

**ÜZLETI TERV**  
**2012**

Készítette: Somogyi Zsolt vezérigazgató

## **I. Bevezetés**

A Zrt. általános bemutatása

Elnevezés: Városi Szolgáltató Zártkörűen működő Részvénytársaság

Cég székhelye: 2000 Szentendre, Szabadkai u. 9.

Cég telephelyei: 2000 Szentendre, Szabadkai u 9.

2000 Szentendre, Kálvária u 26.

2000 Szentendre, külterület 0272/3 hrsz.

2000 Szentendre, KÉKI Hulladéklerakó 0277 hrsz.

Cégjegyzékszám: 13-10-040159

Cégforma: Részvénytársaság

Bejegyezve: 1994. január 26.

Cég főtevékenysége: Nem veszélyes hulladék gyűjtése

Részvényes adatai: Szentendre Város Önkormányzat

2000 Szentendre, Városház tér 3

### **A Zrt. felépítése, működése**

A Zrt-t a vezérigazgató irányítja közvetlenül, azonban mivel Szentendre város önkormányzata 100%-ban tulajdonos a társaságban, ezért döntő befolyással rendelkezik a Zrt. felett.

Az önkormányzat felelős (egyedüli) tulajdonosként költségvetésével, finanszírozásával, tulajdonosi magatartásával, megrendelés állományával jelentősen hozzájárul a Zrt. működéséhez.

A Városi Szolgáltató alapvetően olyan tevékenységeket folytat, amely a Szentendre város önkormányzati rendeletéből eredően alapellátási feladatkörbe tartozik, így a fő tevékenység a város területén a távhő és használati melegvíz szolgáltatás valamint hulladékszállítás és köztisztasági feladatok ellátása.

## **Szervezeti egységek: központi irányítás**

távhőszolgáltató részleg (fűtőmű, gázmotor)

hűtőberendezés üzemeltetés (Aquapalace)

hulladékgazdálkodás

köztisztaság

városüzemeltetés

parkfenntartás

gyepmesteri telep

parkolás

## **Piaci helyzetelemzés**

A tulajdonos önkormányzat rendeleteiből eredő alapellátási feladatokon túl a leromlott eszközállománnyal bíró, eladósodott társaság a hulladékgazdálkodás területén képtelen érdemi piaci versenyre. Közületi partnereink nagymértékű szerződés-felmondásait nem lehet hatékonyság-növelő intézkedésekkel megakadályozni, hiszen a lerakókkal rendelkező szolgáltatókkal jelen piaci körülmények között nem tudunk versenyezni.

Bár más üzletágak esetében nem beszélhetünk versenyhelyzetről a költséghatékonyság érdekében –az előző vezetésekkel ellentétben- nagy figyelmet fordítunk a beszállítóinkkal kötött szerződéseknél a megversenyeztetésre és a fizetési határidők kitolására, a késedelmi kamat intézményének kiiktatására.

## **A Zrt. pénzügyi helyzete**

A társaság az elmúlt évtized helytelen gazdálkodása és a 2008-as cash flow elemzés nélkül készült kényszerberuházások miatt teljesítőképességét meghaladóan eladósodott. Bár az elmúlt két évben nyereséget mutatott a mérleg, a lízingdíjak tőkerésze és a behajthatatlan követelések közel 100mft-os (80+20) lyukat ütöttek évente a pénzgazdálkodáson.

Az elvárt beruházások elmaradása miatt a társaság eszközeit folyamatosan feléli. A meglévő eszközpark minősíthetetlen műszaki állapotban van, a karbantartások költsége extra módon emelkedik, így nem hogy szolgáltatásbővítés, de a szinten tartás is kétséges. A szerződések

átarázása, az olcsóbb beszállítók szerződtetése, az általános hatékonyságnövelés, a behajtás erősítése illetve a késedelmi kamatok intézményének bevezetése által elérhető megtakarítás mértéke köszönő viszonyban sincs a torlódó kötelezettségek összegével, ráadásul elhúzódva és csak fokozatosan jelentkező hatást eredményez. Az év végi fizetési fegyelemromlás tavasszal kritikus helyzetbe hozta a céget, melyet képes volt önmaga megoldani, bár ehhez az eddigi szokásoktól eltérően az Aquapalace vevőtartozását be kellett kérni az önkormányzattól. Hasonló esemény történt augusztus szeptember folyamán, mikor is a KÁT rendszer megszűnése miatt ránk eső két havi gázszámlát és az álló lízingtárgy díját kellett rövid időn belül rendezni. **Az Önkormányzat a társaság vezetése által ajánlott 35mft. helyett mind a 70mft-ot rendezte a szállítói állomány terhére, ezzel kritikus cf. helyzetet alakítva ki. S bár 10mft. gyorssegélyt folyósított, a társaság elvesztette azt az ívet, melyet az év folyamán sikerült felrajzolni. A szeptemberi helytelen Képviselőtestületi döntést követően az elmúlt 5 évről visszamaradt helyi adók halasztására kaptunk ígéretet, melyet az önkormányzat nehéz anyagi helyzetére hivatkozva novemberben kompenzációra ajánlott, ezzel a szakmaiatlan, a társaság vezetése által ellenjavallt döntés minden következménye a cégre maradt.**

**A távhőtörvény illetve támogatás átalakítása miatt egyértelműen külső (tulajdonosi) tőkebevonásra van szükség, mely a tartaléktőke emelését vagy a gázmotor-hűtő lízingszerződések előtörlesztését jelenti. A tulajdonosnak el kell dönteni, hogy biztosítja a működéshez szükséges tőkét, és ez esetben a konkrét 2012-es üzleti terv egy fejlesztés irányába mutató elképzelés, vagy csak az életben maradás feltételeit garantálja kisebb áthidaló hitelekkel, mely semmilyen érdemi, stratégiai tervezést nem tesz lehetővé.**

A Képviselőtestület -az elmúlt évtizedben a város és a társaság gazdálkodását alapvetően befolyásoló személyek javaslatára- októberi ülésén felszólította a vezérigazgatót (479/2011) - mindazok ellenére, hogy a most leírtakat ott szóban is elmondtam- dolgozza át üzleti tervét, mely során figyelembe veszi a holdingszerű működés és az áfa. visszaigénylés (támogatáson alapuló gazdálkodás) előnyeit is. A jelenséggel kapcsolatban megjegyzéseim a következők:

-a holdingszerű működés lehetőségét egy szakértő csapat BDO. kutatja hónapok óta, megbízásának része ezen működés feltételeit kidolgozni, ezért jelen megbízás önadminisztráció csupán a Képviselőtestület részéről. A struktúra kialakítása összetett adatok ismeretét feltételezi, melyeknek töredékét sem osztották meg velem az elmúlt időben (holdingtagok és besorolásuk, működésük számai, megoszlása, könyvvezetésükre vonatkozó szabályok, önkormányzat szakmai céljai, stb).

-a támogatáson alapuló áfa megtakarítást én vettem fel tavasszal, s azt is jeleztem, milyen nonprofit kht-én keresztül lehetne megvalósítani, hogy az adókockázatokat minimálisra csökkentsük. Bár a gazdálkodás szempontjából képzetlen, ám rendkívül „aktív” képviselők képtelenek a divízióeredményből kiolvasni a munkabér terheire számított áfa. megtakarítást, a személyi jellegű ráfordítás soron látszik, a jelenlegi feladatmegosztás esetén jelentéktelen előnyhöz jutnánk. Ez persze nem jelenti azt, hogy ne kéne a munkaerő költségét ilyen módon eltéríteni, de az áfa arányosítást egy másfélmilliárdos cégnél 150-350Mft-os önkormányzati megrendelés mellett nem javasolt elvégezni.

A gazdasági világválság hatásai 2011-ben is érezhetőek, ezért ez továbbra is átgondolt üzleti célokat, körültekintő üzletpolitikát igényel tőlünk.

Üzleti tervünk elkészítésénél legfontosabb szempontként a működőképesség, a likviditás fenntartását, illetve a tulajdonos, a város, a lakosság igényeit helyeztük előtérbe.

Ezért a 2011-es pénzügyi évben a feladatok végrehajtásánál kiemelkedő szerepet tulajdonítunk a társaság likviditási helyzetének folyamatos vizsgálatára. A likviditási terv mellett egy heti jelentésű monitoring rendszert hoztunk létre, mely a vevő-szállító állományok arányváltozását és a szabad pénzeszközök alakulását figyeli. Mivel a vevők 90%-a magánszemély, vagyis rugalmatlan korlát, így a fizetési fegyelem trendjének kalkulálása során az elmúlt évek átlagát és a szállítói moratóriumokat vesszük alapul, de a tervek és tényadatok várhatóan esetenként így is elcsúsznak.

