

Hiv. szám:  
Jegyzői Iroda

Jóváhagyott előterjesztés

2019 MÁRCIUS 21.

Átvette:

## ELŐTERJESZTÉS

**Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata tulajdonában álló gazdasági társaságok gazdálkodásáról, vagyoni helyzetéről, illetve üzleti tervük időarányos teljesítéséről történő adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségeik teljesítési követelményeinek elfogadásáról**

### Tisztelt Képviselő-testület!

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény (a továbbiakban: Ptk.) 3:109. § (2) bekezdése szerint a *gazdasági társaság legfőbb szervének feladata a társaság alapvető üzleti és személyi kérdéseiben való döntéshozatal.* Az Önkormányzat vagyonáról és a vagyongazdálkodás szabályairól szóló 33/2013. (IX.30.) önkormányzati rendelet 28. § (1) Az *Önkormányzat tulajdonosi részvételével működő gazdálkodó szervezet legfőbb szervének – a gazdálkodó szervezetre vonatkozó jogszabályok és a gazdálkodó szervezet Alapító okirata által – a Ptk.-ban meghatározott jogait a Képviselő-testület gyakorolja.*

A magyar önkormányzati szektor költségvetési gyakorlatát és a helyi gazdaságfejlesztésben betöltött szerepét nagy kihívások érik, az önkormányzatok többsége egyre nehezedő gazdasági feltételekkel szembesül, miközben a feladatai és az ügyfelei (állampolgárok, vállalkozók, állami intézmények, civil szervezetek) önkormányzattal szembeni elvárásai fokozódnak.

Általánosságban elmondható, hogy a közszférából hiányzik az a hatékonyságot növelő motiváló erő, ami a vállalkozásoknál egyértelműen a profit. A közszolgáltatások ellátása tekintetében teljesen hiányzik a hatékonysági és a méretgazdaságossági kívánalmakat közvetíteni képes szakmai követelmények megfogalmazása, amelyeknek alapján a közszolgáltatások minősége, illetve a közszolgáltatásokat igénybe vevők elégedettsége mérhető és ellenőrizhető lenne az önkormányzati szektorban.

A közszolgáltató szférában a hatékonyság mérése ár- és piaci verseny hiányában más eszközöket kíván, mint a profitérdekelt szférában. Eligazodási pontként szolgálhat a teljesítmény-ellenőrzési területtel szemben támasztott célkitűzések számszerűsítése, azonban a hatékonyság kifejezése nem minden esetben szorítható a számszerűség korlátai közé. Az optimális feladatteljesítéshez való viszonyítást nehezíti, ha nem mérhető készségek, képességek stb. befolyásolják a vizsgált témakörben a hatékony megvalósítást.

A mutatókra vonatkozóan folyamatos belső és kvázi-folyamatos külső adatszolgáltatást lehetővé tevő kontrolling- és kapcsolódó vezetői információs (VIR) rendszer kialakítása javasolt a szervezeteken (gazdasági társaságokon és költségvetési intézményeken) belül, illetve a Polgármesteri Hivatal és a szervezet között. A szolgáltatott teljesítmény- és egyéb adatok értékelése révén lehetővé válik a kívánatos intézkedések irányainak kijelölése, ezáltal a javulás/fejlődés egy gyakorlatilag folyamatos rendszere építhető ki.

Mindezt szem előtt tartva, a gazdasági társaságok és a felügyeleti testületek elszámoltathatóságának megalapozására és támogatására célszerű megalkotni a Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata tulajdonában álló gazdasági társaságok gazdálkodásáról, vagyoni helyzetéről, illetve üzleti tervük időarányos teljesítéséről történő adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségeik teljesítésének követelményeit.

