszerzések esetében alapvetően nem a beszerzések összegének csökkentése a cél, hanem a szállítók számának racionalizálásával (összevonás, csökkentés) a megrendelések és a szerződések számának a csökkentése. Ezáltal a szerződések és szállítók kezelésével kapcsolatos emberi erőforrás szükséglet mennyisége csökkenthető, valamint az egy szállítóhoz kerülő nagyobb beszerzési volumen engedmények formájában megtakarításhoz vezethet.

Javasoljuk a Holding jelenlegi beszerzési szabályzatának módosítását. A módosítási javaslatunkat az 1. sz. melléklet tartalmazza.

4.7. Kaposvári Közlekedési Zrt-re vonatkozó fejlesztési javaslataink

A Kaposvári Közlekedési Zrt. évek óta veszteségesen üzemel és számos problémával küzd köztük a járatkésések, utaspanaszok, csökkenő jegy és bérletértékesítés, korábbi menetrendváltoztatás rossz visszhangja és az egyre növekvő üzemeltetési költségek. A fejlesztési javaslataink fő fókusza a költségek optimalizálása és a színvonal növekedésével magasabb utas elégedettség elérése.

4.7.1. Járműbeszerzés

A jelenlegi csuklós (18 m) és szóló (12 m) kivitelű járműpark a kapacitás tekintetében korlátozottan rugalmas járműveket biztosít a szolgáltatóknak.

A tervezett járműbeszerzések, járműcserék esetében a hálózaton jelentkező utazási igények alapján, valamint a rugalmas közlekedési megoldások megvalósításának tervei alapján szükséges meghatározni a célszerű járműméreteket, amikkel a kis forgalmú területek és/vagy időszakok is hatékonyan kiszolgálhatók:

- **midibusz (8-11 m, maximum kb. 35-40 utas)**
- **minibusz (6-8 m, maximum 17 utas)**
- **mikrobusz (max. 6 m, maximum 8 utas)**

A járműbeszerzések előkészítése során célszerű két további tényező figyelembevételére, melyek szintén a hatékony üzemeltetést segíthetik elő.

- **Egységes típus, célszerűen egy járműcsalád beszerzése** a különböző méretekben: a tervezett volumen egy eljárásban, szükség szerinti időbeli ütemezéssel (akár több évre is elhúzva a szállítási ütemezést) célszerű beszerezni; a viszonylag nagyobb volumennel kedvezőbb beszerzési árak érhetőek el; az egységes járműcsalád karbantartásához egyfajta felszerszámozottság, technológia, szaktudás, valamint kisebb pótalkatrész-bázis szükséges.
- **A járművek hajtásrendszerének kiválasztása során javasolt az alábbi szempontok figyelembe vétele:** beszerzési és üzemeltetési költségek (élettartam-költség) szintje; környezettudatosság, kibocsátás és környezetterhelés minimalizálása; a gázüzemtől eltérő hajtásrendszer diverzifikálja a felhasznált energiamixet és csökkenti az energiatartósságot, valamint kevésbé van kitéve az energiapiaci hatásoknak; a kiválasztandó hajtásrendszer energiája saját (vagy városi) hatáskörben előállítható vagy kedvező árszinten hozzáférhető-e; járulékos beruházások szükségessége: gázüzem esetén az infrastruktúra rendelkezésre áll, alternatív megoldás esetén biztosítani szükséges az energia hozzáférést, pl. akkumulátoros járművek esetén az áramellátást és a töltő infrastruktúrát.

4.7.2. Mobilitási terv kidolgozása

Szükséges lefektetni a város mobilitási tervének alapelveit és céljait, ez alapján kidolgozni a mobilitási stratégiát, mely a város minden közlekedési módját egységesen kezeli. Integrált és fenntartható mobilitási terv kidolgozását javasoljuk, a meglévő fejlesztési tervek aktualizálása mellett.

A városi közlekedéspolitikának a teljes utazási láncot (háztól házig) le kell fednie, a közösségi közlekedést nem önállóan, hanem integráltan, a többi közlekedési móddal együtt szükséges kezelni. A rendszerszintű, integrált kezeléshez a különböző közlekedési módok összekapcsolása elengedhetetlen. Az ilyen szintű rendszerszemlélet trendalakító közlekedéspolitikát igényel, trendkövető helyett.

A rendelkezésre álló tanulmányok és dokumentumok (Fenntartható Városi Mobilitási Terv - SUMP (2017) rövid és középtávú, operatív intézkedési terv 2023-ig, 30 éves kitekintéssel, IKOP 3.2.0-15 RMT, Helyi közlekedés helyzete és jövőképe Kaposváron (tömegközlekedés) (2022), Utasszámlálás (2022)) felhasználásával lefektethetőek egy egységes mobilitási terv alapjai, amely egységesen és integráltan kezeli a közlekedési szolgáltatásokat.

A terv elemei:

- Célrendszer, prioritások (pl. közlekedési módok)
 - A Fenntartható Városi Mobilitási Terv - SUMP célrendszere: Intelligens, zöld, innovatív közlekedés
- Jelenlegi helyzet értelmezése, az eddig elkészült tanulmányok és dokumentumok alapján a kulcsproblémák azonosítása
- Integrált, közlekedési módokat összekapcsoló szolgáltatáskínálat³, a város jellemzőit, a lakosság igényeit, a méretgazdaságossági és fenntarthatósági szempontokat figyelembevéve:
 - Helyi autóbuszos közösségi közlekedési szolgáltatások előnyben részesítése
 - Elővárosi autóbuszos (vasúti) közlekedési kapcsolatok integrációja a helyi közlekedéssel
 - Egyéni közlekedés és parkolás – behajtási korlátozások
 - Taxiközlekedés
 - Megosztott (sharing) szolgáltatások: autó, kerékpár, roller, utolsó busz megállótól hazáig megteendő úton igénybevehető közlekedési módok stb.
 - Forgalm szabályozás
 - Közúthálózat fenntartása és üzemeltetése, forgalomirányítás
- Tarifarendszer, városi kedvezmények rendszere
- Infrastruktúra fejlesztés (úthálózat, intermodális csomópont, telephely, megállóhelyek stb.)
- Intelligens közlekedési informatikai fejlesztések (pl. minden közlekedési mód szolgáltatásait tartalmazó applikáció, utastájékoztató, e-jegyrendszer, okos megállóhelyek stb.)
- Intézkedési terv, pályázati lehetőségek 2030-ig

A mobilitási tervtől várt lefőbb hatás a vonzó, utasigényekhez rugalmasan igazodó mobilitási szolgáltatási kínálat biztosítása. A terv kidolgozása lehetővé teszi a működtetés és a fejlesztések végig gondolását a közlekedési prioritások mentén. Emellett a kialakult rendszerszemlélet indukálja a folyamatos és finanszírozható fejlesztéseket a közlekedésben, az elérhető uniós források lehvívása mellett.

³ Mobility as a Service (MaaS) koncepció

4.7.3. További minőségi mutatók és pénzügyi ösztönzők beépítése a közszolgáltatási szerződésbe

A jelenleg hatályos közszolgáltatási szerződés 11.5 pontja szerint a szolgáltatás minőségének mérésére szolgáló mutatók:

- késett járatok száma,
- utaspanaszok száma.

További minőségi mutatók és pénzügyi ösztönzők beépítését javasoljuk a Kaposvári Közlekedés Zrt. közszolgáltatási szerződésébe, a visszamérhetőség és tervezhetőség érdekében.

A megrendelői kontroll erősítése és a szolgáltatás színvonalának ösztönzése, valamint a közvetlen érdekeltség megteremtése érdekében javasolható a minőségi mutatók beépítése a közszolgáltatási szerződésbe.

Ehhez első lépésben a mennyiségi mutatók mellett szükséges meghatározni azokat minőségi mutatókat, melyeket az ellátási felelős / megrendelő fontosnak tart. A közszolgáltatási szerződésbe beépítésre javasolt elemek (példa jelleggel) a késett járatok száma mellett az önkormányzati preferencia, illetve az utaspanaszok tárgyával összhangban:

- Pontosság, kiszámíthatóság,
- Tisztaság (jármű, pályaudvar),
- Utastájékoztató (jármű, pályaudvar, online),
- Utaskiszolgálás,
- Személyzet munkavégzése, magatartása,
- Menetjegyhez jutás lehetőségei, stb.
- Járműállománnyal kapcsolatos elvárások beépítése:
 - Átlagéletkor
 - Jármű egyedi maximális életkora
 - Jármű felszereltség, műszaki jellemzők,
 - Környezetvédelmi elvárások teljesülése, stb.

A kiválasztott mutatókhoz célértékeket, illetve tűréshatárokat kell rendelni, és meg kell határozni, hogy milyen értékek mellett tekintik teljesítettnek az adott mutatót. Szintén meghatározandó az egyes mutatók mérési és értékelési módszertana is.

A minőségi mutatók rendszeréhez két értékelési logika kapcsolható:

- bónusz-malusz rendszer, ahol a paraméter teljesítése vagy túlteljesítése előre meghatározott többletjuttatást, az alulteljesítés pedig juttatás-csökkenést von maga után;
- kötbér rendszer, ahol a többletjuttatás nem elvárt, viszont az alulteljesítés előre definiált módon kötbéret von maga után.

Bónusz-malusz, illetve kötbér rendszerre, mind belső szolgáltatók esetében (pl. BKV Zrt.), mind pályázat útján kiválasztott közszolgáltató esetében találunk példát (pl. Kecskeméti az Inter Tan-ker Zrt.)

Szerződés szerinti teljesítés esetén malusz, illetve kötbér tétel nem merül fel. A malusz, illetve a kötbér kivetésének célja a szerződésszerű teljesítés ösztönzése, célja preventív jellegű, nem reparatív, cél, hogy visszatartó erővel bírjon a szerződésszegéstől, nem pénzügyi célja van.

Amennyiben mégis felmerülnek malusz, illetve kötbér tételek, azok egyéb ráfordítást jelentenek a közszolgáltatónak, amely tételek indokolt költségként, a pénzügyi ellentételezés számítása során nem számolhatók el. A malusz, illetve kötbér tételek összege a piaci gyakorlat szerint nem nagy volumenű (általában néhány tíz-százezer Ft), illetve az egy évben összesen kiróható malusz, kötbér összege maximalizálásra kerül (bónusz esetében is), általában a közszolgáltatásból származó bevételek 0,5-1%-ában. Ezen tételek fedezetét a bónusz, vagy a 1370/2007 EK rendelet szerint a közszolgáltatót megillető ésszerű nyereség, illetve az egyéb vállalkozói tevékenység eredménye képezheti. Amennyiben tőkerendezés szükséges a Ptk. szerint kell rendezni, amennyiben a saját tőke a jegyzett tőke 50%-a alá esik.

Szükséges meghatározni az értékelések időbeli rendjét is (havonta, negyedévente, félévente, évente), melyekhez értelemszerűen kifizetési pontok is tartoznak.

A bónusz-malusz és a kötbér tételek elszámolásának és kifizetésének módját a közszolgáltatási szerződésben kell rögzíteni, ennek leggyakoribb módja:

- Kötbér: a kötbér tételek elszámolása havonta (pénzügyi ellentételezés gyakoriságával összhangban) történik. A tárgyhoz során dokumentált hibás teljesítésekre kiszámított kötbér összegét a havi elszámolás során vonja le a Megrendelő a közszolgáltatót megillető ellentételezésből.
- Bónusz-malusz: a bónusz-malusz tételek elszámolása évente egy alkalommal, az éves elszámolással egyidőben történik, szintén összeszámitással.

Javasolható a közlekedési szolgáltató menedzsmentjének teljesítményértékelésébe is beemlíteni a minőségi mutatókat az átalakításhoz kapcsolódva.

A minőségi mutatók és pénzügyi ösztönzők közszolgáltatási szerződésbe történő beépítése, előre definiált módon teszi lehetővé az autóbuzsós közszolgáltatás minőségi paramétereinek nyomon követését és az azok teljesítéséhez vagy nem teljesítéséhez kapcsolódó pénzügyi következményeket. Az SLA alapú szerződés az érintettek számára egyértelmű elvárásokat közvetít és egyszerűen fejleszthető, kibővíthető igény esetén. Megteremt egy tervezhetőbb, kiszámíthatóbb költségvetést és a költségvetéssel összhangban álló pénzügyi ellentételezési igényt.