A kiegyensúlyozott cash flow helyzet kialakítása érdekében nagyon fontos a követeléskezelési terület kiépítése és folyamatos fejlesztése, a beszedési idők csökkentése, a szűrés és ellenőrzés felgyorsítása, melyet csak egy következetesen működtetett behajtási politika eredményezhet. Az alapvetően számlázási programként fejlesztett, de esetünkben könyvelési feladatokat is ellátó -épp ezért, sok tekintetben nehézkes Apollo- gátat szab egy gyors és hatékony workflow kifejlesztésének. Egy workflow-környezetbe integrált ügyviteli rendszert megvásárolni, ahol az integrálás egyrészt a workflow-hoz kapcsolt különböző részrendszerek együttese, másrészt a teljes megoldás kiterjesztése a vállalat egészére (vállalt irányítási rendszer) jelentős beruházás lett volna, melyet a társaság nem tudott megfinanszírozni. Nem mondtunk le róla, ha az önrészt sikerül elkülöníteni, akkor pályázunk több partneren (szállítón) keresztül 2012-ben, de jelenleg az Apollo fejlesztése (vagy inkább foltozás) maradt egyedüli megoldásként. A táhőtámogatási rendszer átalakítása miatt 2012-ben már nem vagyunk kötve az Apolló-hoz, ezért azt januárjában egy új könyvviteli illetve követeléskezelő programmal váltjuk le, mely részben olcsóbb, részben igényesebb kialakítású, így az ellenőrzés, kontrolling, jelentés funkciók részletesebbek, pontosabbak és könnyebben kezelhetők. Az új szoftver munkafolyamatainak kialakítása, a szoftverfejlesztés (a behajtási modul és a késedelmi kamat elszámolásának modulja) során a következő szempontokat vesszük figyelembe:

- a munkavégzés és döntés-előkészítés maximális információs támogatása és az élők-munka-igény csökkentése
- az adminisztráció és az ügyintézés támogatása,
- a munkavégzés folyamatainak utólagos elemezhetősége
- személyfüggőség csökkentése

A szoftverfejlesztés mellett a cél megvalósítása érdekében megemeltük a terület létszámát, tájékoztató leveleket küldtünk fogyasztóinknak, és a végső stádiumban lévő partnerek kezelése érdekében külső követeléskezelő céggel kötöttünk szerződést 2011. február elején. A romló gazdasági helyzet miatt a távhő díjkönyvelésen felhalmozódott lakossági és közületi lejárt kintlévőségek terén, az FMH-k kiadása végett behajtó cég alkalmazása elkerülhetetlenné vált. A vevőállomány ugyan 100mft-tal javult, de nem szignifikánsan (szezonális is belejátszik), a lényeg, hogy a 180-360 napos és a 360 nap feletti nem nőtt, tehát válság következtében kialakult elcsúszást sikerült szinten tartani.

### **2011-09-26-án fennálló Szentendre távfűtésre vonatkozó díjhátralék:**

Összesen 1443 lakásba szolgáltatunk távhőt.

Összesen 368 ügyfélnek van 30 napon túli tartozása, összesen 56 077 179.- Ft. értékben.

31-60 nap közötti tartozások összege: 2 039 604.- Ft

61-90 nap közötti tartozások összege: 1 857 046.- Ft

91-180 nap közötti tartozások összege: 6 285 717.- Ft

181-360 nap közötti tartozások összege: 12 839 565.- Ft

360 napon túli tartozások összege: 33 055 247.- Ft

123 db. 100 000.- Ft feletti tartozású ügyfél van ebben a kategóriában 50 073 069.- Ft elmaradással.

245 db. 100 000.- Ft alatti tartozású ügyfél van ebben a kategóriában 6 004 110.- Ft elmaradással.

2011-ben részletfizetést kötők száma: 20, megállapodások összege: 4 680 541.- Ft.

Credit Expressznek behajtásra átadott ügyfelek száma: 119 db, összértéke: 50 751 664.- Ft.

Ebből a jogi ügyek: 21 257 626.-

A friss átadások összértéke: 29 494 038.-

Benyújtott FMH. 24 db. Tőkekövetelés: 11 962 545.- Ft

Ingófogalás 3 db. Tőkekövetelés: 451 738.- Ft

VH folyamatban 14 db. Tőkekövetelés: 1 628 768.- Ft

Jogerős FMH. 8 db. Tőkekövetelés: 3 011 666.- Ft

A kifizetetlen lakossági hulladékdíj adóként történő behajtásának intézménye nem működött, ezért megszerveztük az adatáramlást, de a munka eredményei csak halasztottan jelentkeznek a befolyás tütemében. Így is jelentős értékvesztést kell elszámolni 2011 és 12-ben is az időben be nem hajtott számlák után. Mivel a vevői állomány felelős átvilágítására az év elején nem volt lehetőség az idő rövidege miatt (csak a felszámolás alatt álló cégek tartozásait írtuk le 2010-ben) a behajtási tevékenység eredményeként idén több tízmilliós követelést kellett leírni, vagy helyesbíteni. A folyamatos monitoring alapján pontos adatok szűrhetők le, egyértelműen látszik a követelések csökkenése és az, hogy az önkormányzati (adóként történő) behajtás rendkívül lassú, melynek alapvető oka nem csak a jövedelem nélküli partner, hanem az érdekeltség hiánya. A hulladéktörvény alapján a behajthatatlannak ítélt követeléseket a közszolgáltatást leszerződött önkormányzatoktól vártuk el, melyet megtagadtak.

#### **2011-09-26-án fennálló Szentendre állandó lakosokra vonatkozó hulladékszállítási díjhátralék:**

Összesen 8.200db szerződésünk van, melyből 1611 ügyfélnek van 30 napon túli tartozása, összesen 38 659 992.- Ft. értékben

31-60 nap közötti tartozások összege:	3041.- Ft
61-90 nap közötti tartozások összege:	4 393 489.- Ft
91-180 nap közötti tartozások összege:	3 425 513.- Ft
181-360 nap közötti tartozások összege:	7 412 150.- Ft
360 napon túli tartozások összege:	23 425 799.- Ft

110 db. 100 000.- Ft feletti tartozású ügyfél van ebben a kategóriában 16 201 754.- Ft elmaradással.

1501 db. 100 000.- Ft alatti tartozású ügyfél van ebben a kategóriában 22 458 238.- Ft elmaradással.

#### **2011-09-26-án fennálló Szentendre üdülő ingatlan tulajdonosokra vonatkozó hulladékszállítási díjhátralék:**

Összesen 39 ügyfélnek van 361 napon túli tartozása 238 880.- Ft. értékben

0 db. 100 000.- Ft feletti tartozású ügyfél van ebben a kategóriában.

39 db. 15 000.- Ft alatti tartozású ügyfél van ebben a kategóriában 238 880.- Ft elmaradással.

## **2011-ben Szentendre Önkormányzat Adócsoport részére átadott behajtások adatai:**

A folyamatban levő ügyek száma: 296 db.

A folyamatban levő átadott ügyek összértéke: 9 937 017.- Ft

A behajtott és átutalt tartozások összértéke 2011.01.01.-től: 2 737 787.- Ft

A parkolási bírság behajtás intézménye sem működött, így az elektronikus (közjegyzői) úton rendezhető FMH-k kiadása érdekében a cég jogi képviselőjét bíztuk meg közel 400db. szabálysértés kapcsán és minden negyed évben az újak kiadását is kérjük. Ezen követelések elévülési ideje 1 év. Az elmúlt időszak tehetetlensége (hogy nem foglalkoztak vele) átlag 3-4Mft. veszteséget jelentett évente. Az új ügyvédi iroda az elévült követeléseket is megpróbálja behajtani, természetesen csak a puha szakaszig lépve fel.

2012-ben a jogerős fizetési meghagyás esetén kezdeményezzük a végrehajtási eljárás megindítását, amennyiben a követelés addig nem térül, mely a végrehajtási lap kiállításával veszi kezdetét a végrehajtási eljárás. A bíróság v. a közjegyző a végrehajtási lapot az adós lakhelye szerinti illetékes végrehajtónak küldi ki, akivel már felvettem a kapcsolatot. A bírósági végrehajtási eljárás során a követelést elsősorban az adós bankszámlájáról ill. – amennyiben letiltható jövedelme van- az adós munkabéréből, nyugdíjából kísérlük meg behajtani tartozását. Amennyiben igazolást nyer, hogy a követelés az adós jövedelméből viszonylag rövid időn belül nem térülhet, az adós bármilyen lefoglalható vagyontárgya (beleszámítva a gépjárművet is) végrehajtás alá kerülhet. A milliós tartozások esetén az ingatlan árverezésére is sor kerülhet, amennyiben az adós egyéb vagyontárgyaiból nem tudjuk fedezni a követelést. Mivel lakott ingatlan is árverezhető (a kilakoltatási moratórium csak a fűtési időszakra vonatkozik), a teljesen ellehetetlenült partnerek esetében kénytelenek vagyunk az árverést kezdeményezni.

Ha novemberi 200mft-os vevői követelésből levonjuk a 80mft-os halott, éven túli követelést, a 57mft-os önkormányzati illetve állami (pest megyei önk. intézményei, múzeumok, iskolák, rendőrség, uszoda stb.) tartozását, a maradék 80mft-os vevői állomány a válság jelenlegi pillanatában érdemben tovább nem javítható, sőt nem is rossz mutató egy másfélmilliárdos árbevételű közszolgáltató esetén.



## II. Üzletágankénti terv bemutatása

### 1. Fűtőmű

A lakosság távhő igényét a fűtőmű és a gázmotor hőtermelése szolgálta.

A fűtőmű és a hozzátartozó 27 hőközpont az átvételkor gazdtalan benyomást keltett. Az új vezető a betanulást követően megkezdte a rendetlenség felszámolását, a nyilvántartások felkutatásától, pótlásától a helységek kitakarításáig, festéséig. A karbantartók a téli leterheltség megszűnésével a terület átvilágítását követően elvégezték ezen feladatokat. Azon feladatok elvégzése, melyek jelentős anyagi támogatást igényelnek (vezeték illetve alkatrészcsere, szigetelés kialakítás, mérők felszerelése, stb) ma még csak eseti jelleggel történnek, hiszen a terület az idén az alapdíj-emelés ellehetetlenülése miatt 50Mft-os veszteséggel zár. Hogy el kellene végezni ezen karbantartási feladatokat az állagromlás megakadályozása érdekében, nem kérdés.

Bár csak egy kazán esetén szükséges nem sokára a lemezcseré (4-5Mft) ha eléri a 15%-os átlukadást, mivel a kazánok hatékonysága –a füstgázhasznosítók ellenére- szolid, valójában a teljes technikát kellene lecserélni. A Concerto pályázati rendszerben keressük az alkalmas szakmai beruházást, mellyel a 2011.október 1-től megváltozott távhőtörvény és rendeletei szerint igénybe vehető támogatások miatt olcsóbban állíthatjuk elő a melegenergiát. Mivel a közel 35%-os önerő a társaság és az önkormányzat által kigazdálkodhatatlan, olyan rendszert próbálunk kialakítani, mely 10-15 év alatt kitermeli az önerőt összegét, így képesek leszünk egy szakmai befektetőt behívni a projektbe. Ez okból már felvettem a kapcsolatot 3-4 partnerrel (gyártó, fejlesztési bank illetve alap) és –mivel ez egy apríték tüzelésű áramtermelő erőmű lesz- a körzet parkerdő gazdaságával. Személy szerint a parkerdő partnerkapcsolatában bízom, mert ez megoldaná az alapanyag ellátást hosszú időre.