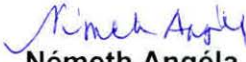
A Képviselő-testület 2013-ban már hozott olyan határozatokat, melyek a gazdasági társaságai számára az alábbi beszámolási kötelezettségeket írtak elő:

- az Önkormányzat tulajdonában álló gazdasági társaságok üzleti terveire vonatkozó formai követelményeket (Az Üzleti Terv dokumentumot) a 179-10/2013. számú előterjesztés [16/2013. (I.30.) ök. számú határozat]
- az Önkormányzat tulajdonában álló gazdasági társaságok a vagyoni helyzetükről, illetve az üzleti tervük időarányos teljesítéséről félévente tájékoztató formájában kötelesek számot adni a Képviselő-testületnek. [17/2013. (I.30.) ök. számú határozat]

Kérem a képviselő-testületet, hogy tárgyalja meg az előterjesztést, és a melléklet szerinti tartalommal fogadja el a Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata tulajdonában álló gazdasági társaságok gazdálkodásáról, vagyoni helyzetéről, illetve üzleti tervük időarányos teljesítéséről történő adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségeik teljesítésének követelményeinek megalkotásáról szóló határozatot a 16-17/2013. (I.30.) ök. számú határozat visszavonása mellett.

Budapest, 2019. március 20. "

Tisztelettel:

  
**Németh Angéla**  
polgármester

1. Témafelelős: Jegyzői Iroda

**2. Mellékletek:**

Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata tulajdonában álló gazdasági társaságok gazdálkodásáról, vagyoni helyzetéről, illetve üzleti tervük időarányos teljesítéséről történő adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségeik teljesítésének követelményei

**3. Egyeztetésre megküldve:**

**4. Bizottságok:**

PTB	ESZB	VKB	KKB	JÜB	KÉB
x					

5. Jegyzői láttamozás: 2019. március „19.”

Aláírás:

6. Háttéranyag a Jegyzői Irodán található.

7. Meghívandók: Gazdasági társaságok vezető tisztségviselői

**Határozati javaslat:**

A Képviselő-testület úgy dönt, hogy:

- (1) a 16/2013. (I.30.) ök. számú határozatát és a 17/2013. (I.30.) ök. számú határozatát visszavonja.
- (2) a(z) ...-.../2019. iktatószámú előterjesztés mellékletében foglalt tartalommal elfogadja a Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata tulajdonában álló gazdasági társaságok gazdálkodásáról, vagyoni helyzetéről, illetve üzleti tervük időarányos teljesítéséről történő adatszolgáltatási és beszámolási kötelezettségeik teljesítésének követelményeit.

**Határidő:** 2019. április 02. elfogadásra, 2019. július 1. hatálybalépésre

**Felelős:** polgármester

**Jogszabályi hivatkozások:**

A Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény 3: 109. § (2) bekezdés, 3: 120. § (2) bekezdés

**A határozati javaslatok elfogadásához egyszerű szavazattöbbség szükséges!**

Képviselői Csoportnak  
leadva:  
2019 MÁRC 1 9.  
Átvette.....

.....össégi  
felülvizsgálatra érkezett:.....  
2019 MÁRC 1 9.  
.....hó .....-n

f

**Budapest Főváros XV. Kerület Önkormányzata tulajdonában álló  
gazdasági társaságok gazdálkodásáról, vagyoni helyzetéről,  
illetve üzleti tervük időarányos teljesítéséről történő adatszolgáltatási és beszámolási  
kötelezettségeik teljesítésének követelményei**

A követelmények egységes szabályozási keretbe foglalásának az volt a célja, hogy szervezeti formájától függetlenül - az egyes gazdasági társaságoknál kialakítandó mutatók és az azokra épülő beszámolók az alábbi követelményeknek megfeleljenek:

- irányítási típusú információk gyűjtése (a statisztikai helyett)
- beavatkozásra ösztönzés,
- összehasonlítható információk,
- az üzleti tervtől való eltérések a fókuszban,
- értékelések alkalmazása,
- a beszámolás és tervezés kapcsolatának erősítése,
- vezetői/döntéshozói orientáltság,
- strukturáltság növelése,
- korszerű beszámoló-készítési szabályok alkalmazása.