A jelenleg hatályos közszolgáltatási szerződésben a pénzügyi ellentételezés számítás módja⁴, valamint a féléves, éves beszámoló tartalma kizárólag számviteli szemléletű, a megrendelő számára valódi üzleti információkat nem szolgál a közszolgáltatás költségeiről, illetve annak tendenciájáról (pl. mennyi a járművezetők személyi jellegű ráfordítása, mekkora egy jármű üzemeltetési, illetve karbantartás költsége, melyik jármű típus üzemeltetési, vagy karbantartási kedvezőbb, mekkora a járművek karbantartásra fordított teljes költség, mekkora a forgalmi, műszaki, vagy az általános társasági költség stb.).

A jelenleg alkalmazott negyed/féléves, éves beszámoló tartalmának megrendelői kontrolling szempontú kiegészítése és elemzési lehetőségek biztosítása javasolt az alábbi költségek csoportok kimutatásával (a csoportokon belül a tételes költségek bemutatásával):

- Üzemeltetés közvetlen költségei,
- Forgalmi általános költségek,
- Műszaki általános költségek,
- Társasági általános költségek,

⁴ Közszolgáltatási szerződés 12. Pénzügyi ellentételezés számítás c. fejezete

- Benchmark összehasonlítás.

A közszolgáltatási szerződés ilyen logikájú átalakítása viszonylag rövid idő, maximum fél év alatt végrehajtható.

Hátránya, hogy csak a szűk szakmai-politikai számára ad gyors eredményt, az utazóközönség csak viszonylag hosszabb idő után érzékeli azonosítható módon a változásokat.

4.7.4. Rugalmas mobilitási módok kialakítása

A KK Zrt. szolgáltatásaival kapcsolatban javasolt egy, az időben változó igényeket rugalmasan, testre szabottan, egyéb lehetségesen kapcsolódó közlekedési módokat is kezelő megoldást kialakítani.

A javaslatot indokolja a COVID-19 világjárvány hatására az új munkavégzési formáknak (táv munka, heti 2-3 nap irodába járás, a korábbi 5 nap helyett stb.) köszönhetően kialakult nem kiszámítható utazási igények, megváltozott utazási és jegyhasználati, jegyvásárlási szokások megjelenése.

Egy valós utazási igényeken alapuló, azokat hatékonyan kiszolgálni képes, emellett attraktív szolgáltatás és volumen kialakítása javasolt (ami első lépésként szükségszerűen változással, teljesítménycsökkenéssel, a hálózat átalakításával, ezáltal az utaselégedettség csökkenésével jár).

Javasoljuk továbbá, hogy a város egy célszerűen kiválasztott területén vagy egy kritikusabb hálózati elemen pilot jelleggel induljon el egy rugalmas, nem menetrendszerű, hanem utas igény alapján induló szolgáltatásokat biztosító megoldás.

Az adott területen előzetes bejelentkezés (utazási igény jelzése) esetén a meghirdetett időben a szolgáltató elindít egy autóbust (vagy más járművet) az igény kiszolgálására. Lényeges, hogy az ún. igényvezérelt járatok a meghirdetett és mindenképpen közlekedő járatokon felüli szolgáltatást nyújtanak, amennyiben igény mutatkozik rá, de nem indulnak el, ha nincsen igény jelzése, vagyis az igényvezérelt szolgáltatás többletteljesítményt (és ezáltal többletköltséget) indukál.

A rugalmas pilot megoldás javasolható főbb jellemzői, elemei az alábbiak:

- egy jól meghatározott területet vagy hálózati részt fedjen le, ahol jelenleg érdemi problémákat okoz az autóbusszos közszolgáltatások időbeli elérhetősége,
- pontosan definiált időszakra szóljon a pilot projekt,
- a pilot sikertényezőit elő szükséges meghatározni,
- az érintett terület utasainak célzott elérése és megfelelő tájékoztatása szükséges,
- célszerű előzetes regisztrációhoz kötni a használatot,
- javasolható nemcsak az autóbusszal való kiszolgálás, hanem más szolgáltatók (pl. taxitársaság) bevonása is a pilotba,
- ki kell dolgozni az igény jelzésének módját és kereteit egyaránt,
- a pilot időszak végén értékelni kell a pilot üzemet, az érintett terület utasainak bevonásával.

A javasolt igényvezérelt pilot projekt jó lehetőséget ad a valós utazási igények feltárására az érintett területen, a szolgáltató kialakíthatja az erre vonatkozó technológiáit, akár többféle bejelentkezési mód is tesztelhető (telefon, alkalmazás stb.), és nem mellékesen jól kommunikálható intézkedés.

A pilot projekt pozitív döntés és a szükséges többletforrások biztosítása esetén néhány hónap alatt előkészíthető és elindítható.

A javaslat további részei:

- további mobilitási szolgáltatáskínálat kialakítása (közösségi autó, kerékpár, roller stb.) az integrált és fenntartható mobilitási stratégia alapján,
- dinamikus, online eszközökkel kezelni képes utastájékoztatói rendszer (IKOP intézkedési terv megvalósítása),
- járművekben működő utasszámláló rendszer használata, mely képes a fel-és leszálló utasok megfelelő pontosságú számlálására.

Az elvárt hatás a szolgáltatási színvonal, ezáltal az utaselégedettség növekedése, valamint új utasok bevonásával többletbevétel realizálása.

4.7.5. Vonzó tarifa- és értékesítési rendszer létrehozása

A működési költségek csökkentése érdekében egy vonzó tarifa- és értékesítési rendszer kialakítását javasoljuk. Az utaspanaszok alapvetően a járatsűrűsége vonatkoznak, azonban az utas számára a vonzó, használatbarát, optimalizált tarifatermékek, az egyszerű hozzáférés (digitális csatorna) rugalmas vásárlási és fizetési és termékhordozási megoldások is fontos versenyképességi tényezők.

Tarifa- és értékesítési rendszer javasolt elemei:

1. Városkártya alapú kedvezményrendszer megvalósítása
2. Tarifarendszer digitalizációja: IKOP projekt keretében az e-jegyrendszer megvalósítása
3. Használatbarát (nem fixáras) tarifa termékek kialakítása, napi és havi maximalizált áras (ársapka) árazási modell tesztelése, bevezetése előfizetési díjjal:
 - A vásárláskor menetjegy elszámolása, majd további érvényesítéskor újabb menetjegyek elszámolása.
 - Amint a napi / havi költség összege eléri a következő termék (pl. napijegy, többnapis vagy hetijegy, félhavi vagy havi bérlet) szintjét, nem nő tovább az elszámolt összeg.
 - A nap/hó végi zárásakor az ügyfél számára leginkább kedvező termék elszámolása történik meg.
4. Integrált, közlekedési módokat összekapcsoló szolgáltatás kínálat és minden közlekedési mód szolgáltatásait tartalmazó applikáció⁵ kialakítása. Szolgáltatási mix tarifa kialakítása, valamint többféle mobilitási mód egységes egy platformon való elérhetőségének biztosítása (pl. több szintű közösségi közlekedési bérlet kialakítása: alap bérlet, amely kizárólag közösségi közlekedés használatára jogosít, kibővített bérlet, amely a közösségi közlekedés használat mellett tartalmaz x percnyi e-kerékpár használatot, legbővebb bérlet ami a közösségi közlekedés használat mellett tartalmaz x percnyi e-kerékpár használatot és y percnyi megosztott autó használatot stb.).
5. Nagyfoglalkoztatók számára testre szabott DIGITÁLIS díjtermékek kialakítása:

⁵ Mobility-as-a-Service (MaaS)

- Egyedi kedvezmények, kihelyezett, egyszerűsített értékesítés, előfizetéses szolgáltatási modell kialakítása a termelők, helyi jelentéket igénylő iparágak dolgozói számára.
- Rugalmas tarifa portfólió a szolgáltató ipar dolgozói számára.
- A oktatási intézmények számára is javasolt a kihelyezett értékesítés, valamint fókuszált kedvezmények kialakítása.
- Kaposváron működő vállalatok esetében munkavállalói juttatási rendszerbe fenntartható mobilitási elemek beépítése javasolt.

Az intézkedésektől elvárt hatás a potenciális utasszám növekedés, alacsonyabb értékesítési költségek a digitalizáció által, valamint könnyen ellenőrizhető, alacsonyabb fajlagos költségek.

4.7.6. Változásmenedzsment folyamat és logika felépítése és működtetése

A városi közlekedés menedzselését, beleértve az utaspanaszok kezelését is, strukturálisan függetleníteni szükséges. A változások okozta esetleges kedvezőtlen hatások, reakciók megelőzése és kezelése érdekében javasoljuk a változásmenedzsment folyamat és logika felépítését és működtetését. A különböző változásmenedzsment eszközök közül a legnagyobb hangsúlyt a kommunikációra javasoljuk helyezni az esetleges kedvezőtlen hatások megelőzése érdekében. A változások mindenképpen az elégedetlenség kockázatát hordozzák. A kedvezőtlenül érintett felhasználók felhatalmazva érzik magukat az érdekeiket védő felszólamlásokra. Ezért szükséges előre felépített, megelőző, tudatos kommunikáció a változásokról. Az utaspanaszokat egységesen, a politikai szférától függetlenül szakmai alapon, előre kialakított elvek mentén, egykapus megoldással szükséges kezelni.

Változásmenedzsment javasolt elemei:

1. Közlekedést érintő témákban jól felkészült kommunikációs csapat felépítése.
2. Menetrendi vagy forgalmi változásokhoz előre elkészített kommunikációs panelek.
3. Változások melletti elköteleződés és azok következetes végrehajtása / végrehajtatása, mind vezetői, mind munkavállalói szinten.
4. A változtatások hatásainak folyamatos nyomon követése, következmények értékelése, indokolt esetben addicionális intézkedések megfogalmazása.
5. Kommunikációban az előnyök kiemelése és a hátrányok kezelésére vonatkozó alternatívák megfogalmazása.
6. A lakosság és az érintett szervezetek felkészítése a változásokra.
7. Az esetleges egyedi hibák azonnali kezelése, de a változtatási elvek következetes szem előtt tartása és megvalósítása.

Kockázatok tudatos kezelésével, megelőző kommunikációval a negatív reakciók érdemi csökkentése érhető el, miközben az elégedettségi szintet fenn tudja tartani. A hatékony változásmenedzsment minimalizálja a politikai kockázatokat is.

4.8. Városüzemeltetéshez kapcsolódó fejlesztési javaslatok

A városüzemeltetési feladatok átvételével lehetőség nyílik a következő tevékenységek racionalizálására is, melyeket a következő alfejezetekben írunk le.

Javaslataink összefoglalva a következők:

- **Javasoljuk az alvállalkozói szerződések kiváltását, hosszabbtávú alvállalkozói keretszerződésekkel.** A keretszerződések legfőbb előnye a meglévő szerződésekkel szemben, hogy előre garantálnák a szolgáltatások díját és csökkenne az alvállalkozói létszám.
- **Javasoljuk a tervezhető munkákra belső csapat létrehozását.** A köztisztasági és karbantartási feladatok ellátásához javasolt saját eszköz beszerzése.
- **A minőségi munka biztosításához, megfelelő ellenőrzési és minőségi előírások kialakítása javasolt.**

4.8.1. Hosszabb távú alvállalkozói keretszerződés megkötése

A Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft. szerződéseit elemezve a következő megállapításokat tehetjük:

- **A vállalatnak 105 élő szerződése van 43 szállítóval.**
- **Ebből nagyságrendileg 34 olyan szerződés van, ami az alaptevékenység beszerzésére vonatkozik.** Ezek a tevékenységek a következő kategóriákba esnek:
 - kertészeti tevékenységek
 - karbantartási tevékenységek
- **Ezeknek a szerződéseknek a hossza átlagosan 2-12 hónap**
- **A szerződött felek jelentősebb hányada egyéni vállalkozó.**
- **Ezen alvállalkozói szerződések értéke átlagosan 4-5 millió forint.**

Az alvállalkozói arány és az alvállalkozók számának csökkentése szükséges a beszerzés újragondolásával. Kevesebb partnerrel, hosszabb keretszerződésekkel és alapvetően a speciális munkákat kiszervezve javasolt a feladatot ellátni. Így javasoljuk egy 3-5 éves keretszerződés megkötését közbeszerzési eljárás igénybevételével. A közbeszerzés kiírása előtt beszerzési stratégia elkészítése javasolt.