Ettől független projekt a 30 éves vezetékek cseréje. A gáz hőértékéből kiindulva, az átszámított 110eGJ. energiából csak 81eGJ. jut el a fogyasztóhoz. A 30eGJ. veszteség felét a kazánok hatékonysága, a másik felét a vezetékek vesztesége adja. A vezetékeken havi 100m<sup>3</sup> melegvíz folyik el a „hajszáltrepedéseken”, a jövő csőtörésein.

**A terület vesztesége változatlan alapdíj mellett 50mft. 633Ft-os alapdíj mellett és érdemi károsodás nélkül 0-10mft. Nem ismert továbbá a 2012. júliusától érvényes gázár és az sem, hogy sikerül-e a 20%-os alapanyagár-emelkedést Hivatalon keresztül venni, hogy a hődíj valós költségeket tartalmazza.**

A Képviselőtestület -az elmúlt évtizedben a város és a társaság gazdálkodását alapvetően befolyásoló személyek javaslatára- októberi ülésén felszólította a vezérigazgatót (477/2011) - mindazok ellenére, hogy a most leírtakat ott szóban is elmondtam- készítsen terveket, milyen megtérülő fejlesztések, beruházások szükségesek ahhoz, hogy a távhőszolgáltatás biztonságosan működhessen. A jelenséggel kapcsolatban megjegyzéseim a következők:

-egy ilyen anyag összeállítása szakmérnökök több hónapos munkáját feltételezi. A társaság fizetéképtelen, már pedig az anyag elkészítésének ára 5-8Mft. körül mozog, ráadásul érdemes lenne a város teljes energetikai átvilágítását megejteni (közvilágítás, közintézmények energia fogyasztása, stb), ami nagyságrendekkel magasabb összeg. Ezért a vezető tisztségviselőkkel folytatott utolsó egyeztetésen abban maradtunk, hogy a Concerto pályázati pénzből különítünk el ezen feladatra, ha a METÁR törvény hatályba lép és rendelkezései ismertté válnak. (Ez a törvény a fejlesztési elképzelések kialakításának alapja!!)

-vezetői felelőtlenségéből kifolyólag húsz éve nem készült hasznosítható terv, így érdemi beruházás sem. 2008-09-ben cash flow elemzés nélkül készült beruházások történtek ugyan, (melyek teljes mértékben eladósították a céget) de szakmai indoklásuk, árazásuk megkérdőjelezhető.

Kockázat elemzés tárgya: aprítékalapú biomassza-erőmű

Erősségek: biztos alapanyag beszállító, hosszútávra leköthető bekerár, állami támogatás

Gyengeségek: csak az áramtermelés támogatásának idejére megoldás

Lehetőségek: áramtermelés megszűnése esetén átalakítható

Veszélyek: lakossági ellenállás területkijelölés során, 15 éves támogatás időelőtti megszüntetése,

Kockázat elemzés tárgya: a divízió koncesszióba adása

Erősségek: biztos szakmai partner tőkeereje, hosszútávra leköthető üzemeltetés, műszaki, szakmai támogatás

Gyengeségek: csak az áramtermelés támogatásának idejére megoldás

Lehetőségek: a koncessziós díjból rendezhető a lízingkötelezettség, vagy előírható műszaki fejlesztés

Veszélyek: a koncessziós kötelezettsége rendezetlensége esetén azonnal visszavehető az üzemeltetés, de gázbeszerzés, alkalmazottak átvétele, stb konfliktus helyzetet teremthet, esetleges lakossági ellenállás

## **2. Gázmotor**

A 2008. november hónapban került kialakításra társaságunk közreműködésével a gázmotor divízió, a már akkor 6 éves használt gázmotor megvásárlásával. A gázmotor 51%-ban hőt termelt, mellyel a fűtőmű hőtermelését növelte, 49%-ban villamosenergiát állít elő, amit a

társaság a MAVIR részére értékesített, ezáltal árbevételre tett szert, ami a gázmotor divízió eredményét növelte.

Sajnálatos módon 2011. első félévében a gázmotor által termelt villamosenergia értékesítése hozzávetőlegesen 15MFt-tal kevesebb árbevételt realizált, mert januártól az áram átvétel ára, és így értéke súlyozottan 11%-kal csökkent. A kormányzat a KÁT rendszer ellehetetlenítésével (június 30.) közel 1.800MW. áram termelését szüntette meg, hiszen a termelők mindegyike leállította motorját. Október 1-jén hatályba lépett az a két végrehajtási rendelet, amely a távhőtermelésben és szolgáltatásban az áramot és hőt egyszerre előállító, úgynevezett kapcsolt termelőknek, illetve a hőszolgáltatóknak adható támogatás mértékét és feltételeit határozza meg. A végfelhasználó számára a 2011. március 31-én meghatározott távhődíj hatósági árrá vált, így társaságunk 3.573,-+áfa./GJ. árat jogosult számlázni. A támogatás mértékét 0,- forintban határozták, mellyel kapcsolatban formális kérelmet nyújtok be. Érdemi jelentőséggel nem bír beadványom, hiszen a most közölt kalkuláció egyértelműen figyelmen kívül hagyja a gázmotor finanszírozásával és műszaki állapotával kapcsolatos költségeket, vagyis a támogatás megállapításnál szakmai hibát feltehetőleg nem vétettek. Amennyiben a támogatás mértékét nem módosítják megállapítható, hogy a törvényhozó csak a melegenergia előállításának költségeire korlátozta figyelmét és érdemben nem foglalkozott a helytelen eszközbeszerzések részleteivel, illetve azok rosszul kalkulált megtérülésének költségeivel.

Eredménytelen eljárás esetén a gázmotor értékesítése és lízingszerződésének előtörlesztése válik szükségessé. Jelentkeztek vevők a gázmotor megvételére, akik külföldre vinnék a motort, de jelentkezett olyan cég is, aki helyben üzemeltetné, mely bérleti díj csökkentené a fűtőművi bérköltségeinket. Az eladással –meglátásom szerint- várni kéne, elkészítés alatt van a megújuló energiájú KÁT. rendszer, mely lehet, hogy a későbbiekben a motor (jelentős átalakítás utáni) beindítását indokolná. Az eladás két problémát vet fel:

- az eladási ár és a könyvszerinti érték különbözetéről, mely eladás során azonnal jelentkezne. A motor könyvértéke 280Mft. a társaság alaptőkéjének Gt. szerinti terhelhetősége 150MFt., ezt követően feltőkésítésre van szükség.
- a tőketartozás 197Mft. A könyvérték és tőke különbözete el nem számolt amortizáció, mely az elmúlt évek cf. hiánya. Ez az összeg havi 1,9Mft. vagyis a gázmotor valós eredménye idén is 23Mft-tal rosszabb a kimutatottnál.

Ezért elengedhetetlenül fontos, a rendelkezésre álló alternatívák kidolgozása és megvalósítása. A gazdálkodási zavar feloldására a következő alternatívák kínálóznak:

- A gázmotor leállítása és a lízing díjak további fizetése a tulajdonos költségére. Meg kell emelni a távhő alapidóját, mert az üzemi költségek térülése végett. (425.-Ft-ról 636.-Ft-ra)
- További üzemeltetés és a megtermelt energia eladása önkormányzati felhasználóknak. A rendszerhasználati díjak veszteségessé teszik az ügyletet, ezért az

áramszolgáltatóval történő megegyezést erőltetni kell, melyhez az én kapcsolati tőkém kevés. A műszaki beruházás mértéke jelentős (szakaszolók kiépítése a termelés és felhasználás időben eltérő volta miatt)

- További üzemeltetés egy másik felhasználói mérlegkörökhöz kapcsolódás, és ily módon a megtermelt energia eladása. Ez csak akkor lehetséges, ha beadványunkkal elérünk valamilyen támogatást, de jelentős műszaki beruházást igényel.
- Bérbeadás majd értékesítés.

A gázmotor jelenleg 60.500,- üzemórán áll vagyis 2011-ben a karbantartás a szokásos költségen fut, csak a 2000 órás szükséges karbantartásokat végeztük el. Nem tervezzük, de előfordulhat, hogy 2 hengerfejet, vagy turbót kell javítani soron kívül, erre további 4Mft-ot szükséges kalkulálni, legfeljebb megmarad. Tehát, van a havi fix díj (átalány) + anyag (gyertyák, szűrők, olaj) + 4Mft tartalék. Ha más meghibásodásunk lenne, azt a biztosításunk fedezi.

2012 áprilisában kellene egy nagyobb karbantartást végezni, mikor a gép elérné a 60e. üzemórát (65e, mert 35e-nél volt a 30-as). Ez a 12 hengerfej-felújítással, dugattyúgyűrűzéssel hajtókar csapágyazással, előkamra cserével, stb, melynek költsége 45-50Mft. (Az ilyen felújításokat a gyár telephelyén szokták végezni, vagyis effektív elszállítják a motort.) Nem tervezzük ezen felújítás elvégzését, mivel a motor jelenleg áll, ezért csak a jelentkező hibákat javítjuk. Tavaly nyáron majd két hónapig állt a motor, mert a felsorolásra kerülő cégek közül egyik sem tudta mi a hiba forrása, így elhárítani sem sikerült. A véletlenszerű újraindítás után sem sikerült tisztázni az okokat, ez pedig hihetetlen műszaki kockázat, amellett, hogy megkérdőjelezi azt a végtelen szakmaiságot, amiért ma –a piaci szokványoknak megfelelően- kiemelt díjazású szervizszerződések kötnek a területen.