Az egységes, a gazdasági társaságokat minősítő rendszer kialakítása lehetővé teszi az egyes gazdasági társaságok:

- működési színvonalának változásainak követését,
- és az Önkormányzat és a gazdasági társaságok együttműködésének optimalizálását,
- a működési kockázatok feltárását, az esetleges hibák, hiányosságok azonosítását, a szükséges beavatkozások megalapozását, előkészítését,
- működése során a hatékonyság és gazdaságosság elvárt szinten történő tartását, ill. növelését, összességében a gazdasági társaságok által biztosított közszolgáltatások színvonalának emelkedését.

Az Önkormányzat célja az, hogy:

- a) a gazdasági társaságokra vonatkozó tulajdonosi joggyakorlás során az alábbi öt kritérium a legmagasabb színvonalon jusson érvényre a gazdasági társaságok működésének teljes folyamata során:
  1. Jogszerűség
  2. Szakszerűség
  3. Gazdaságosság
  4. Hatékonyság
  5. Partner-központúság
- b) a gazdasági társaságokban folyó munka a helyi társadalom, a közszolgáltatást igénybevevő minden partner, a versenytársak, valamint a tulajdonos számára egyaránt átlátható legyen.

A fentiek megvalósulását biztosító kontrollrendszer elemei:

1. a Polgármesteri Hivatal Belső Ellenőrzési Osztály (közvetlenül a jegyző irányítása alatt) által végzett ellenőrzések,
2. a Polgármesteri Hivatal tulajdonosi felügyeleti rendszere,

3. a gazdasági társaságok belső ellenőrzése,
4. a Felügyelőbizottságok ellenőrzési tevékenysége,
5. a jogszabály által biztosított ellenőrzési és felügyeleti hatáskörrel rendelkező, központi közigazgatási szervek (Állami Számvevőszék, Magyar Államkincstár, Budapest Főváros Kormányhivatala szakigazgatási szervei stb.) ellenőrzései,
6. a könyvvizsgálat.

A gazdasági társaságok partnerei:

1. Tulajdonos Önkormányzat
2. Külső partnerek:
  - magánszemélyek (szülők, érdeklődők, ellátottak, gondozottak stb.)
  - helyi társadalom (civil szervezetek, egyesületek, egyházak)
  - piaci partnerek (szerződéses szolgáltatók, gazdasági társaságok, vállalkozók stb.)
3. Belső partnerek:
  - gazdasági társaságok dolgozói
  - Polgármesteri Hivatal szervezeti egységei

Önkormányzatunk tulajdonában lévő gazdasági társaságok a fentebb megfogalmazott elvek szerint működnek. Ezen gazdasági társaságok vezető tisztségviselőinek, tulajdonosainak és egyéb érintetteknek megbízható és érthető információkra van szükségük a társaságok által nyújtott teljesítmény értékeléséhez. A vezető tisztségviselők és a felügyeleti testületek elszámoltathatóságának megalapozására és támogatására olyan integrált beszámoltatási és értékelési modelleket kell kialakítani, amelyek mind a működési, mind a pénzügyi folyamatokra alkalmazhatóak.

## I.

### **Gazdasági társaságok adott üzleti évi gazdálkodásáról való adatszolgáltatás követelményei**

A megfelelő beszámolási-rendszer kialakításakor az alábbi négy – egymással szoros kapcsolatban álló – elvet szükséges szem előtt tartani:

- irányítási típusú beszámolás,
- összehasonlítható információk,
- vezetői/döntéshozói felhasználó orientáltság,
- az üzleti tervtől való eltérések a fókuszban.

Gyakorlatban való alkalmazásukat a központilag koordinált beszámolási folyamat, az egységes adatbekérő lapok és beszámolótáblák biztosítják. A beszámolási feladathoz egyértelmű tartalmi és formai elvárásokat, felelősöket és határidőket (pl.: a beszámolás határidőnek pontos betartása) kell rendelni.