A kertészeti munkák ellátását mindenképpen hosszabb távú, keretszerződések keretében javasolt ellátni.

A megmaradó alvállalkozói csapat kezelését pedig tudatosan szükséges kezelni:

- **Beszerzési stratégia kialakítása**
- **Minőségi előírásokat tartalmazó szerződések megkötése**
- **Műszaki ellenőrök alkalmazása a vállalkozói teljesítések igazolására**
- **Határidők, kötbérek szigorú nyomonkövetése**

4.8.2. Insourcing, azaz saját kapacitások építése

Az alvállalkozói hányad csökkentése csak a párhuzamos kapacitásépítéssel valósulhat meg. A tervezhető, nem speciális munkákra, tartós építkező munka javasolt, ezzel csökken a feladatellátás kockázata és nem az alvállalkozók nyereségét finanszírozza az Önkormányzat.

Mindenképpen javasolt saját kapacitások kiépítése a köztisztasági feladatok esetében. Ugyanakkor a jelenlegi közfoglalkoztatottak helyett/mellett tartós alkalmazottak felvétele javasolt.

A karbantartási feladatok esetében azon feladatok beszerzése javasolt, ami rendszeres kapacitásokat igényel, és a rendelkezésre állás, minőség, határidők betartása különösen fontos.

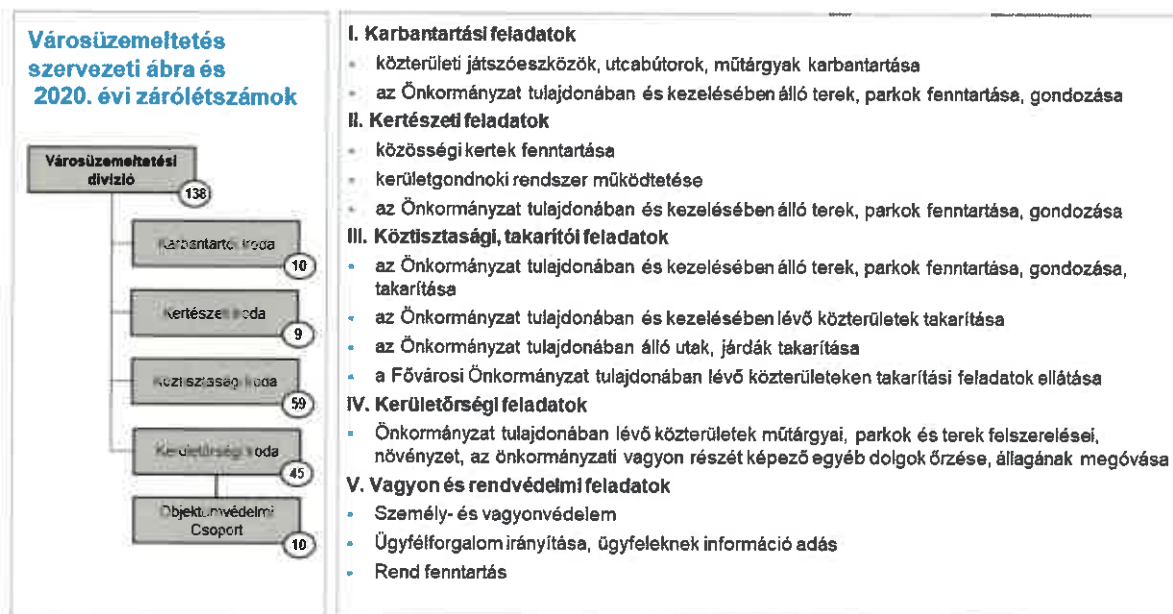
A köztisztasági és a karbantartási feladatok ellátásához fontos, hogy a vállalat saját eszközökkel is rendelkezzen. Ezekhez az Önkormányzatnak forrást szükséges biztosítania.

Az Önkormányzatot fontos, mint kiemelt ügyfelet kezelni: Az egyedi igények kielégítése fontos az Önkormányzat számára, erre pedig megfelelő, dedikált csapatot érdemes építeni. A szolgáltatásnak transzparens árazással érdemes megteremteni a fedezetét.

Transzparens árképzés kialakítása szükséges a szolgáltatások esetében. A szolgáltatások (és szintek) transzparens árazásával, az önköltség kimutatásával el kell érni a valós indokolt költségek megtérítését az Önkormányzat és a további megrendelők (költségkiszórók) felé.

4.8.3. Példa önkormányzati tulajdonban lévő Városüzemeltetéssel foglalkozó Divízió szervezeti felépítésére

Példaként mutatunk be egy fővárosi kerület önkormányzati tulajdonban lévő vállalat városüzemeltetési divíziójának felépítését, létszámadatait és feladatait.



99. ábra: Példa szervezeti ábra Városüzemeltetési divízióra

4.9. A Kapos Holdinghoz kapcsolódó egyéb bevételnövelő javaslataink

4.9.1. Dinamikus árazás kialakítása

A látogatószám és a bevétel növeléséhez a dinamikus árazás bevezetését javasoljuk, amely az árak kereslet-kínálat szerinti tudatos változtatását jelenti. Tapasztalatunk szerint a jegyértékesítési bevételek 10-15%-kal növelhetőek a kulturális és szabadidős szolgáltatások esetén már az egyszerűbb dinamikus árazási technikákkal is.

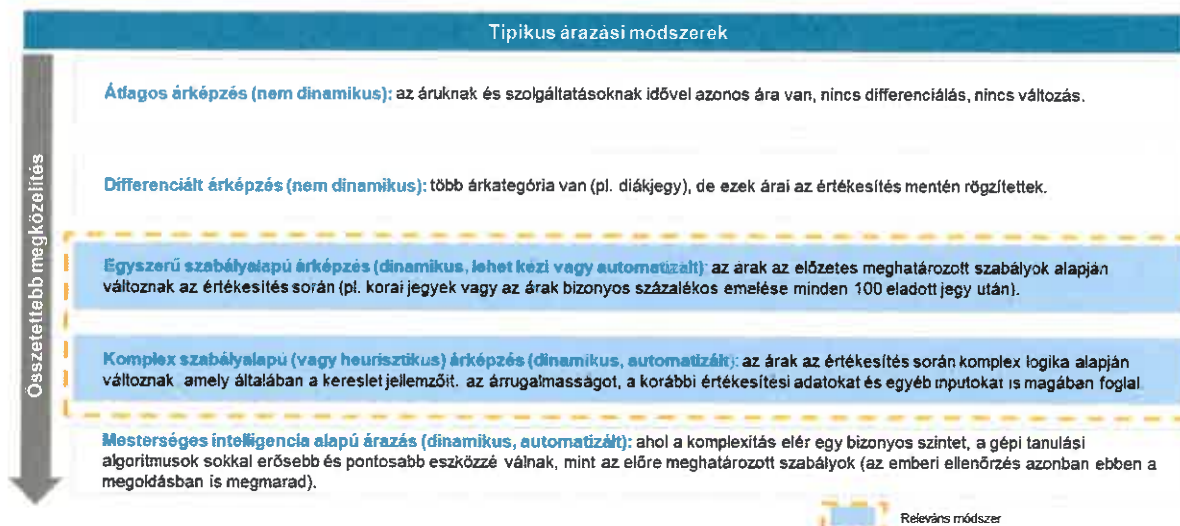
A dinamikus árképzés egy olyan árképzési stratégia, amelyben a szervezetek rugalmas árakat határoznak meg a termékek vagy szolgáltatások számára az aktuális és kiszámítható piaci kereslet (pl. várható vagy aktuális látogatószám), a rendelkezésre álló kínálat (pl. a létesítmény befogadó képessége) és a vevők viselkedése (pl. előzetes jegyvásárlás) alapján.

Dinamikus árazás célkitűzései és előnyei

- A bevételek növelése és a megfizethetőség közötti egyensúly megtalálása (pl. korlátozott számban – pl. első 100 db jegy – „olcsó” jegyek biztosítása, azonban a többi fogyasztótól a fizetési hajlandóságuknak megfelelő, de lehető legmagasabb ár elérése).
- Alacsony kihasználtságra (pl. kevés látogató a strandon) való okos reagálás (pl. aznapi árak jelentős csökkentése a további vásárlók bevonása számára) és ezáltal a veszteségek mérséklése.
- Hatékony, egymást támogató kedvezmények és keresztértékesítési lehetőségek kialakítása (pl. ha több alkalomra vásárol jegyet vagy másik szolgáltatást is igénybe vesz, akkor azokra a kedvezményes árkategória alapján kap árat).
- Megfelelő jegyárak megállapítása egyszeri és ritkán ismétlődő események esetén (ha egy eseményre különlegesen nagy a kereslet, akkor annak árát is magasabban kell meghatározni, de szintén sávosan, hogy a tudatos / érzékeny vásárló kedvező áron hozzájusson, de a többiek magasabb – jövedelmező – árat fizessenek).
- Több vásárló motiválása bérlet vagy „klubtagság” vásárlására (árazásban a többalkalmas / bérlet jellegű jegyek vásárlása racionálisabb választás legyen), ezzel bevételnövelés érhető el a fix költségek fedezésére, illetve javítható a kiszámíthatóság.
- Az ügyfelek motiválása, hogy lehetőség szerint a csúcsideőn kívüli időpontokat válasszák (pl. csúcsideő / népszerű napok árának növelése, kevésbé népszerű időszakok – hétköznap, nem frekvenciált napszakok stb. – árának csökkentése).
- Az ügyfelek motiválása az előzetes és/vagy online jegyvásárlásra.

Árazáshoz vizsgálható adatok, amelyek alapján lehet differenciált árazást kidolgozni:

- **Eseményadatok:** Események dátuma és időpontja, helyszíne, kategóriája (pl. sportesemény, koncert, tábor stb.)
- **Historikus adatok:** Összes múltbeli tranzakció (jegyértékesítés) adatának (lehetőleg az értékesítés pontos időpontjával) elemzése, vásárlási szokások megismerése
- **Árképzési paraméterek:** A rendelkezésre álló jegyek száma, jegy értékesítési időszak, jegykategóriák, min/max árak, a minimális áron értékesíthető jegyek maximális darabszáma, várható jegyeladások és látogatók stb.
- **Kereslet és külső tényezők:** Vásárlások, weboldal látogatók, hírlevél feliratkozók, konverziós ráta, árrugalmasság, időjárás, szezonális helyettesítő események árazása, hírek, marketing stb.



100. ábra: Tipikus árazási módszerek

A dinamikus árazási gyakorlat logikája több területen is alkalmazható: kulturális szolgáltatások (pl. színház- és koncertjegyek értékesítése), szabadidős szolgáltatások (pl. strand/fürdő belépő, sportesemények belépődíjai).

Javaslatunkban elsődlegesen a Gyógyfürdőt emeljük ki, itt érdemes leginkább alkalmazni a megoldást. Azonban a Színház esetén is releváns lehet, erre vannak élenjáró dinamikus árazási megoldások (pl. MÜPA), ahol 15-20%-kal sikerült növelni a bevételeket úgy, hogy megmaradtak olcsóbb jegyek, azonban az átlagárak magasabbak lettek. A Gyógyfürdő számára, már az egyszerű szabályalapú árképzés is bevételnövekedést eredményezhet. Emiatt javasoljuk a differenciált árazási megoldást bevezetni. Alapvető logikaként: az előre megváltott és/vagy korlátozott számú jegyet kedvezményesen, míg a további jegyeket magasabb áron célszerű értékesíteni.