A divízió műszaki feladatait 2011. februárjáig 5 cég látta el, melyből 3 szerződését megszüntettem (megtakarítva ezzel évi 20mft-ot):

1. Egy cég a nagyszervizeket végzi oly módon, hogy a várható munkadíjakat átalánydíj fejében előre fizetjük, az alkatrészeket pedig a felújítás során. A szerződéses árakat 10%-kal leszorítottam és a hűtőtorony üzemeltetését 150eFt/hó 3 hónapra rendeltem meg, de július 1-től a szerződés szünetel.
2. Egy cég a MAVIR jelentések összeállítását végzi, mely munka a KÁT lezárásával megszűnik.

A gázmotorhoz kapcsolódó további probléma a füstgázhasznosítójának alapzaja. A lakók és az érdekvédelmi szervezet már jogilag is megtámadta a társaságot, de kezdeményezésük elhalt. A füstgázhasznosítót telepítő céggel szavatossági tárgyalásokat folytatok ez ügyben, de a megoldás egy saját kivitelezésű takarófal felszerelése lesz, már amennyiben a motor elindul.

A divízió cash igénye a gázmotor lízingszerződésének előtörlesztése miatt nettó 197mft. vagy évi nettó 64mft. lízingdíj (50Mft számviteli veszteség). Eladás esetén 100milliót meghaladó számviteli veszteség jelentkezik, mely két éven belül tőkeemelést tesz szükségessé. A gázmotor leállításával a társaság a díjakat nem tudja kigazdálkodni, sőt előtörlesztés esetén még az ÁFA. megfinanszírozására is képtelen.

A lízingdíjak (gázmotor, hűtő) fizetése tekintetében novemberben sikerült moratóriumot kikötni. Bár az önkormányzat tanácsadója még a helyszínen is legfeljebb 3 hónapos haladékot javasolt, az Alpolgármester -lélekjelenlétének és tárgyalástechnikai bravúrjának köszönhetően- egyéves tőke és féléves kamat moratóriumot ért el a Banknál. Az egyezség szakmai ajánlásom alapján történt, így közel egy évünk van arra, hogy az önkormányzat kötvényei felszabadításából előtörlesszen, vagy a társaság megerősödése esetén a kamatokat kifizesse, mely a következő moratórium alapja.

Kockázat elemzés tárgya: bérbeadás

Erősségek: biztos bevétel és állagmegóvás

Gyengeségek: eladási kényszer

Lehetőségek: a karbantartás költségeinek megtérítése esetén visszavehető

Veszélyek: a forradalmi törvénykezés hozhat még olyan lehetőséget, mely az üzemeltetést rentábilissá tenné

### **Gázbeszerzési tender**

Az EMFESZ Kft-vel a 2009-2010 gázévre megkötött földgáz-kereskedelmi szerződés 2010. június 30-án hatályát veszítette. A Sourcing Kft. által lefolytatott gázbeszerzési tender alapján a 2010-2011. és a 2011-2012. gázévekre a földgáz-kereskedelmi partnerünk az EconGas Hungária Kft. lett. Konstruktív tekintve a gázbeszerzésünk fixáras, az elszámolás pedig euró alapú. A tulajdonosi jogokat gyakorló Képviselő-testület a gázbeszerzési tender anyagát 2010. február 18-án rendkívüli testületi ülés keretében megismerte, a szerződés megkötését jóváhagyta. Az EconGas felé folyamatos tartozás áll fenn, melynek mértéke a szóbeli megállapodás értelmében nem érheti el a 45 napot, különben felmondják a rendkívül előnyös szerződést és késedelmi kamatokkal terhelik a fennálló tartozást. Az EMFESZ kiesése okán feszült gázpiac és az emelkedő nemzetközi tőzsdei jegyzések miatta csak jelentősen drágább áron tudnánk új partnerrel szerződni, vagyis az EconGas megtartása prioritást élvez. A társaság szeptemberi kifosztását követően (mely során a Képviselőtestület megkerüléssel szállítói követeléseim terhére kifizette a halott lízingtárgyak díját) a nagyobb szállítók felmondták fizetési megállapodásainkat. Így a Saubermacher is, amely a teljes tartozás (25Mft) azonnali és egyösszegű megfizetését kérte. A tartozás szerződés szerinti (120 napos) megfizetése decembertől az Econgáz számláinak terhére történik,

vagyis a 45 napos megállapodásból társaságunk feltehetőleg kicsúszik. Ez 100mft-os plusz költséget jelent, az elmaradt késedelmi kamatok és az át nem vett gáz pótdíjai miatt.

### **Hődíj és alapdíj kérdése**

Jelenlegi hődíjon 2011. évben nem áll szándékunkban változtatni, azt a 2010. évi áron tudjuk biztosítani az ECONDAS-zal érvényben lévő fixáras szerződésünknek köszönhetően, amennyiben az EUR átlagárfolyama nem haladja meg a 285Ft-ot.

Alapdíj tekintetében 2010. évre 2009-es bázis szinten tartás történt. Év végén, 1-12. havi, és félévkor a 2011-es tényadatok birtokában az alapdíjra vonatkozó kalkulációt újra elkészítettük, melynek eredménye, hogy terület 41Mft-os veszteséggel zár. Ezért az alapdíj-korrektiója érdekében októberben megtettük javaslatunkat és a Képviselő-testület a távhő alapdíj emelésére vonatkozó előterjesztésünk vonatkozásában támogatását adta, de Minisztériumi döntés még nem született.

### **A közeljövőt érintő célkitűzések**

A távhőszolgáltatásnál a szekunder rendszer fejlesztését tovább kellene folytatni, így a pályázati pénzből a radiátorszelepek cseréjét és a hőmennyiségmérők kihelyezését, de ennek megvalósítását a fogyasztók végtelen nihilizmusa nehezíti. Az ingyenes cserékhez a lakók nem járulnak hozzá, pedig ezzel az egyszerű fejlesztéssel és szabályozással közel 35-40%-os megtakarítást érhetnének el. Nem marad más, mint a folyamatos tájékoztatás, melyet a számlába tett információs levelekkel próbálunk megvalósítani.

A távhővel ellátott terület egyes részein (Radnóti utca bizonyos házai) meglátásunk szerint, a hőfogadók felállításával szabálytalan elszámolás jött létre, így a szigetetlen vezetékek veszteségét nem a lakók fizetik meg, hanem a közös költségeket emeli. Tárgyalásokat kezdeményeztünk a szabályos állapot elérése érdekében.

### **3. Hűtőberendezés**

Az AquaPalace Kft., melyre a beruházás tervezve lett, csupán évi 3-5 hónapra rendeli meg hidegenergia szolgáltatásunkat (akkor is korlátozottan), így a terület jelentős veszteséget termel. Az eszköz átalánydíjas szervizszerződését garanciavesztés nélkül felmondtuk és a gázmotor szervizét végző társasággal végeztetjük az adott három hónapban harmad áron. Az eszköz lecserélésének műszaki illetve anyagi lehetőségeit keressük, mivel az eszköz alkalmatlan ilyen alacsony igény kiszolgálására, illetve a gázmotor működésének megszűnése esetén, nyáron nem termelődik hulladékhő, így a kalkulált árat nem tudjuk tartani.

A terület működését (szerződéseit) alapvetően befolyásolja az uszoda-üzemeltetési koncesszió kérdése.

A divízió cash igénye a AD.hűtő lízingszerződésének előtörlesztése miatt nettó 68mft. vagy évi nettó 16mft. lízingdíj. A gázmotor leállításával a társaság a díjakat nem tudja kigazdálkodni, sőt előtörlesztés esetén még az ÁFA. megfinanszírozására is képtelen.

Mindkét divízió problémája az uszodai koncesszió, mellyel kapcsolatban a Képviselőtestület nagyvonalúan úgy rendelkezett, hogy az energiaszolgáltatási szerződések átvállalásra kerüljenek. Mint a Testületi ülésen is jeleztem, a társaság képtelen a szerződéses feltételeket teljesíteni, ráadásul a hideg energia előállításának valós költsége messze meghaladja a kialakított árat. A felek a koncesszió éétrejötté esetén újra tárgyalják a szerződés ezen pontjait, kérdéses azonban, hogy 120Mft-os koncessziós díjat fizető, valós, profitorientált üzleti partnerre miként lehet rákényszeríteni a piaci átlagot messze meghaladó önköltségi árat.

Kockázat elemzés tárgya: eladás

Erősségek: veszteséges termelés megszüntetése, V8 olcsóbban állíthat elő hidegenergiát

Gyengeségek: a 20Mft-os eladási ár és a 68Mft. tőketartozás különbözetét az önkormányzat állja

Lehetőségek: olyan leágazások kialakítása (nagyfogyasztók) melyek révén a folyamatos üzemeltetés gazdaságos

## **2. Hulladékgyűjtés**

### **a, Hulladékszállítási díjak**

Társaságunk szolgáltatási területe nem változott, továbbra is Szentendre, Pomáz és Pilisszentlászló települések közszolgáltatójaként végezzük hulladékgyűjtési tevékenységünket. 2011. évi hulladékszállítási díjemelésünk az alábbiak szerint alakulnak településenként:

<b>Település</b>	<b>Közszolgáltatási időszak</b>	<b>Díjemelés mértéke</b>
Szentendre	2011.01.01-2011.12.31.	12,12%
Pomáz	2011.02.01-2012.01.31.	15,06%

Az emelt díjakkal az első fél adatai a következőképpen alakultak:

Bevétel	Szentendre	Pomáz	Pilisszentl.	Egyéb	Összesen
Bevétel arány %	65,75%	19,27%	1,83%	13,15%	100%
Eredmény	15 434 850	-5 603 451	-444 357	10 024 603	19 411 645

Pomázon 2011. évtől szolgáltatásaink körébe került a szelektív környéki illegális hulladékelszállítás és a szelektív hulladékgyűjtés. 2011. évi árainkat ennek megfelelően alakítottuk oly módon, hogy az illegális hulladékgyűjtés tekintetében tételes nyilvántartása alapján a partnerrel az évvégén elszámolásnak van helye. A pomázi veszteségek elkerülése érdekében már júliusban jeleztük, hogy 20%-os áremelést fogunk végrehajtani 2012.01.01-től.