#### **Gazdasági társaságok adatszolgáltatásával szembeni követelmények:**

- A társaság vezető tisztségviselője köteles háromhavonta a társaság vagyoni helyzetéről, likviditási helyzetéről, az éves üzleti terv időarányos teljesítéséről és az ügyvezetés munkájáról jelentést készíteni. Ezt a felügyelőbizottságnak, a Polgármesternek és a Polgármesteri Hivatal szervezetében cégfelügyeleti feladatokat ellátónak, legkésőbb az első negyedévet követően 45 napon belül, a második-harmadik és negyedik negyedévet követően 45 napon belül megküldeni.

- A társaság vezető tisztségviselője köteles legkésőbb a gazdasági évet követő április 15. napjáig megküldeni, előterjeszteni a társaság számviteli törvény szerinti éves beszámolóját, annak könyvvizsgáló általi felülvizsgálatával és a felügyelőbizottsági értékeléssel a Polgármesternek és Polgármesteri Hivatal szervezetében cégfelügyeleti feladatokat ellátó egységnek. A beszámolóhoz kötelesek csatolni a tárgyévvel vonatkozó önkormányzati/állami támogatásokat tartalmazó kimutatást, üzleti jelentést, illetőleg valamennyi jogszabályi előírásoknak megfelelő dokumentumot (mérlegbeszámoló, eredmény kimutatás, közhasznúsági jelentés, kiegészítő melléklet). A beszámolóban ki kell értékelni a stratégiai mutatószám rendszerhez kapcsolódó adatokat, és a kitűzött stratégiai célokhoz képest azok előrehaladását.
- A pénzügyi beszámoló megküldésével egyidejűleg a közhasznú gazdasági társaságok egy szakmai beszámolót is kötelesek előterjeszteni.
- A gazdasági társaságok a legfőbb szervi döntéseket, az ezekhez kapcsolódó jegyzőkönyveket és határozatokat, valamint az ezeket megelőző felügyelőbizottsági határozatokat a Polgármesteri Hivatal szervezetében tulajdonosi felügyeleti feladatokat ellátó egység részére kötelesek megküldeni legkésőbb a döntést követő 30 napon belül.

**Vezető tisztségviselő köteles:**

- elkészíteni a gazdasági társaság jelen adatszolgáltatási kötelezettségekkel kiegészített SZMSZ-ét és azt a tulajdonosi joggyakorló elé terjeszteni jóváhagyásra,
- a számviteli törvény szerinti éves beszámolóját az FB elé terjeszteni annak érdekében, hogy a Ptk. 3:120 § (2) bekezdése szerinti FB kötelezettséget az FB teljesíteni tudja: *Ha a társaságnál felügyelőbizottság működik, a beszámólóról a társaság legfőbb szerve a felügyelőbizottság írásbeli jelentésének birtokában dönthet.*
- a társaság számviteli politikáját és pénzkezelésének a rendjét meghatározni, ezt a felügyelőbizottság elé terjeszteni,
- a társaság stratégiáját kidolgozni, abban stratégiai mutatószám rendszert köteles kialakítani,
- a társaság Üzleti tervét kidolgozni és a tulajdonosi joggyakorló elé terjeszteni jóváhagyásra,
- a tulajdonosi joggyakorló részére megküldött döntésekhez kapcsolódóan minden esetben előterjesztést készíteni, mely tartalmazza az eldöntendő kérdés rövid tartalmát és főbb tartalmi elemeit, illetőleg a döntés- vagy határozattervezetet. Az előterjesztést a tulajdonosi joggyakorló mellett a Polgármesteri Hivatal szervezetében cégfelügyeleti feladatokat ellátó egység részére is köteles megküldeni, annak valamennyi dokumentumával együtt.