Konkrét javaslatok a Gyógyfürdő számára:

1. Az árakat a kereslethez igazodva alakítsák, de minden napra vonatkozóan lehessen kedvezményes (nem feltétlenül mindennap egységes, azonban akár a mostaninál is olcsóbb) jegyeket vásárolni, viszont csak korlátozott számban. Az árérzékeny ügyfelek szélesebb körű bevonását eredményezheti csúcsidőszakon kívüli időszakok kedvezményes jegykategóriáinak kialakítása. A többi vásárló azonban már magasabb árat fizet. A tudatos és/vagy költségérzékeny vásárlót jutalmazza a rendszer, a kényelmesebb és/vagy tehetősebb vásárlótól viszont többlet bevételt szerez.
2. A napi belépés alakulása alapján legyen lehetőség egyedi árak (kedvezmények) bevezetésére (pl. aznap kevesen jelennek meg a strandon vagy rossz idő van, akkor kiemelt kedvezmények adása a további belépőknek, amíg megint nem ér el magasabb látogatószámot, ahol ismét emelés következik be). Ezzel növelhető a látogatószám.
3. Lehessen elővételben jegyet vásárolni és legyenek különböző kedvezménysávok (pl.: első 100 jegy olcsóbb mint minden később értékesített), ebben az esetben – a visszaélések elkerülése érdekében korlátozni érdemes az egyszerre vásárolható jegyek számát (pl.: egy személy max. 6 db jegyet vásárolhat).
4. Javasoljuk megoldani az online értékesítés lehetőségét, megvizsgálva meglévő platformra integrálás lehetőségét vagy nyílt piaci platform használatát (pl.: Jegymester, Simple stb.).

5. Törekedni kell arra, hogy minden látogatótól a lehető legmagasabb jegyárat kérje el a Fürdő, amit a pénztárcája és a vásárlási szokása megenged. Ennek alapvető logikája a kereslet-kínálat alapú árazás, így növekvő kereslet esetén az árak folyamatos emelése valósul meg, növekszik a jegyek átlagos ára és ezzel többletbevételt ér el a Fürdő, de nem drágult a jegy az érzékeny vásárlók számára.

A dinamikus árazás lényege, hogy a vásárlási tapasztalatok alapján, figyelve a keresletet és a korábbi értékesítési modell gyakorlatát, rugalmasan (azonban előre rögzített alapelvek szerint) alakítja a szervezet a jegyek árazását a bevételeinövelés érdekében. Ezért az értékesítési gyakorlat folyamatos felülvizsgálata és indokolt esetben változtatása szükséges. A logika jól működik színházak és érdemi látogatószámot vonzó rendezvények esetén is.

4.9.2. Sportbevételek növelése

A sportlétesítmények fenntartásához szükséges a magán forrásból származó bevételek növelése. Ehhez ösztönözni kell a magánszereplőket és a sportegyesületet is a hozzájárulások növelésére.

Fejlesztési javaslat:

A sportlétesítmények fenntarthatósága érdekében szükségszerű a magánszektorra vonatkozó bevételi elvárások növelése, amelyre vonatkozóan ösztönözni kell a sport szakosztályokat, a lakosságot és a gazdasági szereplőket egyaránt.



101. ábra: Sport egyesületek bevételnövelési lehetőségei

Magánbevételek növelésének lehetőségei:

- **Tagdíj bevételek növelése:** Ahogy a későbbiekben is kifejtjük, mind a tagdíjak értékének növelésével, mind a kedvezmények felülvizsgálatával és ésszerűsítésével javasolt növelni a tagdíjbevételeket.
- **Szponzori bevételek növelése:** Ösztönözni kell az egyesületeket, illetve segíteni a szponzorációra hajlandó vállalkozások és magánszereplők felkutatását a szponzori bevételek növelése érdekében. Ehhez szükséges szponzorációs szempontból vonzóbbá tenni a támogatást (szponzori csomagok és értékajánlat kidolgozásával).
- **Reklám bevételek növelése:** Javasolt elemezni a további reklám bevételi lehetőségeket, illetve a meglévő felületeket és együttműködéseket felülvizsgálni és központilag kezelni.
- **Belépődíjak emelése:** A létesítményhasználati díjak további emelése lehet indokolt, hogy a fenntarthatóság irányába mozduljon el az üzemeltetés. Fontos kommunikálni és megértetni a látogatókkal, hogy a belépődíjakkal a létesítmények fenntarthatóságához járulnak hozzá, enélkül bezárásra van ítélve az létesítmény.
- **Látogatószám növelése:** A létesítmények látogatószámának növelésére érdemes fókuszálni, ehhez pedig intézkedéseket definiálni. A látogatószám növelése az egyik

legfontosabb feltétele a fenntartható finanszírozási modellnek. Javasolt növelni a láthatóságot, építeni a helyi közösségekre. A látogatószám növelhető a szolgáltatások komplexitásának (pl. büfé, több esemény egymásra szervezése, keresztértékesítés a helyszínen, gyerekeknek szóló látnivalók és események stb.) növelésével.

- Szolgáltatási és bérbeadási bevételek növelése: A létesítményekhez kapcsolódó szolgáltatások (büfé, ajándéktárgy értékesítés, eszközbérlet stb.) bővítése, illetve a további helységek bérbeadási lehetőségének vizsgálata, amely további bevételnövelő hatást okozhat. Minden helyiség és infrastruktúra esetében érdemes megvizsgálni az üzletileg leginkább hasznos alkalmazási lehetőséget.

Javasolt az Önkormányzatnak elvárásokat megfogalmaznia a KASI és szakosztályai felé. Az alábbi elvárások rögzítését javasoljuk:

- Sportolók számának növelése (célszámmal), elsődlegesen a tömegsportra koncentrálni (érdemes mind a versenysport, mind a tömegsport esetében célszámot meghatározni a növelésre, százalékos növekményt elvárva).
- Intézkedési csomag készítésének és végrehajtásának elvárása a tömegsport feltételeinek megteremtésére és ösztönzésére. A sport fenntarthatóságát és társadalmi hasznosságát az szolgálja a legjobban, ha a tömeg- és szabadidős sportolás a jelenleginél nagyobb hangsúlyt kap Kaposváron. Ez növeli a Város vonzerejét és tartósan javítja a lakosság egészségügyi állapotát.
- Tagdíjbevételek növelése, a beszedés hatékonyságának növelésével, illetve a piaci árak nyomon követése alapján áremeléssel. Emellett a kedvezmények szűkítése javasolt (csak indokolt esetben, a Város alapelveivel összhangban, előre és egységesen rögzített feltételek mentén).
- Gazdasági szereplőkkel együttműködések, szponzori és reklámbevételek, valamint magán támogatások növelése.
- Az elvárások teljesítését ösztönzési jelleggel az önkormányzati támogatás feltételeként érdemes meghatározni (akár támogatási sávok meghatározásával az elvárások teljesülése / nem teljesülése esetén), hogy még jobban érdekelt legyen a sportegyesület a támogatásszerzés növelésében. A támogatásszerzést az Önkormányzat extra ösztönző eszközökkel segítheti (pl. minden újonnan szerzett támogatási 1 Ft mellé az Önkormányzat is tesz 1 Ft többlet támogatást).

Sportegyesületi tagdíjak emelésének indokoltságát a megvizsgált benchmark is alátámasztja:

Egyesületek	Úszás	Judo	Birkózás	Atlétika	Roplabda	Kosárlabda	Jégkorong
FTC (Budapest)	14 000						
Viadukt SE (Biatorbágy)				14 000			
BEAC (Budapest)						9 000	
Tutto Bicise (Törökbálint)	10 000						
MAC (Budapest)							20 000
SZESE (Győr)					12 000		
VSD (Dunakeszi)			12 000		13 000		
Szegedi úszó egyesület (Szeged)	8 000						
Gyulai Várfürdő (Gyula)	8 000						
NYVSC (Nyíregyháza)		4 500					
VEDAC (Veszprém)				5 000			
Váci Reménység Egyesület (Vác)				8 000			
Soproni Sportiskola (Sopron)						6 000	
Spuri SC (Budapest)	15 000						
ASI DSE (Budapest)							
VSD (Dunakeszi)					13 000		
KASI Kaposvár (jelenlegi tagdíj)	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	6 000
KASI Kaposvár (fajlagos, kalkulált)	5 213	2 332	1 756	787	3 726	2 737	6 038
KASI Kaposvár (tervezett tagdíj)	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	9 000

102. ábra: Sport egyesületek tagjai

- A Kaposváron tervezett **60%-os emeléssel** a sport szakosztályok többségében és a **33%-os emeléssel** a jégsporthoz esetén a tagdíjak még bőven elmaradnak a vizsgált benchmark árakhoz viszonyítva, azaz marad tere a további emelésnek is a következő évre.
- A beszámolóban szereplő tagdíj bevételekből kiderül, hogy a tagdíj bevételek a különböző kedvezmények miatt alacsonyabb az elvártnál. Emiatt fontos a kedvezményadási lehetőségek felülvizsgálata és ésszerű korlátozása, illetve adott esetben központi kezelése.
- A tagdíjbevételeket az üzemeltetési költségek miatt szüregszerű emelni, enélkül nem fenntarthatóak a sportlétesítmények.

5. Megvalósítási terv

5.1. Hatékonyságnövelő program intézkedési terve

A hatékonyságnövelő javaslataink nagyrésze 6 hónap átfutási idővel megvalósíthatóak. A Menedzsment Központ kialakítása kb. 1 év átfutási idővel történhet meg.

Ssz.	Feladat	Átfutási idő	Felelős
I.	Kaposvári Menedzsment Központ kialakításának előkészítése és kialakítása	12 hónap	Kapos Holding Zrt.
1.	Döntés a megvalósításról	2 hónap	Kaposvár MJV vezetése
2.	Részletes megvalósítási terv készítése	2 hónap	Kapos Holding Zrt.
3.	Jogi előkészítés (megszüntetés, átalakítás, beolvadás jogi teendői)	6 hónap	Kapos Holding Zrt.
4.	Új szervezet SZMSZ előkészítése részletes feladattervvel, munkaköri leírásokkal	2 hónap	Kapos Holding Zrt.
5.	Elhelyezési terv készítése munkatársak számára	2 hónap	Kapos Holding Zrt.
6.	Vezetők kiválasztása	6 hónap	Kapos Holding Zrt.
7.	Szabályzatok elkészítése	6 hónap	Kapos Holding Zrt.
8.	Kommunikáció	Folyamatos	Kapos Holding Zrt., Önkormányzat
II.	Holdings jelenlegi szolgáltatásainak fejlesztése	6-12 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése
1.	Stratégiai HR funkciók kialakítása	6 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése
2.	TÉR kialakítása	6 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése
3.	Menedzsment díjak felülvizsgálata	6 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése
4.	Beszerezés területén kategóriamenedzsment rendszer kialakítása	6 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése
5.	Egységes városmarketing funkció kialakítása	6 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése
III.	Kaposvári Közlekedési Zrt. szolgáltatásainak a fejlesztése	12 hónap	Kaposvári Közlekedési Zrt.
IV.	Városüzemeltetés szerződéseinek felülvizsgálata, új beszerzési stratégia kialakítása	6 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése
V.	Városüzemeltetési szolgáltatások kiépítése	12-24 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése
VI.	Fürdő esetében dinamikus árazás bevezetése pilot jelleggel	6 hónap	Kaposvári Menedzsment Központ vezetése

13. táblázat: Intézkedési terv a javaslatok megvalósításához

Az intézkedési terv alábbi GANTT diagramja azt mutatja be, hogy amennyiben a javaslatok végrehajtásáról megszületik 2023. szeptember 1-jéig a döntés, akkor milyen ütemezéssel lehet megvalósítani azokat.



103. ábra: Intézkedési terv javasolt ütemezése

5.2. A javasolt megoldás számszerűsíthető és nem számszerűsíthető hasznai

5.2.1. Az intézkedéscsomag számszerűsíthető hasznai

Munkánk során célunk volt olyan javaslatok megfogalmazása, melyek révén vagy bevételnövekedés vagy költségcsökkentés érhető el, végeredményben pedig az önkormányzati támogatás csökkentése érhető el a Holding esetében.

A számítások alapján az alábbi feltételezésekkel éltünk:

- Inflációs rátának az MNB előrejelzéseit vettük alapul.
- Elvárt hozamnak az első évben még 16%-kal számoltunk, amit utána 5,5%-ra csökkentettünk.
- A Holding szervezet kibővítésének lesznek egyszeri költségei, melyek feltételezésünk szerint 2023-ban és 2024-ben egyenlő arányban fognak eloszlani.