Szentendrén nem tervezünk érdemi emelést (3-5%), a lomtalanítás megszüntetése remélhetőleg kompenzálja a szállítványozás és lerakás költségnövekedését, így a 2012-es eredmények hasonlóan alakulnak.

## **b, Lomtalanítás**

### Szentendre:

Szentendrén a lomtalanítást a 2010. évhez hasonlóan 5 titemben végeztük el. A lomtalanítás során a zsákba helyezett zöldhulladékot is elszállítottuk. A lomtalanítás költsége közel 15Mft. volt (lerakás 12, szállítás 2, munkabér, egyéb 1). A novemberi a zöldhulladék költségeit 6-7Mft-ra kalkuláljuk.

### Pomáz:

2011. évben a pomázi önkormányzat pénzügyi nehézségek miatt külön lomtalanítást nem rendelt meg társaságunktól, azonban februárban –a feladat költségének a lakossági árba történő beépítésével kapcsolatos- árajánlatkéréssel megkeresett bennünket.

### Pilisszentlászló:

Pilisszentlászló a 2011. évi lomtalanítást már megrendelte. A munkát a szentendrei II. ütemmel egyidőben végeztük el, mely veszteségbe vitte a területet, ezt 2012-ben érvényesítjük.

A lomtalanítás megszüntetését a következő tényezők indokolják:

- az elszállításkor egyértelművé vált, hogy közületi partnerek magánházak elé teszik le a gazdálkodásból kikertülő ipari hulladékot a lomtalanítást nem szervező, környékbeli településekről, mely jelenség ma már üzletszerűen folyik.
- az egyidőben beáramló lomot nem tudjuk válogatni, abból érdemben semmi sem hasznosul. Ha a hulladékudvaron keresztül ellenőrzött lakossági partnerektől



folyamatosan érkezik a lom, kiválogatásra kerül a hasznosítható anyag, így környezettudatos magatartáson túl, a lerakó illetve szállítási költségek is csökkennek.

- lomtalanításkor köztörvényes állapotok alakulnak ki a talált értékek védelme, felosztása során, melyet meg kell szüntetni.
- Európa fejlettebb területein ma sincs, 2014-től a Duna-Vértesben sem lesz ilyen szolgáltatás.

### **e) Illegális hulladék**

A hulladékszállításra vonatkozó literben mért szerződések és a hulladék-feldolgozó telephelyére szállított és tonnából m<sup>3</sup>-be visszaszámolt és nyilvántartott értékek között 35-40% eltolódás volt észlelhető. Az effektív illegális (különböző helyeken illegálisan elhelyezett) hulladék nagyságát figyelembe véve megállapítható, hogy a társaság a szerződött mennyiségnél közel 30%-kal több hulladékot szállított el, mint amire szerződése volt a lakossági partnerekkel. A probléma feloldása végett a belső ellenőrzés fokozásával valamint a közterület-felügyelet bevonásával a társaság a szerződött partnereket a szerződésben meghatározott mennyiségek növelésére próbálta rákényszeríteni. A társaság a szerződéses mennyiségek változásból eredő árbevétel-növekedéssel kívánja biztosítani a divízió beruházásaihoz szükséges tőkét.

Az ellenőrzések eredményeként 400-zal nőtt a szerződéses partnerek száma és heti 43.000,- literrel a szerződött mennyiség. Áprilisban 6, májusban 10%-kal csökkent a beszállított hulladék mennyisége. A város feltérképezése során 253 olyan ingatlant találtunk, melyek nem kötöttek közszolgáltatási szerződést társaságunkkal, Pomázon 197 db-ot. Az adatszolgáltatás tekintetében mindkét önkormányzat aktivitása -legjobb szándékkal is, maximum- renyhe.

**Az ellenőrzés eredményeként 30-35 ezer laza m<sup>3</sup>-ről harmadára, 13 ezer laza m<sup>3</sup>-re sikerült csökkenteni az illegális hulladék mennyiségét, ami a várakozásaimat messze felülmúló javulás. Ugyanakkor az illegális hulladék mennyiségét tovább kell csökkenteni, mert a mérési pontatlanság max. 10%-ot jelenthet, ami jelen esetben 5 ezer laza m<sup>3</sup>. Ezért a télen kamerákat helyezünk el a gépjárműveken, hogy nyomon követhető legyen, milyen hulladék kerül befogadásra.**

### **d) Zöldhulladék**

A jelenlegi szabályozás szerint a helyi lakosoknak évente lehetősége van 2m<sup>3</sup> zöldhulladék térítésmentes lerakására.

A terület beszállítóinak megversenyeztetése eredményeképpen új, helyi átvevővel szerződöttünk, így közel harmad veszik át a zöldhulladékot. A tömörítés és a szállítási költség megtakarításával együtt 2 M Ft költségcsökkenést jelent.

A társaság tervezi a telephely adta lehetőségeket kihasználva egy komposztáló telep kialakítását, melyet a parkgondozás átvétele is szükségessé tesz. Figyelembe véve, hogy perben állunk a szomszédokkal, a komposztáló üzem engedélyezési folyamatának sikere és tempója megkérdőjelezhető. A beruházás várható költsége 20 M Ft körül mozog, ami jelen pillanatban még nem áll rendelkezésünkre. Jelenleg a nyírt fű és lombhulladékot elszállítjuk, míg a nyesedéket eltüzeljük az irodaház e célból átalakított kazánjában, így melegenergiát állítunk elő.

#### **e) Szelektív hulladékgyűjtés**

A terület beszállítóinak megversenyeztetése eredményeképpen új átvevőkkel szerződünk, mely a papírhulladék esetében 5-600%-os áremelkedést értünk el, éves szinten 3,5MFt árbevétel növekményt jelent. A kezelési költségek törlése további 1,5MFt költségcsökkenést jelentett. Mivel helyi partnerrel szerződünk és telepített konténerrel dolgozunk, a szállításon további 1MFt-ot, a humán erőforrás csökkenés (létszámleépítés 1 fő) éves költségén további 2,5 M Ft-ot nyertünk.

Az üveg, fémdoboz, PET palack és italos kartonok beszállító partnere is versenyeztetés alá került, így a PET palack esetében 300%-os árnövekedést értünk el. Fontos látni, az áremelkedést piaci tényezők is befolyásolt, ezért a jövőbeni hatékonyság növekedés csak kalkulálható, a kezelési költségek csökkenése az átvételi díjak emelkedése remélhetőleg 10%-os költségcsökkenést eredményez 2012-ben is.

#### **f) Házhoz menő zsákos szelektív hulladékgyűjtés**

Szentendrén 2009. júliusában Pannónia-telep családi házas övezetében bevezetett háztól történő zsákos szelektív hulladékgyűjtés 2010 tavaszától újabb területtel bővült – Vasúti villasor, Római sánc u., Pomázi út által határolt terület – ami Szentendre szelektív zsákos gyűjtésbe bevont ingatlanszámának kb. 10%-át jelenti.

A lakossági részvétel a gyűjtésben magasnak mondható, és ami még fontosabb, hogy a szelektíven összegyűjtött csomagolási hulladékok mellett csupán 7,3%-ot tesz ki a zsákokban lévő szemét aránya.

A módszer célja, a szelektív hulladékgyűjtés hatékonyabb megvalósulása azáltal, hogy a háztartási hulladékból nagyobb arányban kerül kiválogatásra a csomagolási hulladék, ami újrahasznosul, így kevesebb mennyiségű hulladék kerül lerakásra.

Az összegyűjtött zsákok szétválogatását a Fe-Group Invest Zrt. végezte 27Ft/kg áron, melyet az olcsó munkaerő okán félévtől már saját erőforrásból oldottunk meg „optikai válogatómű” segítségével.

A gyűjtőszigetes szelektív hulladékgyűjtés ezzel párhuzamosan továbbra is folytatódna azzal a változtatással, hogy a meglévő gyűjtőszigeteket a családi házas területekről áthelyeznénk a lakótelepi, társasházias területekre. Sajnos ettől még nem szűnne meg a gyűjtőszigetek köré lerakott illegális hulladék, de legalább egy jobban behatárolt, és könnyebben ellenőrizhető övezetre korlátozódna. Félévtől növeltük a szelektív szigetek takarításának és leürítésének gyakoriságát, melynek költségei jelentkeznek a terület számaiban.

Szentendrén kihelyezett gyűjtőszigetek és gyűjthető hulladékfajták:

Szentendre	Cím	ÜVEG	PAPÍR	Fém italoskarton	és PET palack
Szt 1 (4)	Stromfeld A. u.	1	1	1	1
Szt 2 (4)	Rózsa köz Fűtőmű mellett	1	1	1	D
Szt 3 (3)	Rózsa köz ltp. Belső rész	1	1	1	1
Szt 4 (4)	Kaisers parkoló	2	1	1	D
Szt 5 (4)	Pipacs u.	1	1	1	D
Szt 6 (4)	Hamvas B. parkoló	2	1	2	D+1
Szt 7 (4)	Hamvas B. - Pomázi u. 4.	1	1	1	1
Szt 8 (3)	Fehérvíz u.	1	1	1	1
Szt 9 (4)	Radnóti - Kálvária u.	2	2	1	D+1
Szt 10 (3)	Radnóti szervízút	1	1	1	1
Szt 11 (4)	Pásztor u.	2	2	1	D+1
Szt 12 (4)	Vasvári P. u.	1	1	1	1
Szt 13 (4)	Füzespark ABC	1	1	1	D
Szt 14 (4)	Barackos buszforduló	1	1	1	D+D
Szt 15 (4)	Rózsakert ltp.	1	1	1	1

A háztól történő szelektív hulladékgyűjtés vonatkozásában szűkös eszköz-lehetőségeink miatt 2012-ben sem tudunk tovább terjeszkedni. A háztól történő szelektív hulladékgyűjtés aránya továbbra is 10%-át fedi le Szentendre családi házas övezetének, mely feladatot egy platós kisteherautóval végezzük.