**Felügyelőbizottság köteles:**

- elkészíteni az ügyrendjét és a Ptk. 3:122. §. (3) bek. alapján a gazdasági társaság legfőbb szerve – képviselőtestület – elé terjeszteni,
- a Ptk. 3:120 § (2) bekezdése szerinti kötelezettségét teljesíteni: *Ha a társaságnál felügyelőbizottság működik, a beszámólóról a társaság legfőbb szerve a felügyelőbizottság írásbeli jelentésének birtokában dönthet.*

- a részére megküldött negyedéves gazdálkodási adatokat ülésen megtárgyalni, arról írásbeli jegyzőkönyvet készíteni és megküldeni a tulajdonosi joggyakorló és a Polgármesteri Hivatal szervezetében cégfelügyeleti feladatokat ellátó egység részére.
- valamennyi jegyzőkönyvben rögzített határozatát a tulajdonosi joggyakorló és az Polgármesteri Hivatal szervezetében tulajdonosi felügyeleti feladatokat ellátó egység részére megküldeni a döntést követő 15 napon belül.
- az ügyrendjében rögzíteni a negyedéves gazdálkodási adatok megtárgyalásával, a határozathozatalával kapcsolatos fent említett feladatokat, továbbá hogy az FB ülésre, annak elnökén keresztül meghívás alapján meghívottként részt vehetnek a tagok és a Polgármesteri Hivatal szervezetében cégfelügyeleti feladatokat ellátó egység által delegált személy(ek).
- saját éves tevékenységéről beszámolót készíteni és azt a tulajdonosi joggyakorló elé jóváhagyásra betervezni. (IV. fejezet)

## II.

### Éves beszámolók általános tartalmi és formai követelményei

*A tulajdonosi joggyakorlás erősítése csökkentheti a kockázatokat, ha a tulajdonos önkormányzat a társaság számára szerződésben, üzleti tervben vagy más módon a tevékenység mérésére alkalmas kritériumrendszert, ennek keretében a szakmai feladat-ellátás gazdaságosságának, hatékonyságának mérésére alkalmas mutatószámokat határoz meg annak érdekében, hogy a társaság működése, feladatellátása mérhető és átlátható legyen. (Állami Számvevőszék: „Elemzés az önkormányzatok tulajdonában álló gazdasági társaságok működésének tapasztalatairól” 2017. május)*

A XV. kerületi Önkormányzat tulajdonában álló gazdasági társaságok általában a jogszabályi előírásoknak megfelelően nagy mennyiségű statisztikai adatot szolgáltatnak, de kevés az olyan irányítási típusú mutató, amely közvetlenül a városvezetés igényeit és a közérdeklődést is kielégíti. Fontos, hogy a beszámolótáblák olyan információkat tartalmaznak, amelyek elvezethetnek egy hatékonyabb és/vagy gazdaságosabb működéshez, illetve amelyek rámutatnak azokra a területekre, ahol beavatkozásra van szükség.

A beszámolónak nem az a célja, hogy az előállított összes adatot bemutassa hanem, hogy a kockázatos területekre hívja fel a figyelmet, bemutassa hol észleltek problémát, vagy annak hol van potenciális lehetősége. Az eltérésekre való összpontosítás áll a beszámolók fókuszában, azaz a cél a vezetők figyelmét felhívni azokra a tendenciákra, amik nem kívánatos irányba mutatnak, vagy nem az elvárásoknak megfelelően alakulnak.

Ahhoz, hogy a statisztikai típusú beszámolás irányából az irányítási típusú beszámolás felé mozdulhassunk el, az alábbi követelményeket fogalmazzuk meg:

#### **A vezetői beszámolók esetében**

- **vezetői összefoglalót kell készíteni, amelyben a legfontosabb megállapítások kiemelésre kerülnek.**
- a bemutatott számadatok mellett minden esetben részletes elemzések vázolják, hogy az értékek magasnak vagy alacsonynak számítanak, megfelelnek-e az elvárásoknak, üzleti tervben kitűzötteknek. Ezek az elemzések növelik a jelentések döntés előkészítésben való felhasználhatóságának eredményességét.