IMF	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Elvárt hozam	16%	6%	6%	6%	6%	6%
Diszkont ráta		86%	82%	77%	73%	70%

	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inflációs ráta*	18%	5%	4%	4%	3%	3%
Inflációs rátával növelt szorzó	118%	105%	104%	104%	103%	103%

104. ábra: Elvárt hozam és inflációs ráta előrejelzés

Forrás: MNB 2023. június

A jelenleg magas inflációs környezet és árfolyamingadozások miatt a megtakarítások számszerűsítése és nettó jelenértéken való átszámítása nem mutat valós képet, így ezen bevételnövekedési és költségcsökkentési tételeket nem összegeztük a javaslatunkban.

A Holding egyszeri költségei lesznek az új Kaposvári Menedzsment Központ kialakítása érdekében:

- **Kialakítás jogi költségei:** 10 millió forint
- **Működés kialakításának költségei:** 30 millió forint
- **Egyszeri oktatás-képzési költségek:** 5 millió forint
- **Egyszeri marketing és PR költségek:** 20 millió forint
- **Kontrolling rendszer továbbfejlesztésének a költsége:** 10 millió forint

Megtakarításokat vagy bevételnövekedéseket pedig a következőkből lehet elérni:

- **Energiamenedzsment divízió létrehozása és a Holding energiagazdálkodásának tudatos kezelése:** A 4.2-es fejezetben leírtak alapján, a következő tevékenységek eredményezhetnek mennyiségben csökkenthető fogyasztást:
 - Energiahordozók együttes kezelése révén szinergiahatások kihasználása
 - Energiaközösségek létrehozása a tagvállalatok és az önkormányzati intézmények körében
 - Energia továbbadása mint újfajta együttműködés bevezetése

Az energiabeszerezések tudatos kezelésével éves szinten 3-5%-os fogyasztáscsökkentés érhető el a következő években.
- **Kategóriamenedzsment kialakítása:** A többi beszerzési tétel kategóriamenedzsment rendszerének kialakításával éves szinten 5%-os megtakarítást tartunk reálisnak, már 2025-től. A beszerzési tételek 2022-es alakulását, ami a számítások alapját képezte, az 1. sz. melléklet tartalmazza. Ez alapján 2022-es értékkel számolva ez a költségcsökkenés meghaladhatja az éves 100 millió forintot.
- **Vagyongazdálkodás egy helyen történő ellátása:** A vagyongazdálkodás egy helyen történő, tudatos kezelése révén, 2026-től 5%-os, 2027-től pedig 10%-os bevételnövekedés érhető el az önkormányzat számára. 2022-es értékekkel számolva 2026-től 22-45 millió forint bevételnövekedést jelent.

- **Közlekedésszervező kialakítása, Kapos Közlekedési Zrt. fejlesztése:** A közlekedésszervező kialakításával a jelenlegi önkormányzati támogatás – vagy pótlólagos forrás biztosítása minimálisan 10%-kal csökkenthető lesz 2024-től. A Kapos Közlekedési Zrt. fejlesztése révén további hatékonyságnövelés érhető el, de ezeknek a mértékét jelenleg nem lehet megfelelően becsülni.
- **Társasházkezelési tevékenység fejlesztése:** A társasházkezelés tudatos profitközponttá való átalakításával a bevételek növelhetőek 10%-kal 2024-ben, mely növelést aztán mindig infláció mértékével növelni szükséges. Ez éves szinten 5-10 millió forint bevételnövekedést jelent.
- **Dinamikus árazás bevezetése:** A fürdő létesítmények dinamikus árazásával 10%-os bevétel növekedés érhető el 2024-től.
- **Sportegyesületi tagdíjak emelése és egységesítése:** Az egyesületi tagdíjak egységes emelése és következetes beszedése révén az önkormányzatnak éves szinten 20 millió forintos többletbevétele lehet. Mivel az előterjesztést közben az Önkormányzat elfogadta, a bevételnövekedés már 2023. második felétől realizálhatóvá válik.

Az önkormányzati vállalatok irányításának átalakítása tehát pusztán anyagi szempontok miatt is célszerű megoldás. A számszerűsíthető hasznokon túl azonban az átalakítás egy sor további előnnyel járhat, amelyek még kisebb várható megtakarítás mellett is indokoltá tehetnék a jelenlegi rendszer megváltoztatását. Ezeket a nem számszerűsíthető előnyöket gyűjtöttük össze a következő fejezetben.

5.2.2. Az intézkedéscsomag nem számszerűsíthető hasznai

A számszerűsíthető hasznokon túl az intézkedéscsomagtól az alábbi főbb, nem számszerűsíthető hasznok várhatók:

- A jelenlegi irányítási rendszer egyszerűbb, átláthatóbb, strukturálisan megalapozottabb lesz.
- A vállalatcsoporton belüli koordináció és kommunikáció javul. Ezáltal a városstratégiához kapcsolódó és/vagy csoportszintű kezdeményezések könnyebben megvalósíthatók, az intézkedések egyszerűbben kivitelezhetők.
- A tagvállalatok közötti intenzívebb kommunikáció segíti az új üzleti kezdeményezések elindítását, a kínáló piaci lehetőségek kiaknázását.
- Az integrált rendszerek révén a vállalatcsoport reagálóképessége és rugalmassága megnő, miáltal a csoport a működési környezet változásainak jobban tud felelni.
- Az integrált létesítménygazdálkodás és vagyongazdálkodás kialakításával a lakosság kiszolgálási színvonala nagymértékben növelhető.
- A közlekedés átalakításával a tömegközlekedés újra vonzó közlekedési mód lehet a város lakói számára, ami a gazdaság élénkülését is magával hozza.
- A gazdaságfejlesztés tudatos kezelése ugyancsak pozitívan fog hatni a város lakosság megtartó képességére.

5.3. A megvalósítás kritikus sikertényezői

Az átalakítás és a megvalósítás sikerességét az alábbi tényezők befolyásolják.

- **Felsővezetői elkötelezettség:** A polgármesternek, helyetteseinek és a holding felsővezetőinek maximális elkötelezettséget kell tanúsítaniuk az egységes irányítás iránt, mert csak ekkor szülehetnek meg időben, ütemesen a megfelelő döntések.
- **Megfelelő szakemberek kiválasztása a divíziók élére:** Szakmailag felkészült, a város érdekeit szem előtt tartó, elhivatott, nagy tudású és vezetői képességekkel rendelkező szakembereket kell kiválasztani és hosszú távon elkötelezni a cég mellett.
- **Kommunikáció és változáskezelés:** A holding átalakításával kapcsolatos folyamatról folyamatosan tájékoztatni kell az érintetteket, be kell őket vonni a folyamatba, mert azt csak velük együtt és nem ellenükre lehet végrehajtani.
- **Közszolgálati és üzleti szempontok kiegyensúlyozott kezelése:** Nélkülözhetetlen az önkormányzati, politikai szándékok és a gazdasági racionalitás összeegyeztetése (pl. egy politikailag kedvezőnek tűnő ármeghatározás gazdaságilag ne sodorja lehetetlen helyzetbe a csoportot).
- **Tagvállalati vezetők lojalitása:** Lényeges a tagvállalati vezetők egységes irányítás melletti elköteleződése. Ezt erősítheti, ha szakértelmük, tapasztalatuk hasznosulhat az egységes irányítás rendszerének részletes megtervezése és megvalósítása során.
- **Szakmai önállóság biztosítása a tagok számára:** Az egységesítés nem korlátozhatja a tagvállalatok alaptevékenységéhez kötődő szakmai hatásköröket, ugyanakkor a tulajdonosi érdekeket zökkenőmentesen, gyorsan kell érvényre juttatni.
- **Proaktív szemlélet, vállalkozó szellem:** A térség legnagyobb szolgáltató komplexumának proaktív szerepet kell vállalnia a térség gazdasági életében, ki kell használnia a benne rejlő lehetőségeket.
- **Erőteljes stratégiai irányítás és kontroll:** A csoportnak a város működéséhez kapcsolódóan következetesen ki kell alakítania, menedzselnie és kontrollálnia kell a saját stratégiáját.
- **Következetes szinergiamenedzsment:** Nem csak a kialakítás során egyszer, hanem folyamatosan térekedni kell a csoportszintű működésből adódó szinergiák kihasználására, a költséghatékonyság növelésére és a szolgáltatási színvonal emelésére.
- **Javuló teljesítmény, eredményesség:** A csoport elismerését, sikerét semmi nem biztosítja jobban, mint ha sikerül rövidtávon és tartósan is javítani a csoport eredményességét és a tagvállalatok szolgáltatásain színvonalát.
- **Átlátható működés:** A csoport működését, gazdálkodását a lehető legnagyobb mértékben átláthatóvá kell tenni a tulajdonosok és ügyfelek számára.

6. Mellékletek

6.1. 1. sz. melléklet: A Kapos Holding beszerzéseinek értéke 2022-ben, ezer forintban

Dőlt számokkal jeleztük azokat, melyeket a kategóriamenedzsment rendszerbe érdemes bevonn

Kategóriák	Kapos Holding Zrt.	Kaposvári Közfelkeltési Zrt.	Kapos Sport Nonprofit Kft.	Kaposvári Önkormányzat és Szolg. Kft.	Kaposvári Városüzemeltető Nonprofit Kft.	Kaposvári Elnyeres Gyógyfürdő Nonprofit Kft.	Aquamed Kft.	Kapos Televízió és Rádió Nonprofit Kft.	Kaposvári Parkolási Kft.	Kaposvári Nagypiac Kft.	Kaposvári Víz-és Csatornamű Kft.	Kaviz Kaposvári Hulladékgyűjtő Nonprofit Kft.	Összesen
Energia	14 825	119 064	13 557	5 376 220	21 906	106 516		3 524	417	2 769	405 929	20 634	6 282 554
Szaktermelés	9 845	40 267	5 350	204 406	30 997	27 995	7 687	6 532	20 770	7 514	143 893	243 461	748 918
Bérelti díjak	15 645	1 298	1 261	405	11 884	48 535	3 765	415	5 188	5 982	71 390	430 436	596 206
Szolgáltatás és szolgáltatásnyújtások	10 102	5 761	2 153	5 697	41 243	2 667		6 083	177	306	72 699	353 881	500 768
Zöldterület gondozás fenntartás					390 953								390 953
IKOP-3.2.0-15-2016-00002 projekt költségvetés		347 873											347 873
Karbantartások (utak, mosdók, buszvárók, részük, stb.)					274 869								274 869
Műszaki szolgáltatás	5 125	24 016	13 610	54 132	54 318	55 263	21	197		7 372		39 396	253 470
Autók						5 002						231 463	236 466
Egyéb szolgáltatás	12 512	11 261	5 109	15 551	53 118	7 583	1 553	2 886	339	2 628	84 217	38 199	234 964
Lejárató eszközök/alkészletek járulékos költségei					40	212		507	58			18 017	196 857
Műszaki anyagok					23 476	491					139 409		163 377
Postai és belföldi postai szolgáltatások	7 440	5 860	1 107	33 636	4 699	4 695	445	639	8 909	649	61 421	8 508	138 006
Működési költségek	734	50	3 654	3 892	4 395	27 011	312	236	65	244	76 207	1 796	118 547
Hőszolgáltatás járulékos költségei											104 105		104 105
HSE szolgáltatások (Egészségügyi, biztonsági, közműszolgáltatások)	263	10 981	11 483	3 037	22 791	16 803	213	177	116	10 071	16 661	5 540	98 135
Biztosítási díjak	46 813	5 201	365	1 437	1 708	302	88	571	106	190	2 965	17 860	77 635
Víz és csatornádíj		1 821	2 822	41 695	10 715	8 766	125	125	572	5 136	2 892	74 504	74 504
IT eszközök és szolgáltatások	15 519	15 871	1 112	8 216	2 850	414	37	2 218		76	3 081	13 170	62 643
Szennyvíztisztítási és szennyvízelvezetési költségek/árlétszámítás													
Utak tartatása, síkosságjavítás					52 967						62 487		62 487
Építési költségvetés		44 802											44 802
Építési költségvetés	512	4 022	209	562	4 667	2 980	50	182		1 785	7 056	10 853	32 902
Építési költségvetés	0	17			29 672			4	1 317				29 672
Építési költségvetés	0	2 940	288	1 775	21 301	129		101	602	22	4 387	2 110	24 878
Munkadíj, védődíj	1 264	560	217	8 601	6 030	3 738		7 834				6 361	23 212
Jogi díjak és hatósági díjak	1 181	1 842	373	2 238	798	1 148	15	1 132	233	156	8 419	1 764	22 214
Telekommunikáció						10 143						9 158	19 301
Technikai és műszaki szolgáltatások	14 392					300			1 890				19 300
Építési költségvetés						16 361							16 361
Diétmunka szolgáltatás	3 116	2 580	518	1 600	982	991	94	912	146	410	1 794	2 812	15 934
Építési költségvetés	5 190	1 746		81	75	2 529	40	4 577		345		153	14 735
Marketing és PR													
Televíziós tevékenységhez igénybe vett szolgáltatás								11 992					11 992
Közfelkeltés, utazás, szállás, étkeztetés	1 765	2 416		1 317	111	113		496			5 611	355	8 293
Önkénteskedés	7 273	2 416		1 053	149	1 371			44	30	257	914	7 999
Létesítményüzemeltetés													7 273
Jutalék menedzsment, bérletek utánpótlása stb.		4 438											4 438
Építési költségvetés													2 162
Építési költségvetés						820							820
Építési költségvetés													741
Munkaadói járulékok													125
Építési költségvetés													54