A zsákos szelektív gyűjtésnek az egész városra történő kiterjesztéséhez egy különálló öntömörítő hulladékgyűjtő jármű beszerzésére és indítására volna szükség. Egy 8 m<sup>3</sup>-es öntömörítő gyűjtőjármű beszerzése megközelítőleg 30 M Ft, a feladat elvégzése közel 2,5 M Ft humánerőforrás és 2 M Ft üzemanyag költséget jelent. Az ingyen adott zsákok beszerzési költsége 3,5 M Ft, a tömörített zsákok elszállítása 5 M Ft, az átadott hulladék leválogatási költsége (230 tonna esetén) 6 M Ft. A feladat árbevétele 9,5 M Ft körül várható, így a saldo 30 M Ft-os beruházás mellett 9 M Ft veszteséget mutat.

Bár ha a háztól történő szelektív hulladékgyűjtés kényelmi szempontból egyértelműen előremutató megoldás, környezetkímélőnek nem nevezhető, ráadásul a társaság jelenlegi anyagi helyzetében bővítésének értelme megkérdőjelezhető.

#### **e) Inert hulladék**

A társaság a telephelyén szabálytalan hulladékkezelésből és bizonylatolásból kifolyólag tárolt 5000 m<sup>3</sup> vegyes inert hulladékot, illetve az elmúlt évek során beszállított további 1200 m<sup>3</sup> inert hulladékot, építési és bontási törmeléket feldolgoztatta. A szomszédos telkek csoportba tömörülve peres eljárást kezdeményeztek társaságunk ellen, és a peren kívüli megállapodásnak értelemszerűen feltétele volt a feladat elvégzése.

A telephelyen lerakott városgazdálkodásból adódó további 1000 m<sup>3</sup> feltöltésre alkalmas kevert földet lerostáltattuk és a DMRV. felé elszállítására kerül.

A szabályozás adta lehetőségeket kihasználva vállalkozói csoportok üzletszerűen éltek vissza a lakcímkártyákkal, mely a társaságunknak extra költségeket jelentettek, ezért kezdeményeztük a telephelyen a lakcím kártya felmutatása ellenében történő térítésmentes lerakás megszüntetését. Ennek eredményeként töredékére esett az átvett inert hulladék mennyisége.

#### **f) A terület beruházásának alternatívái**

A társaság tőkehiánya következtében a jelenlegi hulladékfogadó céggel 90 napos fizetési moratóriumot kötöttünk és az átvételi árakat 2010-es szinten maximalizáltuk. A társaság késedelmi kamatot sem számít fel részünkre, ezért üzleti és etikai kötelezettségünk a megállapodást betartani. Folyamatban van egy alvállalkozói szerződéses viszony kialakítása, mely alacsonyabb átvételi árakat jelentene és a közelebbi lerakók használata miatt további 10M Ft. fuvar költség csökkenést, melynek a felét át kell engednünk.

A divízió eszközparkja a reménytelenségig elavult, a karbantartási költségek extrém módon növekednek, így pl. a 35 éves és 0,5MFt-ot sem érő IFA tehergépjárműveket 200eFt-ért generáloztatjuk, mert 2mFt-ot nem tudunk biztosítani egy használt, de még üzembiztos teherautó megvásárlására.

A divízió a tőkehiány következtében, ahogy azt a két említett jelenség is alátámasztja, egyértelműen kényszerpályán mozog, melytől való elszakadás és folyamatos fejlődés feltétele évi 50MFt adózott eredmény, mely gyakorlatilag egy-egy speciális gépjármű beszerzését tenné lehetővé. A végtelenül szerény lehetőségek miatt a terület elsődleges célja a szolgáltatás szinten tartása és kialakult szabálytalanságok megszüntetése.

A divízió létszámát 10 %-kal csökkentettük: 1 fő a hulladékudvarból, 2 fő rakodó (kukás), 1 fő szelektív válogató. A megtakarított bérköltségből, kihasználva az adójogszabályok változásait, a fizikai állomány többgyerekes részének mozgóbér gyanánt pótlólagos 12 ezer Ft-os meleg étkeztetési utalványt biztosítottunk. Mivel a területen az elmúlt négy évben nem történt béremelés és a minimál bér környékén tartott és motiválatlan tömegek mozgatása reménytelen volt, ezért humánpolitikai próbálkozás címen, a félévi eredmények ismeretében 10%-os béremelést adtunk, mely ellenében a munkavállalók aláírták a társaság megkárosítása esetén (illegális hulladék elszállítása) az azonnali elbocsátást jelentő munkaszerződés-módosítást.

**A terület a jelentéktelen áremelés következtében, valamint az általunk felkutatott új címekkel kapcsolatos közigazgatási, adatszolgáltatási nihil miatt szintén jelentéktelen árbevétel-növekmény eredményeként várhatóan hasonló adatokkal zár, mint idén, vagyis 30Mft nyereséggel.**

Kockázat elemzés tárgya: szinten tartás

Erősségek: hosszútávra lekötött szerződések, versenymentes kötelező érvényű árazás

Gyengeségek: amortizálódott géppark, a megtermelt hasznot más üzletágak élik fel, lerakói „zöld adó” plusz cash igény

Lehetőségek: fejlesztések használt eszközbeszerzések útján, DV. üzemeltetésben való részvétel

Veszélyek: új hulladéktörvény folyamatos változásai,

### **3. Köztisztaság**

#### **Köztéri gyűjtőkosarak**

2011. évben kezdeményezni fogjuk a jelenleg hatályban lévő köztisztasági szerződés módosítását. A fellépő igényeknek megfelelően a kézi és gépi úttisztítást, gyűjtőkosarak ürítését, napi gyakorisággal szeretnénk végezni. Ezt főleg a tavasz-nyár időszakban tartjuk kiemelten fontosnak a turista szezon idejében.

A társaság nyitott arra, hogy a városüzemeltetési bizottság alapján a kihelyezett kosarak számát növeljük.

**A terület jelentős tartalékokkal bír, a magasabb színvonalú szolgáltatás és az áremelés elmaradása okán valamivel rosszabb eredménnyel zár, mint idén.**

### **Téli útüzemeltetés**

A 2010-11-es háromszereplős (két alvállalkozó és cégünk) téli útüzemeltetést szeretnék megváltoztatni. Szeretnénk 2011. évtől kezdődően nagyobb részt vállalni és ez által saját hatáskörben végezni a téli feladatokat. Ezzel költséghatékonyabban tudunk működni, valamint az esetleges megkérdőjelezhető alvállalkozói teljesítményeket jobban tudjuk kontrolálni. A 2011. évben több évre szerződötett partnerek esetében a GPS használatát írjuk elő, melynek segítségével, mind a panaszt tevő lakosok, mind a számlákat ellenőrző önkormányzati partnerek ellenőrizni tudják a valójában megtett utat.

Az idei év tapasztalatai alapján társaságunk tárgyalásokat folytattunk az önkormányzat kijelölt tisztségviselőivel az útvonaltervek igény szerinti módosítására fenntartva az elvárható környezetvédelmi szempontok prioritását és szerződésünket e szerint módosítottuk októberben.

Amennyiben társaságunk a következő szezonban az általa kezelt területet növelni szeretné, az új jármű esetén 25MFt-ba, használt jármű esetén 5MFt-ba kerül. Az anyagi kérdéseken túl a fejlesztés másik kérdése szabályos elszámolás esetén a készenléti ügyeleti díjak, a hétvégi és éjszakai pótlékok mértéke, melyet a jelenlegi szezon mérőszámai alapján tudunk csak majd felmérni. Első ránézésre úgy tűnik, hogy a munkajogi és tb. szabályokat rugalmasabban kezelni tudó magánvállalkozások jelentős előnyben vannak társaságunkkal szemben.

Az időjárás alakulása miatt ebben a szegmensben tervezni nem tudunk, azonban a havi átalány díj stabil bevételi forrásként szolgál.

A köztisztviselők feladatait jelenleg alapvetően bérelt munkaerővel oldjuk meg, mely drágább az egyszerűsített foglalkoztatásnál, arról nem is beszélve, hogy (az egyébként munkásszállóként funkcionáló barakkokat bérlő) partner irányába társaságunk jelentős tartozásokat halmozott fel.

**Áremelés a területen nem volt, az alvállalkozót is azonos áron szerződöttük A romló eredmények (20mft) a biztosítási díjak és az üzemanyag árának emelkedéséből fakad.**

Kockázat elemzés tárgya: szolgáltatás színvonalának emelése

Erősségek: hosszútávra lekötött szerződések, versenymentes kötelező érvényű árazás

Gyengeségek: amortizálódott géppark, a megtermelt hasznót más üzletágak élik fel,

Lehetőségek: fejlesztések használt eszközbeszerzések útján

## 4. Parkolás

### a) Létszám

2011. évben a fizető parkolók üzemeltetés 5 fő parkoló ellenőri állandó létszámot tartunk fenn, a parkolási iroda működését pedig 1 fő munkatárssal biztosítjuk (1 főt elbocsátottunk), valamint turistaszezonban a fizető parkolók forgalmának növekedésével összhangban további 1 fő munkaeerő alkalmazásával kívánjuk biztosítani a parkolók optimális üzemelését és ellenőrzését. A városi rendezvények idejére igény szerinti létszámot tudunk biztosítani. A munkaeerő költsönzésjelentőségét a parkolók forgalmához igazodó létszám-biztosításában és az ezzel összefüggő költség-hatékonyságban látjuk.

### b) Technikai park

A technikai park feltöltése (2011. évben 4 db PDA készülék csere történt). 2012. évben a PDA készülékekhez tartozó 4 db nyomtató cseréje lesz aktuális. A beruházás várható költsége: **bruttó 400.000.- Ft.**

### c) Útburkolati jelek

A fizető parkolóhelyeket jelölő útburkolati jelek az elmúlt években javításra nem kerültek, így a városban kevés olyan parkolóhelyet lehet találni, mely jól látható módon fel van festve. 2012. évben terveink közt szerepel az útburkolati jelek felülvizsgálata, javítása és pótlása. Az útburkolati jelek pótlására **bruttó 1-1,5 millió Ft.** költséggel számolhatunk. A Városüzemeltetési Bizottság javaslata egy útburkolat festőgépjármű vásárlására a társaság mai anyagi helyzetében megalapozatlan.