- **grafikonok, vagy egyéb vizuális módszerek alkalmazása szükséges a jelentés megértése, átláthatósága és értelmezhetősége segítésének érdekében.** Az adatok közötti differenciálással kell elősegíteni, hogy minden fontos és releváns információ a tulajdonos döntéshozó rendelkezésre álljon.
- meg kell jelölni azokat az adatokat, amelyekkel kapcsolatban döntésre, vagy beavatkozásra van szükség, illetve azokat, amelyek csak tájékoztatás kedvéért szerepelnek a beszámolóban.
- **fokuszálni kell az eltérések bemutatására**, összehasonlító adatok alkalmazásával lehetőség nyílik erre (például az üzleti terv és teljesítés között vagy szervezetek azonos mutatói között).
- a szokásosan gyűjtött adatokon (Bevétel, Kiadás, Pénzügyi mutatók, Vagyonmérleg, esetleg Ingatlan-fenntartás) túl szükséges a feladatellátás „teljesítményéhez” (eredményességéhez és hatékonyságához) rendelhető adatok bemutatása is a tulajdonos felé a megfelelő kontroll/irányítás biztosíthatósága érdekében.
- a tervezés és a beszámolás kapcsolatát szorosabbra kell fűzni. Nem csak a költségvetés-tervezés és teljesítés esetében szükséges az adatok összevetése, hanem a szakmai mutatók és a teljesítménymutatók esetében is. Ez a megközelítés nem csak a beszámolási rendszer, hanem a tervezési rendszer fejlesztését is segíti.
- az egységes, állandó szerkezetben való megjelenítés növeli az információk érthetőségét (nem kell minden alkalommal az egész dokumentumot értelmezni csak a megfelelő mezőket), elősegíti az összehasonlíthatóságot, megkönnyíti az ellenőrizhetőséget és a következtetések levonását. A felhasználók igényei eltérnek egymástól, de abban minden beszámolónak meg kell egyeznie, hogy átlátható struktúrában, értékelésekkel és elemzésekkel kiegészítve kell tartalmaznia az információkat.

#### **Beszámoló általános szerkezeti felépítése:**

- (A) Vezetői összefoglaló
- (B) Általános cégszűcs (röviden)
- (C) Tulajdonosi struktúra
- (D) Ügyvezetés, foglalkoztatás
  - Társaság vezető állású személyei, vezető tisztségviselői, stratégiai alkalmazottak
  - Felügyelőbizottság
  - Az alkalmazottak számának és átlagbérének alakulása
- (E) Tevékenység és gazdálkodás
  - Piaci környezet és piaci pozíciók
  - Társaság célja és stratégiája
  - Gazdálkodás, pénzügyi helyzet
  - Társaság éves tevékenysége, egyes területek jellemzői eredményei
  - Minőségbiztosítás
  - Környezetvédelem
- (F) Mérleg és eredmény-kimutatás adatainak elemzése
- (G) Egyéb gazdálkodást befolyásoló tényező
- (H) Kockázati tényezők bemutatása, értékelése, változások, bizonytalanságok
- (I) Társaság peres ügyei
- (J) Mérlegzárást követő fontosabb események
- (K) Statisztikák

## STATISZTIKÁK

A gazdasági társaságoknak úgy kell kialakítani a mutatókra vonatkozóan folyamatos belső és kvázi-folyamatos külső adatszolgáltatást lehetővé tevő kontrolling- és kapcsolódó vezetői információs rendszert, hogy a gazdasági társaságokon belül, illetve a Tulajdonos és a gazdasági társaságok között lehetővé váljon a szolgáltatott pénzügy-, teljesítmény- és egyéb adatok értékelése révén a visszacsatolás, a kívánatos intézkedések kijelölése. Így egy öntanuló, folyamatosan javuló/fejlődő rendszer épül ki. A döntéshozók látószögébe kerülnek azok az üzleti folyamatok és a működés-irányítás alsóbb szintjein kialakított eredményességi és hatékonysági mutatók is, amelyek változásai már jóval a pénzügyi beszámolási időszakok lezárását megelőzően jelzik a működés és a gazdálkodás alakulását, így az esetleges tulajdonosi szintű tájékozódás és beavatkozás szükségességét is.

Az alábbiakban soroltuk fel a legfontosabb mutatókat és jelzőszámokat, amik alkalmazása a beszámolások teljesítése során nélkülözhetetlen, de számuk a tulajdonos elvárásai függvényében tovább növelhető.