6.2. 2. sz. melléklet: A Holding beszerzési szabályzata módosítási javaslatokkal

Preambulum

A KAPOS HOLDING Közzolgáltató Zrt. (továbbiakban KAPOS HOLDING Zrt.) (Cseri u. 16. 2., Adószáma: 23084650-2-14) és tagvállalatai beszerzéseit a mindenkor hatályos Közbeszerzési törvénnyel (továbbiakban: Kbt.) összhangban folytatják le.

Jelen szabályzat a Közbeszerzési törvény hatálya alá tartozó beszerzések előkészítésére is vonatkozik azzal, hogy az eljárást a Közbeszerzési törvénynek megfelelően kell lebonyolítani.

Jelen beszerzési szabályzat (továbbiakban: Szabályzat) meghatározza a beszerzőt/ ajánlatkérőt terhelő köteleességeket, az anyagi és eljárási szabályok teljesítésének módját, valamint a beszerzési eljárás megindításával és lefolytatásával kapcsolatos tevékenységek részletes szabályait.

1. Általános SZABÁLYOK

1.1. A szabályzat célja

A szabályzat célja, hogy a KAPOS HOLDING Zrt. és tagvállalatai számára a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzéseket, valamint a közbeszerzési értékhatár feletti beszerzések előkészítését szabályozza, ezzel biztosítva a gazdaságos megvalósítást, a verseny tisztaságát, az ajánlattevők egyenlőségét. A közbeszerzések lebonyolítására a Társaság önálló szabályozással rendelkezik.

A KAPOS HOLDING Zrt., valamint tagvállalatainak beruházási, beszerzési tevékenysége során olyan specifikációk alapján kell a beszerzéseket végrehajtani, hogy a fogyasztók magas szintű és biztonságos kiszolgálásának érdekében a felhasznált anyagok, berendezések, fogyóeszközök, igénybe vett szolgáltatások megfeleljenek a mindenkor minőségi- és környezetvédelmi követelményeknek, maximálisan kihasználva a magasabb beszerzési volumenek előnyeit és a szélesebb körű beszállítói piac adta lehetőségeket. Ez a szabályzat megfogalmazza a minimum minőségi rendszert és minőségi teljesítmény követelményeket a jelenlegi és lehetséges szállítókkal szemben, hogy meg tudjanak felelni a KAPOS HOLDING Zrt. és tagvállalatai követelményeinek.

1.2. Beszerzési alapelvek

A KAPOS HOLDING Zrt. egységes szerkezetű beszerzési szabályzatot készít a Kbt., illetve a cégcsoportra irányadó jogszabályok együttes megfelelése érdekében, ezért valamennyi

beszerzési eljárása során figyelembe veszi minden vonatkozó jogszabályban, és azon rendeletekben lefektetett alapelveket.

A cégcsoport jelen Szabályzatban a következő, beszerzéssel kapcsolatos alapelveket határozza meg:

- a) A KAPOS HOLDING Zrt. a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzések esetén fokozottan kívánja alkalmazni a nyilvánosság és ellenőrizhetőség elvét.
- b) A cégcsoport (mit jelent az, hogy „cégcsoport”? A Holding központi beszerzésről lehet szó?) felügyeletet és közreműködést biztosít a tagvállalatok beszerzéseinek végrehajtása során.
- c) A beszerzésben eljáró társaság köteles a legkedvezőbb ár-értéket képviselő ajánlatot elfogadni.
- d) A cégcsoport beszerzéseiben alapvető törekvés, hogy a lehető legalacsonyabb környezeti terhelés mellett járjon el, ezért a beszerzési feladatokat ellátó munkavállalók kötelesek – a fenntartható fejlődés szempontjait figyelembe véve – az elektronikus ajánlatkérést, [ártárgyalást](#), kapcsolattartást, és a beszerzési dokumentumok elektronikus nyilvántartását a papírminimalizálás érdekében előnyben részesíteni.
- e) A cégcsoport minden tagja Éves beszerzési tervet készít. Ebben látható a vállalatok anyag és szolgáltatás igénye. A beszerzéseket, szerződéseket jól látható (ez ebben a formában nem értelmezhető; van erre rendszer? ha nincs akkor a szövegjavaslatom: transzparensen, az arra jogosultak számára bármikor elérhető módon) módon **kell** tervezni, előkészíteni.

1.3. **Értelmező rendelkezések**

Közbeszerzés: Közbeszerzési eljárást az ajánlatkérőként meghatározott szervezetek (Kbt.) visszterhes szerződés megkötése céljából kötelesek lefolytatni megadott tárgyú és értékű beszerzések megvalósítása érdekében.

Közbeszerzési értékhatár: A mindenkorai Költségvetési törvényben meghatározott közbeszerzési értékhatárok.

Beszerzés: Beszerzés alatt értjük mindazon műszaki és gazdasági feladatok, folyamatok lebonyolításához szükséges beszerzésének összességét, kezdve a szükséglet meghatározástól, piackutatásból, pályáztatásból az anyagi javak és szolgáltatások mennyiségi és minőségi

átvételéig, amelyek a folyamatos és zavarmentes működéshez szükséges anyag- és eszközellátást, szolgáltatások biztosítását jelentik.

Ajánlatkérő/Megrendelő: Beszerzési eljárást kezdeményező gazdasági társaság.

Ajánlattevő: Az a természetes személy, jogi személy, jogi személyiséggel nem rendelkező társaság, aki az ajánlati felhívásra, árajánlat kérésre ajánlatot nyújt be az [Ajánlattevő/Megrendelő](#) felé.

Szolgáltató: Az a szolgáltatási tevékenységet ellátó beszállító, melyet a társaság az alapfeladatok teljes körű ellátásához anyagi ellenszolgáltatás fejében igénybe vesz.

Beszerzési eljárás előkészítése: A beszerzési eljárás megkezdéséhez szükséges cselekmények elvégzése, helyzet és piacfelmérés, becsült értékének felmérése.

Kategória stratégia: *Egy beszerzési kategóriára (alkategóriákkal) kidolgozott beszerzési stratégia, ami a belső helyzetfelmérés, és a piacfelmérés alapján kerül kidolgozásra. Rögzíti, hogy milyen körben, milyen gyakorisággal és milyen módszerekkel szükséges a beszerzési eljárásokat bonyolítani.*

Nagy összegű beszerzés: Kbt. értékhatár alatti, 2 Millió Ft feletti értékben történő beszerzés. Testületi/Alapítói hatáskör.

Jelentős összegű beszerzés: Az 500.000.-Ft felett és 2 Millió Ft alatti értékben történő beszerzés. Területvezető/Ügyvezető engedélye szükséges.

Kis összegű beszerzés: 50.000,- Ft alatti. Gyorsított, kis összegű beszerzés, amely beszerzési eljárás nélkül lebonyolítható, készpénzes vagy banki átutalásos kifizetéssel. Területvezető vagy Ügyvezető engedélye szükséges. Nem kell három árajánlatos versenyeztetés. pl.: reprezentációs jellegű beszerzések

Egyedi beszerzés: Versenyeztetés nélküli beszerzés: Az 50.000.-Ft felett és 500.000.- Ft értékhatárig. Területvezető/Ügyvezető előzetes írásbeli engedélyre van szükség.

Projekt szintű beszerzések: A Kbt. értékhatár alatti, illetve Kbt. szerinti kivételi körbe tartozó, 2 Millió Ft feletti értékben történő olyan beszerzések, amelyekben elnök-vezérigazgatói döntés alapján a KAPOS HOLDING Zrt. jár el, és a cégcsoport projektjeként értelmezhető.

Beszerzés értéke: A beszerzés megkezdésekor annak tárgyáért általában kért vagy kínált – Általános forgalmi adó nélkül számított – legmagasabb összegű teljes ellenszolgáltatást kell érteni.

Az azonos tartalmú állandó jellegű szolgáltatások, beszerzések, felújítások, beruházások nem bonthatóak értékhatár alatti tételekre, azokat negyedéves, éves bontásban – figyelemmel a finanszírozásra - egy ajánlati értéknek kell kezelni.

Ugyancsak nem bonthatóak meg egy termék, vagy program megvalósításához szükséges beszerzések értékhatár alatti tételekre, azokat egy ajánlattételben kell benyújtani.

Kivétel az előre nem látható és vis maior eseteket, ez utóbbi nem adódhat az ajánlatkérő mulasztásából.

Folyamatos szolgáltatások esetén az értékhatár megállapításánál 12 hónapi nettó érték, vagy a megbízás teljes időtartamára vonatkozó teljes szolgáltatás becsült értékét (bruttó költséget) kell figyelembe venni, amennyiben az 12 hónapnál rövidebb.

Terület vezető: Az ügyvezető által megbízott személy, aki a beszerzési folyamatokban részt vesz.

Eszközök beszerzési költsége: Az eszközök beszerzési költsége (beszerzési ára) az a ráfordítás, amely az eszköz megszerzése, létesítése, üzembe helyezése érdekében az üzembe helyezésig, a raktárba történő beállításig felmerült, az eszközhöz egyedileg hozzákapcsolható.

Teljes élettartam költsége (TCO): Az adott eszköz, berendezés tervezett élettartama alatt felmerülő összes költség, mint a beszerzési érték, az üzemeltetés során felmerülő költségek (karbantartás, képzés, javítás), dokumentációk költsége, stb.

1.4. Szabályzat hatálya

A Szabályzat (személyi) alanyi hatálya alá tartozik a KAPOS HOLDING Zrt. mint ajánlatkérő, vagy mint ajánlatkérő nevében eljáró szervezet, továbbá a KAPOS HOLDING Zrt. és a legalább 50%-os tulajdonában álló gazdasági társaságok (cégcsoport), mint ajánlatkérők

Jelenlegi tagvállalatok:

- Kaposvári Közlekedési Zrt.
- Kaposvári Önkormányzati Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.
- Kaposvári INERT Hulladékkezelő és Szolgáltató Zrt.
- Kapos Televízió és Rádió Szolgáltató Közhasznú Nonprofit Kft.
- Kaposvári Nagypiac Kft.
- KAVÍZ Kaposvári Víz-és Csatornamű Kft.
- Kaposvári Élmény-és Gyógyfürdő Nonprofit Kft.
- Kaposvári Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.
- Aquamedical Kft.
- Dél – Dunántúli Hulladékkezelő Nonprofit Kft.
- Kaposvári Környezetvédelmi Kft.
- Kapos Sport Nonprofit Kft.
- Kaposvári Parkolási Kft.
- Kaposvári Városüzemeltetési Nonprofit Kft.