### d) Bevételek várható alakulása

Az előző évek bevételeit és az esetleges díjemelést figyelembe véve, 2012 évben is hasonló nagyságrendű bevételre számítunk. A kiadásokat illetve a bevétel alakulását az alábbi tényezők változtathatják pozitív irányba:

Bevételek növelése:

- parkolóhelyek bevonása fizető zónába évi **bruttó 3-4 millió Ft.** bevétel
- díjemelés
- parkolóhely kialakítása fizető zónán belül
- parkoló automaták lízingszerződésének lejártával a lízingszolgáltatások is megmaradó bevételeket növeli évi szinten **nettó 30 millió Ft-tal.**

Bevételek csökkenését befolyásolható tényezők:

- Duna korzó – előzetes információk szerint a tavasszal kezdődő gátépítés miatti lezárások. A Duna korzó a legfrekvenciáltabb, szezonban a legtöbb bevételt termelő terület. A gátépítés miatt nagy valószínűséggel a parkolóhelyek lezárásra kerülnek, a gépjárművek kiszorulnak a külső parkolóba.

Bérletértékesítés

- 2012 évben megpróbálunk nagyobb hangsúlyt fektetni a bérletek értékesítésére. Újságokban, szórólapokkal próbáljuk az ügyfeleket a bérletek megvásárlására ösztönözni, megkönnyítve a parkolást azok számára akik rendszeresen használják a fizető parkolóhelyeket. Az elmúlt évek körülbelül 3-4 milliós bérletértékesítésből származó bevételének 30-40 %-os növekedését kívánjuk elérni.

**e) Külföldi gépjárművek pótdíjazási eseteinek továbbítása az Euro Inford iroda felé felszólítások kiküldésére**

2009-2010. években a pótdíjazók külföldi autók eseteivel nem foglalkoztunk, azok felszólításra, behajtásra nem kerültek. 2011. évben mivel az ilyen esetekre szakosodott Euro Inford Kft.-vel szerződésben állunk, a szükséges szoftverfejlesztés után ismételten továbbítjuk a be nem fizetett eseteket a további eljárás lefolytatására.

**f) Fizetési meghagyások – Behajtások**

2011-ben az aktuális kintlévőségek behajtását követeléskezelő céggel kötött szerződéssel megkezdjük.

**g) Konkrét esetek**

**-Kaiser's parkoló (Vasúti villasor) fizető zónába történő bevonása**

A Városüzemeltetési Bizottság javasolta a HÉV állomás – Kaiser parkoló körüli parkolóhelyek fizető zónába történő bevonását. A Vasúti villasor, Kaiser's áruház mögötti parkoló, illetve a Kaiser áruház előtti kisparkoló kerülne bevonásra, meghagyva a P+R parkolókat a Szentendréről tömegközlekedéssel utazók részére. Két parkoló automata kerülne kitelepítésre, melyből egy automata áthelyezéssel, egy automata mely jelenleg raktárban van elhelyezve, javítás után kerülne kitelepítésre. A tervezet szerint a hátsó parkoló II. zónába kerülne, míg az első kisparkoló III. zóna lenne. A parkoló kialakítása körülbelül **bruttó 1 – 1,5 millió Ft.-os** beruházást igényel, melyre jelenleg nem áll rendelkezésre forrás. A javaslatot szakmailag megalapozatlannak ítéljük, ezért nem támogatjuk, de a bizottság által kikényszerített határozatot szabad forrás esetén, végrehajtjuk.

**-Bolgár utca parkoló kialakítása**

2011 őszén szintén Városüzemeltetési bizottsági javaslat a Bolgár utca fizetővé alakítása, illetve a Bolgár utca Duna korzó kereszteződésénél lévő Önkormányzati telken való parkoló kialakítása. Jelenleg folyik a vizsgálat a terület elhelyezkedéséről, tulajdoni viszonyáról, illetve a parkoló kialakításának lehetőségéről.

Elsődleges kalkuláció szerint a parkolóhelyek kialakítása **bruttó 3-5 millió Ft.**

**-Teátrumparkoló I. parkoló zóna terepviszonyainak rendezése**

A Teátrumparkoló jelenleg I., azaz a legalacsonyabb díjfizetési zónában van. A személyautók a fák alatt található szilárd burkolat nélküli területet veheti igénybe, ahol 50 darab személygépkocsi parkoltatására van lehetőség. Ez messze nem kerül kihasználásra. A közmű építés miatt a terület állapota a korábbi állapothoz képest még kedvezőtlenebb, így az alacsonyabb díjak sem vonzzák az autósokat a parkolóba. Véleményünk szerint a fák közötti burkolat helyreállításával (lehetőség szerint kőzúzalék borítás) fokozottabban betölthetné a fizető parkolás forgalomszabályozó szerepét és ezzel tehermentesítené a Duna korzót.



**A gátépítés alatt a Duna korzón lévő parkolóhelyek kiesése miatt, nagyobb forgalomra számíthatunk, mely forgalom fogadására a jelenlegi földes, saras burkolat nem alkalmas.**

A zúzott kővel történő tereprendezés munkadíj+anyagköltség: **0,5-1millió Ft.**

**A terület eredményei hasonlóak lesznek, mint idén és ezen nem változtat érdemben az sem, ha a HÉV végállomás és bevásárló központ környékét fizetős parkolóvá alakítjuk, ahelyett, hogy a területen P+R-t fejlesztenénk.**

Kockázat elemzés tárgya: szolgáltatás színvonalának emelése

Erősségek: hosszútávra lekötött szerződés, versenymentes kötelező érvényű árazás

Gyengeségek: amortizálódott géppark, a megtermelt hasznot más üzletágak élik fel,

Lehetőségek: eszközbeszerzések, fizető területek növelése

Veszélyek:

## **5. Városüzemeltetés**

2011. évben az alábbiakban felsorolt feladatok elvégzésére pályázatot hirdettünk.

KRESZ táblázási feladatok:

Táblák kihelyezése, fenntartása, pótlása. A forgalmi rend változás táblázása. Oszlop Táblák láthatóvá tétele.

Pollerek telepítése, helyreállítása:

Parkolás gátló oszlopok kihelyezése a belváros és a 11. számú főút mentén a balesetveszélyes járdaszakaszok gyalogos forgalmának védelmére, valamint a szabálytalan parkolás megakadályozására

Kátyúzási feladatok:

Burkolat nélküli utak javításának lebonyolítása. Szilárd burkolatú utak aszfalttal történő javítása, balesetveszély elhárítás céljából

Takarítási feladatok:

Esőzés utáni hordalék eltávolítása a közutakról. Megrendelésre a közterület felügyelettel együttműködve az illegális hulladék elszállítása, a tulajdonos felkutatásának elősegítése.

Utca névtáblázási feladatok:

Táblák pótlása, láthatóvá tétele, nyilvántartása.

Vízáteresz rácsjavítás, pótlás:

Keresztirányú átereszek javítása, pótlása. Zárt csapadékvíz elvezető csatorna szemek javítása, pótlása.

Kockakő burkolat:

A kockakő burkolat folyamatos karbantartása, pótlása, útsüllyedések javítása a belváros területén.

Hidak javítása:

Bükkös patakon átfelőlő hidak javítása, karbantartása

Úrszelvény biztosítás, gallyazás:

Közterületre benőtt növényzet ritkítása, buszmegálló környezetének kaszálása.

Nyílt és zárt csapadékvíz elvezető tisztítás:

Árkok tisztítása, karbantartása. Nyílt árkok gépi munkát igénylő tisztításának lebonyolítása. Zártcsapadékvíz elvezető csatornák tisztításának lebonyolítása.

Köztisztasági feladatok:

Köztéri hulladékgyűjtők kihelyezése, padok és egyéb utcabútorok felújítása (játszóterek környezetének karbantartása)

Egyéb feladatok:

A Vállalkozási Szerződés 1. sz. mellékletben meghatározott feladatok közé nem sorolható kiegészítő feladatok (pl: buszmegálló felújítás)

**Új feladatként előkészítettük a „helyi vállalkozók” helyett egy szakmai partner (Magyar Aszfalt) bevezetését, aki jelentősen alacsonyabb árakon és komoly szakmai koncepció mentén végezné az útfelújításokat a városban. A cég az ősszel egy 200 méteres útszakasz ingyenes kialakításával mutatja be, mi a különbség a „helyi vállalkozók” és egy szakmabeli produkciója között, mely alapján az Önkormányzat majd eldönti, hogy a társaságunkhoz irányítja a feladatokat, vagy marad a régi, bevált koncepció mellett.**

A terület irányítására az önkormányzattól 2012-ben lehet, hogy gyakorlott szakembert veszünk át, aki sokéves tapasztalata alapján megfelelő hozzáértéssel látja el a terület irányítását. Az elmúlt évek beszállítóit és a nyilvános ajánlattételre jelentkező partnereket megversenyeztetjük és a kialakított nyomott árakkal egy éves keretszerződést kötünk, melytől az eseti munkák során maximum 10%-kal térhetnek el a vállalkozók.

A kiválasztás során további szűrőfeltétel az elmúlt évek alatt tanúsított szakmai munka, teljesítmény. A jelenlegi eseti megbízásos rendszert szeretnénk átalakítani egy éves költségvetés ismeretében a rendkívüli helyismerettel rendelkező szakember által ütemezett feladatvégzéssel.

A megversenyeztetett és megszürt vállalkozókon túl társaságunk szeretne egyre növekvő mértékű saját termelést megvalósítani szakember gárda felvételével és megtartásával.