### Stratégiai mutatók:

- Mérleg és eredmény kimutatás, üzleti jelentés (félévente, csak az éves auditált)
- Kiegészítő melléklet (évente)
- Önkormányzat által biztosított forrás és azok felhasználása, felhasználás %-a (negyedévente)
- Készpénzlikviditás (negyedévente)
- Vevőkintlévőségek napokban (negyedévente)

### Szervezeti teljesítményjelzők (félévente)

- Bruttó hozzáadott érték
- Anyaghatékonyság + Bérhatékonyság  
*(A költséghatékonysági mutatók az egységnyi költségáfordítás új értéket létrehozó képességét mutatják. Számításuk költségfajtánként történik. Kiemelt szerepe van a bér- és anyaghatékonysági mutatóknak. A bérhatékonysági mutató a vállalkozásnál felhasznált bér (személyi jellegű ráfordítás) új értéket létrehozó képességét, míg az anyaghatékonysági mutató a vállalkozásnál felhasznált anyag (anyagjellegű ráfordítás) új értéket létrehozó képességét fejezi ki.)*
- Bérköltség-hányad
- Eszköz hatékonyság

### Folyamat alapú mutatók:

- Humánerőforrással való gazdálkodás (negyedévente)
  - statisztikai állományi létszáma
  - kilépettek száma
  - új belépők száma
  - beiskolázottak száma (éves)
  - közfoglalkoztatottak száma
  - MMk foglalkoztatottak száma
  - fluktuáció mutatók (1 éve, 3 –éve, 5. éve, 10 éve dolgozók száma, aránya) (éves)

### **Elégedettségi mutatók:**

Szisztematikus időközönként fogyasztói illetve ügyfél-elégedettségi vizsgálatokat érdemes folytatni. Ennek kidolgozása a Polgármesteri Hivatal minőségirányítási rendszerének továbbfejlesztésével párhuzamosan kerül sor.

## **III.**

### **Az Üzleti terv**

Az Üzleti tervből ismerhetők meg a vállalkozás jövőbeli céljai és az elérésükhöz vezető út, vagyis az Üzleti terv megmutatja merre, milyen irányba haladjunk, melyek a szervezet által kitűzött és elérendő célok. Üzleti terv készítése (megléte) minden vállalkozás, gazdasági társaság számára szükséges.

A gazdasági társaságok az éves Üzleti terveik elkészítésénél nagyon eltérő tervezési elveket alkalmaznak, ezért szükséges ezek stratégiai és módszertani egységesítése, néhány fontosabb alapelv rögzítése.

#### **A gazdasági társaságok pénzügyi-, gazdálkodási tervezésének alapelvei:**

A bevételek tekintetében alapelv, hogy a bevételek megalapozottan, a megkötött szerződések, vonatkozó jogszabályok alapján tervezhetők.

A pénzügyi-, gazdálkodási terv kialakításánál valamennyi, reálisan befolyó, várható bevételt tervezni kell, figyelembe véve a jogszabályokat, várható bérleti díjakat, pályázatokkal kapcsolatos, illetve egyéb bevételeket. A bevételek tervezésénél figyelembe kell venni az előző évi pénzforgalmi teljesüléseket is.

A költségek, ráfordítások, kiadások tervezésére a bázis évi eredeti pénzügyi tervben szereplő tervszámok alapulvételével kerülhetett sor. Alapelvként kerül meghatározásra, hogy feladatváltozás címén kizárólag jogszabályi változás, vagy tulajdonosi döntésen alapuló feladatváltozás kapcsán mutatható ki változás. A tárgyévben várható új feladatokhoz kapcsolódó kiadások elkülönítetten, indoklással, valamint az azt megalapozó esetleges korábbi képviselő-testületi döntések, jogszabályi változások bemutatásával kerülhetnek tervezésre.