Jelen szabályzat (személyi) alanyi hatálya kiterjed továbbá:

- valamennyi, a cégcsoport beszerzéseit előkészítő, a beszerzési eljárásokba bevont személyekre
- a cégcsoport által megbízott szakértőkre – szakértő megbízásának tartalma szerint
- az eljárásba bevont bizottságokra
- a döntéshozó személyekre.

Jelen szabályzat tárgyi hatálya alá tartozik minden olyan beszerzés (árubeszerzés, építési beruházás, szolgáltatás megrendelés), amelynek értéke a beszerzés megkezdésekor nem éri el a hatályos közbeszerzési és költségvetési törvényben megállapított értékhatárt.

Jelen szabályzat rendelkezéseit kell értelemszerűen alkalmazni a Kbt szerinti eljárások előkészítése során is.

1.5. Összeférhetetlenség

Az ajánlatkérő köteles minden szükséges intézkedést megtenni – így, cégbázisban ellenőrizni, nyilatkozatok bekérésével, ajánlatkérő által vezetett egyéb munkaviszony bevallások alapján - annak érdekében, hogy elkerülje az összeférhetetlenséget és a verseny tisztaságának sérelmét eredményező helyzetek kialakulását.

Összeférhetetlen, és nem vehet részt a beszerzések előkészítésében, és lefolytatásában az ajánlatkérő részéről olyan személy, aki

- az ajánlattevő, illetve ajánlattevőnek, vagy az ajánlattevő képviselőjének hozzátartozója vagy közeli rokona (erre van egy törvény, annak a számát pl. Függelékben fel kellene tüntetni)
- az ajánlattevővel munkaviszonyban van, vagy egyéb szerződéses jogviszonyban
- az ajánlattevő tulajdonosa vagy résztulajdonosa.

2. BESZERZÉSEK TERVEZÉSE

2.1. *Beszerezések üzleti tervezése*

A társaságok az üzleti tervezés időszakában beszerzési igényeiket számba veszik, valamint beszerzési tervet készítenek. A beszerzések becsült értékét helyzet és piacfelméréssel megalapozottan meghatározzák.

Az igények gazdasági felülvizsgálatakor a jogi osztály közreműködésében szétválasztásra kerülnek a becsült érték ismeretében, a mindenkori közbeszerzési értékhatárok figyelembevételével:

- a közbeszerzési értékhatárt meghaladó
- a közbeszerzési értékhatár alatti beszerzések.

A beszerzési eljárásrendre vonatkozó részletszabályok a III. fejezetben kerülnek tárgyalásra.

A közbeszerzési terv⁶ tartalmazza a beszerzés:

- tárgyát
- mennyiségét
- becsült értékét.

Az üzleti terven kívüli, 2 Millió Ft feletti beszerzési igény felmerülésekor a tagvállalatok kötelesek tájékoztatni a KAPOS HOLDING Zrt. elnök-vezérigazgatóját, közbeszerzés esetén közbeszerzési tervét módosítani majd elfogadtatni.

2.2. *Beszerezési értékhatárok és hatáskörök*

A beszerzési eljárásokat a beszerzési kategória stratégiákkal összhangban kell bonyolítani. A beszerzési kategória stratégia rögzíti az eljárás előkészítésének lépéseit, a lebonyolítás módját – közbeszerzési eljárás esetén a Kbt előírásai szerint kell eljárni – az ártárgyalás módjait.

Az alkalmazandó beszerzési eljárásrend meghatározza:

- a beszerzés értékét,
- a beszerzésben eljáró jogi személyét.

⁶ Lsd.: KAPOS HOLDING Zrt. Közbeszerzési Szabályzata (2020.05.01.) – Közbeszerzési terv

Amennyiben nem került beszerzési kategória stratégia kialakításra, értékhatárok szerint meghatározott fő beszerzés típusokat kell alkalmazni:

KAPOS HOLDING Zrt. és tagvállalatainak Értékhatárok szerinti beszerzés típusai				
Srsz.	Beszerzés típusa	Értékhatár	Döntési hatáskör	Eljárási mód
1.	Közbeszerzési törvény szerinti	Kbt. értékhatár fölött	Testületi/Alapítói	Kbt. szerinti eljárás
2.	Nagy összegű beszerzés	Kbt. értékhatár alatti, 2 Millió Ft feletti	Testületi/Alapítói	Beszerzési kategória stratégia szerint, Testületi/Alapítói döntésnek megfelelően
3.	Projekt szintű beszerzés	Kbt. értékhatár alatti, 2 Millió Ft feletti	Elnök-vezérigazgató	Pályázat útmutatója és Beszerzési kategória stratégia szerint, Elnök-vezérigazgató döntésnek megfelelően
4.	Jelentős összegű beszerzés	500.000 Ft-2 Millió Ft-ig	Ügyvezető	Beszerzési kategória stratégia szerint, Legalább 3 Ajánlattevő bevonása
5.	Egyedi beszerzés	50.000 Ft-500.000 Ft-ig	Ügyvezető vagy Területvezető	Beszerzési kategória stratégia szerint, Legalább 1 árajánlat
6.	Kis összegű beszerzés	50.000 Ft-alatt	Területvezető vagy Ügyvezető	Beszerzési kategória stratégia szerint, Területvezető/Ügyvezető döntésnek megfelelően

Közbeszerzési Törvény hatálya alá eső beszerzések:

Közbeszerzési eljárást kell lefolytatni a vonatkozó mindenkor érvényes Költségvetési és Közbeszerzési törvényben a közszolgáltatók részére meghatározott értékhatárok szerint, amennyiben a beszerzés bármely okból közbeszerzés köteles.

A KAPOS HOLDING Zrt. mint ajánlatkérő vagy ajánlatkérő nevében eljáró által lefolytatandó közbeszerzési eljárások végrehajtásának szabályait a KAPOS HOLDING Zrt. Közbeszerzési szabályzata tartalma.

3. BESZERZÉSI ELJÁRÁS VÉGREHAJTÁSÁNAK RÉSZLETSZABÁLYAI

Beszerezési eljárások folyamatszabályozása

- A Kbt. hatály alá nem eső beszerzési eljárások a [Beszerzési kategória stratégia szerint](#), vagy egyszerűsített feltételek mentén zajlanak.
- A társaság beszerzésben eljáró munkavállalója [Beszerzési kategória stratégia szerint](#) a beszerzés tárgyához kapcsolódóan felkutatja az azt teljesíteni képes természetes és jogi személyeket (továbbiakban: ajánlattevők), és – amennyiben az a beszerzés tárgya szerint jelen szabályzat alapján kötelező – hivatalos úton írásban a [Beszerzési kategória stratégia szerint vagy az értékhatárok szerinti számú](#) ajánlattevőtől ajánlatot kér be. Az ajánlatkérésben a Kristály program, Készletgazdálkodási Beszerzési menü használata [kötelező](#).

Ajánlatkérés tartalmazza:

- az ajánlatkérő nevét, címét, telefon és fax számát, a képviselő megjelölését
- a beszerzés tárgyát, illetve mennyiségét, a műszaki leírást, illetőleg a minőségi és teljesítési követelményeket
- a szerződés/megrendelés időtartamát és a teljesítés határidejét
- a teljesítés helyét
- [az ajánlat árstruktúráját](#)
- az ajánlat érvényességi idejének megjelölését
- az ajánlatok benyújtásának módját
- az ajánlatkérő kapcsolattartóját
- az ajánlattételre nyitva álló határidőt
- az ajánlat benyújtásának címét.

Az árajánlatkérés szabályai:

- Az ajánlatkérés tartalmát a feladatkiírást úgy kell meghatározni, hogy annak alapján az ajánlattevők [reális, piackonform](#) ajánlatot tehessenek, és a határidőben benyújtott ajánlatok összehasonlíthatók legyenek.

- Az ajánlatkérő/megrendelő a beszerzés tárgyát illetően a **Beszerzési kategória stratégia szerinti** piackutatást végez, melynek során igénybe veheti a beszerezni kívánt termék/ szolgáltatás nyilvánosan közzétett fellelhetőségeit, árait, szállítási feltételeit. Ezek különösen: a vállalatok hivatalos honlapjai, árkatálogosai, médiában közzétett hirdetései, előzetes tájékoztató jellegű árajánlatai.
- Az ajánlatra történő felkérés történhet postai úton a cég hivatalos székhelyén keresztül (javasoljuk ezt kivenni), a cégcsoport nyilvánosan közzétett elérhetőségein, fax (javasoljuk ezt kivenni) útján, illetve elektronikusan is (utóbbi környezeti elvi szempontok okán előirányozott).
- Az írásban megkeresett ajánlattevőknek ajánlatuk megtételére nagy összegű beszerzés esetén **ésszerű határidőt, de** legalább nyolc, jelentős összegű beszerzési esetén **ésszerű határidőt, de** legalább három munkanapot kell biztosítani.
- Az árajánlatkérés módosításáról, az ajánlattételi határidő meghosszabbításáról és visszavonásáról a beszerzésben eljáró munkavállaló felettese vagy adott esetben első számú vezetője döntenek.
- Az ajánlattételre felkért gazdálkodó szervezetek kérdéseire a válaszokat a területvezető, illetve az ügyvezető állítja össze. A válaszokat minden ajánlattevő számára **egyidejűleg kell megküldeni.**
- Az árajánlatokat megfelelő gondossággal kell átvenni/elmenteni, **az átvételt dokumentálni** és őrizni.
- Amennyiben hiánypótlási felhívás megküldése indokolt, ajánlattevőnek annak teljesítésére a felhívás kiküldése napjától számított legalább három munkanap álljon rendelkezésére.
- Az árajánlatok átvételéről és az esetlegesen azok bírálatáról keletkezett dokumentumok megőrzése a beszerzéssel megbízott munkavállaló feladata.

Biztosítani kell, hogy megfelelő jogosultsággal rendelkező munkavállaló is bármikor elérhesse ezeket a dokumentumokat.

Az árajánlatok elbírálása, értékelése és döntéshozatal

-
- Az ajánlatok elbírálása előtt ki kell nevezni az ajánlatok szakmai/műszaki valamint kereskedelmi elbírálásáért felelős munkavállalót valamint az értékelésben részt vevő munkatársakat, dokumentált módon. Az árajánlatok elbírálása során a kinevezett és a beszerzésben eljáró személy(ek)nek meg kell vizsgálnia, hogy az árajánlatok megfelelnek-e az árajánlatkérésben, az árajánlatkérés feltételeiben meghatározott feltételeknek.
- Ajánlatkérő köteles az árajánlatokat elbírálni, kivéve, ha időközben a beszerzési igény megszűnt, illetve egyetlen árajánlatot adó gazdálkodó szervezet sem adott be a beszerzés becsült értékének, és/vagy az árajánlatkérés feltételeiben foglalt paramétereknek megfelelő ajánlatot.
- Az ajánlatkérőnek a beérkezett ajánlatokról külön szakmai/műszaki és kereskedelmi belső értékelést és azok alapján döntési jegyzőkönyvet kell készítenie. Amennyiben a beszerzési eljárásban valamely műszaki alkalmassági okból kifolyólag nem a legalacsonyabb ellenértékű ajánlat kerül a Döntéshozó által elfogadásra, ez esetekben ennek okát a beszerzési feladatokat ellátó munkatárs a döntési jegyzőkönyvben köteles rögzíteni.
- A döntés tényéről minden ajánlattevőt egyidőben kell értesíteni. Az értesítés kizárólag adott ajánlattevő ajánlatára vonatkozik, nem kötelessége ajánlatkérőnek a többi ajánlatról és a bírálat indoklásáról tájékoztatást adnia.

Eredménytelen a beszerzési eljárás, ha:

- nem nyújtottak be ajánlatot,
- az ajánlattevők egyike sem felel meg az ajánlatkérésben foglalt feltételeknek.

Szerződéskötés

Az ajánlatkérő kizárólag a nyertes ajánlattevővel köthet szerződést. A szerződéskötés szervezéséért a beszerzésben eljáró munkatárs felelős. A szerződést a képviseletre jogosult személy írja alá.

Dokumentálás, iratkezelés

A cégcsoport társaságai minden egyes beszerzési eljárást írásban kötelesek dokumentálni..