2010-ben a divízió 100mFt forgalmat bonyolított, míg 2011. első tíz hónapjában összesen 3mft-ot. Ebből egyértelműen látszik, túlzó volt a felkészülés és versenyeztetés. Az önkormányzat remélhetőleg 2012-től új koncepció szerint kívánja területet szervezni és így új vezetők jelölik ki és ellenőrzik a feladatokat. Ilyen módon reményeink szerint -a tavalyi költségvetés számai alapján- jelentősen több és magasabb színvonalú munka valósul meg, különben a szakember átvétele felesleges, nem több csupán a bértéher áttolásánál.

**A terület eredményei ilyen módon tervezhetetlenek, hiszen megbízás híján szolid veszteséggel, míg a teljes feladatkör átvétele esetén a beruházások térülése mentén nyereséggel zár.**

## **7. Parkfenntartás**

2011.10.01-től átvettük a feladatot, melyre egyelőre csak decemberig készült üzleti és szakmai terv. A közel 10-12Mft-os felhasználás alapvetően kétnyári virág beszerzés, alvállalkozói feladatok (kaszálás) A saját erőforrást igénylő munkafolyamatok jelentéktelen arányúak az idén. Ma még ismeretlen a 2012-es keret és feladatsor, de az már látszik az alvállalkozókkal folytatott egyeztetések után, hogy a januári közbeszerzésen jócskán az elmúlt évek árai alatt leszünk. A 2011 őszi-téli megbízások esetén 25-80%-kal voltak alacsonyabb a mi általunk versenyeztetett alvállalkozók, mint a közbeszerzési eljárás nyertes előd árai. A saját munka arányát ezen a területen is emelni kell.

**Nem tervezek eredményt az első évre, meglátásom szerint, ha alacsonyabb áron jobb szolgáltatást nyújtunk, már nyert vele a közösség. Az önkormányzat fizetésképtelensége esetén nem vállalok munkát, mivel a rongyosra versenyeztetett alvállalkozókkal nem tehetem meg, hogy jogos követelésüket nem rendezem.**

## **6. Vagyongazdálkodás**

A kifejezés használata társaságunk esetében egyértelmű szemantikai zavar, hiszen az a tevékenység, amit a vagyonunkkal műveltek az elmúlt évtizedekben nem gazdálkodás, de még csak nem is hasonlít rá. Semmilyen érdemi beruházás vagy karbantartás nem történt az elmúlt években, az állagromlás olyan fokot ért el, hogy az ingatlanokat csak nyomott áron tudjuk kiadni. Az idén felmértük az ingatlanvagyonot és a karbantartó csapattal illetve a városüzem kőműveseivel és napszámosaival elvégeztük a halaszthatatlan karbantartási feladatokat, valamint elhárítottuk a balesetveszélyes helyzeteket. A télen tervezzük a központi épület renoválását, így márciusban át tudunk költözni és az irodaház teljes egészében kiadható vagy eladhatóvá válik. A concerto helyi felhasználású részére (az erőműre) már kiírtuk a

közbeszerzést, melynek önerejét a energia-megtakarításokból fedezzük. Az épületszigetelést megtervezték, kivitelezése csak az erőmű önerejének pótlását követően lehetséges.

**A terület eredménye attól függ, hogy a társaság minden megtermelt forintját a távhőszolgáltatásra kell, hogy fordítsa, vagy veheti a bátorságot, hogy legalább az állagmegóvásra költsön az ingatlan-együttes területén, így az eredmény 10 és 20mft. között várható.**

## **8. Gyepmesteri telep**

Partnereink 2011. évben:

Szentendre Város Önkormányzata

Pomáz Város Önkormányzata

Budakalász Nagyközség Polgármesteri Hivatala

Tahitótfalu Község Önkormányzata

Leányfalu Nagyközség Önkormányzata

Pócsmegyer Község Önkormányzata

Szigetmonostor Község Önkormányzata

Magyar Közút Nonprofit Zrt.

Pilisszentlászló egyedi megrendelések alapján veszi igénybe szolgáltatásainkat.

Pilisszántó egyedi megrendelések alapján veszi igénybe szolgáltatásainkat.

Budakalász esetében az eddig fennálló szerződés csak a tetemek begyűjtésére irányult, 2010 évtől azonban a kóbor ebek befogására is igényt fogalmaztak meg.

Pomáz és Leányfalu közterület-felügyeletével szoros együttműködést alakítottunk ki, melynek eredményeként e két településen jelentős mértékben csökkent a kóbor ebek száma. Ezt 2011. évben is fenn kívánjuk tartani.

**Három év után áremelés történt a területen, mely árbevétel-növekmény az aktivisták által hozott javakkal együtt a 2011-es számokat adja 2012-ben is.**

#### **IV. Eredményterv 2011.**

Az anyagban említettek változók figyelembevételével külön excel-ben mellékelek egy tervszámokat is tartalmazó táblát.

#### **A 2012. évi eredmény terv megvalósításához szükséges alapvető információk:**

##### **Árbevétel-támogatás**

- a távhőszolgáltatási bevételek tervezésénél az alapidíjmelés sikere és mértéke.
- 2012.06-tól a magasabb gázár kompenzálásának mértéke a hődíjban
- gázmotor eladásra kerül-e, ha igen milyen áron,
- hűtőtorony eladásra kerül-e, ha igen milyen áron,
- sikerül előtörleszteni a moratórium alatt vagy csak kamatfizetés történik, ha csak kamatfizetés történik, ki fizeti a társaság, vagy az önkormányzat
- a létre jött koncesszió során az új üzemeltető igénybe veszi-e a szolgáltatást és ha igen, milyen áron, sikerül-e a Bizottsági Elnök Úrnak módosítani szerződést és ha igen vajon előnyös lesz-e ránk nézve
- a hulladékiszállítás bevételeinek tervezésénél a felderített partnerekre adatszolgáltatás bekérése milyen mértékben teljesül és mennyit számlázhatunk
- az ellenőrzések során a közterület aktivitása
- városüzem feladatok 380Mft vagy 3Mft.? a versenyeztetés eredménye a társaságnál marad, vagy az önkormányzat elszívja
- vevői állományromlás a válság során

##### **Anyag jellegű ráfordítások**

- jelenlegi szerződésünk gázenergiára vonatkozóan az ECONGAS-zal biztosítja 2011. egész évben a változatlan áron történő beszerzést, de mivel EUR alapú, ezért az árfolyamkockázati tényező jelentős kockázat. EUR 285Ft vagy 315Ft ?
- új gázszerződés paraméterei
- gépjárművek biztosítási díjai (adó) és üzemanyag-költségei
- új hulladéklerakói szerződésünk feltételeit tartjuk vagy felmondják

## **Személyi jellegű ráfordítások**

- átvesszük az önkormányzat kiemelt bérű szakemberét vagy megoldhatom saját erőforrásból változatlan bértömeggel
- adókompenzáció és egyéb törvényi háttér hirtelen változása milyen mértékű

**A társaság jövője azon az egyszerű tényen áll vagy bukik, hogy a Képviselőtestület felismeri-e, az elmúlt évtized gazdálkodása helytelen volt, és szembe tud-e nézni a valósággal, hogy azonnali változtatásra van szükség. Ennek alapfeltétele, hogy az elmúlt időben szakmailag kompromittálódott személyek lecserélésre kerüljenek és egy szűk, hozzáértő team alakuljon ki az önkormányzat és cégei vezetőiből, akik nem a múlt felelőseit, hanem az együttműködés feltételeit keresik. Akik ki merik mondani, hogy válságos helyzetben van a város és cége, ami a gazdálkodás azonnali átszervezését, egy napi cash flow management felállítását jelenti.**

**Munkatársaimmal az elmúlt 10 hónapban közel 85mft-os megtakarítást értünk el. Ebből és a behajtott követelésekből 55mft-ot a hátrahagyott gázszámlák, 20mft-ot egy halott lízingtárgy díjai, 22mft-ot az elmúlt évek meg nem fizetett helyi adói, 12mft-ot a hátrahagyott hulladékhegy, 17mft-ot a megörökölt és felesleges munkatügyi perek vittek el, és a nyereséges gazdálkodásból egy forintot sem sikerült az eszközpark cseréjére fordítani, úgy hogy közben szeptemberi döntésünkkel és annak következményeivel visszarántottak a fizetésképtelenség határára, és ez rémisztő. A város és ezzel együtt a társaság egyetlen lehetősége, ha azonnali válságstábot alakít az értelmes vezetőkől és a VSz. Zrt-nél lebonyolított reorganizációt az önkormányzatnál is megszervezi. Egy fizetési nehézségekkel küzdő város és hitelképtelen társasága számára az egyetlen forrás jelenleg, a kiadások korlátozása és a szükséges feladatok megversenyeztetése. Ha ez megvalósul (amit én személy szerint kélek) az általam felvázolt üzleti terv bizonyos elképzelései illetve számai megvalósulnak.**

Szentendre, 2011. november 24 .

# KIVONAT

Szentendre Város Önkormányzat Képviselő-testületének  
2012. február 16-i rendkívüli üléséről készült jegyzőkönyvből

11. Előterjesztés a Városi Szolgáltató Zrt. 2012. évi üzleti tervének elfogadásáról  
Előadó: dr. Dietz Ferenc polgármester

## Szentendre Város Önkormányzat Képviselő-testületének 80/2012. (II. 16.) Kt. sz. határozata:

Szentendre Város Önkormányzata Képviselő-testülete a Városi Szolgáltató Zrt. 2012. évi üzleti tervének elfogadásáról készített előterjesztést leveszi napirendjéről, és azt a későbbiekben fogja megtárgyalni.

K. m. f.

**dr. Dietz Ferenc s. k.**  
polgármester

**dr. Molnár Ildikó s. k.**  
címetes főjegyző

### Kapja:

1. Önkormányzati és Szervezési Iroda – irattár
2. A Képviselő-testület tagjai
3. Testületi referens – intézkedésre
4. VSz Zrt. Vezérigazgatója – intézkedésre

*Közzétéve az L/Testületi anyagok/Határozatok mappában és a Weboldalon.*

### A kiadmány hitelül:

Szentendre, 2012. február 20.

Skultéti Mária  
jegyzőkönyvvezető