A beszerzési igény rögzítésétől, az ajánlatok beérkezésén át, egészen a nyertes ajánlat jóváhagyásáig rögzítendő a beszerzési folyamat a Kristály programban.

A jelen Szabályzat III.1.4 pontjában (ez melyik?) részletezett kivételi esetben a program használata nélkül történhet az eljárás dokumentálása, az arra vonatkozó szabályok betartása mellett.

A beszerzési eljárás előkészítésével, lefolytatásával és a szerződés teljesítésével kapcsolatban keletkezett összes iratot a beszerzési eljárás lezárásától, illetőleg a szerződés teljesítésétől számított öt évig meg kell őrizni **elektronikusan és** papír alapon. A keletkezett dokumentumok iktatásáról és őrzésről a dokumentumok iktatásával/nyilvántartásával megbízott munkavállaló gondoskodik.

Jelen fejezet pontjaiban szabályozott eljárásrendeket felülírhatják bizonyos szabályozások, azon társaságoknál, amelyeknél hivatali vagy egyéb magasabb rendű elvárások miatt a cégcsoport Szabályzatától szigorúbb beszerzési szabályozások alkalmazása válik indokolttá.

3. Nagy összegű beszerzési eljárások speciális szabályai

A társaságok létesítő okirata a 2 Millió Ft feletti, üzleti terven felüli beszerzések jóváhagyását testületi/alapítói hatáskörbe rendelte.

Jóváhagyás nélkül nem kezdeményezhető nagy összegű, üzleti terven felüli beszerzés.

A testületi/alapítói határozat rendelkezésre állása esetén a társaság elindíthatja a beszerzési eljárást. Elnök-vezérigazgató dönthet arról, hogy az ajánlatkérő nevében a KAPOS HOLDING Zrt. járjon el: a III.1.5-as (hol található ez a fejezet??) fejezetben részletezett projekt szintű beszerzési eljárási mód szerint.

Nagy összegű beszerzés ütemezése	Követelmények
Ajánlattételi határidő:	min. 8 munkanap
Hiánypótlási határidő:	min. 3 munkanap
Bírálati határidő:	5-15 munkanap
Szerződés-kötés:	10-30 nap ⁷
Dokumentumok megőrzése:	5 év ⁸

A beszerzés általános eljárásrendje a III. 1. alfejezetben került tárgyalásra.

3.1. Jelentős összegű beszerzési eljárások speciális szabályai

Kiseb összegű, 2 Millió Ft alatti beszerzési igény bármelyik tagvállalat szervezeti egységénél jelentkezhet, amely beszerzést az érintett tagvállalati területvezető vagy ügyvezető koordinálja.

A tagvállalatok beszerzéseik lebonyolításában 2 Millió Ft összeghatárig önállóan, (nem engedném, hanem a központi szabályozásnál csak szigorúbbat) saját szervezeti hatáskörben járhatnak el belső szabályozásuk szerint.

Jelentős összegű beszerzés ütemezése	Követelmény
Ajánlattételi határidő:	min. 3 munkanap
Ajánlott hiánypótlási határidő:	min. 3 munkanap
Ajánlott bírálati határidő	5-15 munkanap
Ajánlott szerződés-kötés/ megrendelés	5-15 munkanap

⁷ Döntéstől számított ajánlott határidő. Ajánlati kötöttséghez mérten.

⁸ Szerződés teljesítésétől számított.

Dokumentumok megőrzése:	5 év
-------------------------	------

A beszerzés általános eljárásrendje a III. 1. alfejezetben kerül tárgyalásra.

3.2. Egyedi beszerzés

Versenyeztetés nélküli beszerzés: 500.000.- Ft értékhatárig. Legalább egy ajánlatot kell kérni. Területvezető vagy ügyvezető előzetes írásbeli engedélye szükséges.

3.3. Kis összegű beszerzések

Az olyan előre nem tervezhető kis összegű beszerzések, amelyek azonnali intézkedést igényelnek, beszerzési eljárás nélkül is lebonyolíthatóak. A társaság ezzel a feladattal megbízott munkavállalója jár el ez esetben készpénzes/banki átutalással történő kifizetéssel, utalványozó engedélyével. Területvezető vagy az Ügyvezető engedélye szükséges; 50.000,- Ft alatti beszerzéshez. [Ezeket a beszerzéseket utólag 24 órán belül a Kristály Rendszerben dokumentálni kell.](#)

3.4. Projekt szintű, uniós/nemzeti támogatott projektek beszerzéseinek egyedi szabályai

Sajátos beszerzési követelményrendszer szerint járhatnak el a társaságok vagy elnök-vezérigazgatói döntés alapján nevükben az anyavállalat az uniós vagy nemzeti támogatásból megvalósuló projektek beszerzéseinek végrehajtásában. Ilyen esetben felülíródnak a beszerzés belső szabályai a pályázat feltételrendszere (pályázat útmutatója) alapján.

Jelen pont szabályai érvényesek a közbeszerzési értékhatár alatti, 2 Millió Ft feletti azon „projekt szintű” beszerzésekre is, amelyekben elnök-vezérigazgatói döntés születik arról, hogy a KAPOS HOLDING Zrt. jár el.

Esetükben az általános beszerzési eljárásnál szigorúbb dokumentációs szabályok az irányadóak. Az uniós vagy nemzeti finanszírozású projektekben előírányzott:

- legalább három árajánlat kérése
- vezetői döntés / pályázati követelmény alapján beszerzés tárgya szerinti szakértő bevonása
- ajánlati felhívás és dokumentáció összeállítása, elektronikus megküldése
- bíráló bizottság felállítása (szakmai, projektmenedzseri, jogi és pénzügyi szakértelmet biztosító személyek kiválasztása)
- jegyzőkönyvek, bírálati lapok készítése az eljárásról.

Az ajánlatkérés tartalmazza:

- az ajánlatkérő nevét, címét, telefon és fax számát, képviselő megjelölése
- a beszerzés tárgyát, illetve mennyiségét, a műszaki leírást, illetőleg minőségi és teljesítési követelményeket
- a szerződésmegrendelés időtartamát vagy a teljesítés határidejét
- a teljesítés helyét
- az ajánlati árstruktúrát
- az ajánlat érvényességi idejének megjelölését
- az ajánlatok benyújtásának módját
- az ajánlatkérő kapcsolattartóját
- az ajánlattételre nyitva álló határidőt
- az ajánlat benyújtásának címét
- az ajánlat felbontásának/értékelésének helyét és idejét
- a szerződés típusát
- a projekt finanszírozásának módja
- a projekt támogatásának mértéke

Az eljárásrend speciális szabályai:

Elnök-vezérigazgató dönt a beszerzési eljárás megindításáról, és a bíráló bizottság tagjairól, kivételt képez, ha elnök-vezérigazgatói engedéllyel a tagvállalat jár el saját projektjében, amikor a tagvállalat első számú vezetője dönt a megindításról.

Eljárás indításáért és koordinációjáért az elnök-vezérigazgató által kijelölt munkavállaló, az értékelésért és javaslattételért a bíráló bizottság felel.

A bíráló bizottság köteles gondoskodni arról, hogy az árajánlatkérés feltételei az árajánlatkérés megküldésének napján rendelkezésre álljanak.

Az ajánlatkérés tartalmát úgy kell meghatározni, hogy annak alapján az ajánlattevők megfelelő ajánlatot tehessenek, a határidőben benyújtott ajánlatok összehasonlíthatóak legyenek és

megfeleljenek a forrás egy részét vagy egészét biztosító támogatás (pályázat) elszámolási szabályainak.

Az árajánlatkérést a KAPOS HOLDING Zrt. és tagvállalatai érdekeit, feladatait, kötelezettségeit és a vonatkozó törvényi előírásokat maradéktalanul szem előtt tartva a projektenként meghatározott bíráló bizottság és az elnök-vezérigazgató által kijelölt munkavállaló készíti elő.

Projekt beszerzések ütemezése	Követelmény
Ajánlattételi határidő:	min. 8 munkanap
Hiánypótlási határidő:	min. 3 munkanap
Ajánlott bírálati határidő:	5-15 munkanap ⁹
Ajánlott szerződéskötési határidő:	10-30 nap ¹⁰
Dokumentumok megőrzése:	Projekt fenntartás szerint (min. 5 év)

A beszerzési feladatokat ellátó munkatárs ajánlattevőknek köteles egyidejűleg az írásbeli ajánlatkérést elektronikusan¹¹ megküldeni.

Az árajánlatkérés módosításáról, az ajánlattételi határidő meghosszabbításáról, az ajánlatkérés visszavonásáról a beszerzési/bíráló bizottságban meghatározott személyek döntenek.

Az ajánlattételre felkért gazdálkodó szervezetek kérdéseire válaszok megküldése az elnök-vezérigazgató/tagvállalati vezető válasza/döntése alapján a az elnök-vezérigazgató által kijelölt munkavállaló feladata.

Az árajánlatok hiányosságát a bíráló bizottság tagjai állapítják meg, mely alapján hiánypótlási felhívás készül és kerül megküldésre az elnök-vezérigazgató által kijelölt munkavállaló által elektronikusan az ajánlattevőnek.

⁹ Értékelhető ajánlatok beérkezésétől számított.

¹⁰ Döntéstől számított ajánlott határidő. Ajánlati kötöttséghez mérten.

¹¹ Kivéve, ha az ajánlati dokumentáció terjedelme miatt indokolt a papír alapú megküldés/átadás.

Az árajánlatok elbírálása, értékelése és döntéshozatal

Bíráló bizottság értékeli, az elnök-vezérigazgató által kijelölt munkavállaló együttműködésében dokumentálja a teljes beszerzési folyamatot.

Az árajánlatok elbírálása során a beszerzési/bíráló bizottsági személyeknek meg kell győződniük az árajánlatok megfelelőségéről, az árajánlatkérés feltételeiben meghatározott feltételeknek.

A bíráló bizottság köteles az esetleges hiánypótlást követően árajánlatokat elbírálni, kivéve, ha időközben a beszerzési igény megszűnt, illetve egyetlen árajánlatot adó gazdálkodó szervezet sem adott be a beszerzés becsült értékének, és/vagy az árajánlatkérés feltételeiben foglalt paramétereknek megfelelő ajánlatot.

A bíráló bizottság a beérkezett ajánlatokról:

- bírálati lapot
- bíráló bizottsági és döntéshozatali jegyzőkönyvet
- valamint az ajánlatok elbírálásáról összegezést

köteles készíteni.

A nyertes ajánlattevővel való szerződéskötésről az elnök-vezérigazgató által kijelölt munkavállalónak gondoskodnia szükséges.

A társaság a bíráló bizottság javaslata alapján, a beszerzési pályázaton nyertes ajánlattevővel köteles szerződést kötni.

Eredménytelen a beszerzési eljárás a III. fejezetben megnevezett esetekben, valamint az adott pályázat kritériumrendszerében eredménytelennek nyilvánítandó esetekben.

4. VEGYES RENDELKEZÉSEK

4.1. Záró rendelkezések:

Jelen szabályzat a KAPOS HOLDING Zrt. tekintetében aláírása napján lép hatályba. A tagvállaltok a Szabályzatban foglaltakat kötelesek 2022.01.19-től bevezetni, illetve beszerzési gyakorlatukat ennek megfelelően átalakítani.

Jelen Szabályzattal egyidejűleg hatályát veszti a 2019.01.01. évtől hatályos Beszerzési Szabályzat.

A KAPOS HOLDING Zrt. beszerzéseiben közreműködők kötelesek a vonatkozó jogszabályok és jelen szabályzat előírásait megismerni, értelmezni és az azokban foglaltak szerint eljárni.

Kaposvár, 2022. január 19.

A szabályzat módosításainak jegyzéke

Módosítás időpontja	Módosítás indoka	A módosított bekezdések	Hatálybalépés időpontja
2022.01.19.	- Pontosítás - Pontosítás - A cégcsoporthoz tartozó gazdasági társaságok változása, hivatkozása - Pontosítás	I./2./e pont I./3. – Beszerzés értéke I./4. Szabályzat hatálya III. Árajánlatkérés szabályai / Hiánypótlás 12 oldal	2022.01.19.