A következő évekre tervezett felújítási, fejlesztési feladatokat az elvégzendő feladatok szükségességének rangsorolásával, a költségek minél pontosabb kalkulációjával kell kimutatniuk a gazdasági társaságoknak. A tervezésre a tárgyévi rendelkezésre álló források függvényében, illetve a korábbi években meghozott testületi döntések figyelembe vételével, prioritási rangsor alapján kerülhet sor. A pénzügyi tervbe be kell építeni a bázis évi források terhére megkötött, tárgyévre áthúzódó kiadásokat is.

Az Üzleti tervben elvárható a reális tájékoztatás, a valósággal megegyező adattartalom, a szükséges információk (adatok) és ezeket illetően a felelősség. Kiemelten fontos, hogy az a személy, vagy szervezet, akinek az Üzleti terv készül, könnyen, áttekinthetően és gyorsan megtalálhassa benne a számára **lényeges információkat. Szükség esetén könnyen számolhasson, vagy végezhesen összehasonlítást is.**

**Az Önkormányzat tulajdonában álló gazdasági társaságok számára az Üzleti terv alábbiakban meghatározott felépítése okkal javasolható.** Az Üzleti terv részei (**vastagon a kötelező fejezet, és tartalom**, amelyen belül szabadon lehetséges az egyes társaságoknak releváns további „rész” hozzáadása):

1. **Vezetői összefoglaló**
2. **A Társaság általános rövid bemutatása (a Társaság alapadatai, története, feladatok, főbb célok)**
3. **Működési terv (az Üzleti Tervet meghatározó keretek, a működési, a gazdasági, a piaci környezet, a Társaság tevékenységének konkrét bemutatása).** Esetleges/alkalmazható (nem minden gazdasági társaság esetén releváns): a tulajdonos gazdasági célján túlmenően az egyéb cél (vagyon, munkaerő, vagy egyéb társadalompolitikai célok stb.) tömör de markáns megfogalmazása, Swot-elemzés, termék, szolgáltatás, ár- és piac elemzés, technológiai környezet bemutatása, társasági egyedi érintettség (specialitás) esetén tágabb ill. szűkebb társadalmi környezet elemzés, (pl.: XV. kerületben lakók aránya a teljes munkavállalói arányon belül).
4. **Szervezeti, irányítási terv (Vezetőség és szervezeti felépítés bemutatása)**
5. **Pénzügyi terv (éves tervezett bevételek és kiadások, személyi és működési költségek kiemelt részletezése, a Társaság központi rezszi költségei és a különböző tevékenységekhez („ágazatokhoz”, feladatokhoz) kapcsolódó személyi, működési és anyagi költségek külön bemutatása, mérleg, valamint az eredmény-kimutatás, szöveges tájékoztatás, pénzügyi mutatók szerepeltetése, elemzés, Összegzés)**
6. **A gazdasági társaság és az önkormányzat pénzügyi-elszámolási kapcsolatai**
7. **Mellékletek** (itt jelenhet meg bármilyen releváns „szakma” dokumentum, grafikon, táblázat, minden olyan segédanyag, amely kapcsolódik az Üzleti tervhez, ill. máshol nem lehet elhelyezni)

#### IV.

##### A felügyelőbizottságok beszámolóival szemben támasztott követelmények

A gazdasági társaságok felügyelőbizottságainak a megelőző üzleti évre vonatkozóan, a saját munkájukról az alábbi szempontok szerinti beszámolót kell készíteniük és a gazdasági társaság éves beszámolójáról készített írásos véleménnyel együtt kell a Képviselő-testület elé terjeszteniük. Ebben kerüljenek bemutatásra:

1. A felügyelőbizottság működése mennyiben felel meg az ügyrendjében meghatározott követelményeknek, feladatoknak. Kizáró feltételek és összeférhetetlenség szabályainak betartása a felügyelőbizottság szervezetében mennyiben teljesül.
2. A megtartott felügyelőbizottsági ülések száma és gyakorisága (időpontjai), ebből határozatképtelenség miatt elhalasztott ülések száma, a határozatképtelenség oka.
3. A felügyelőbizottság által ténylegesen vizsgált témakörök ismertetése (rendszeres vizsgálatok és a lefolytatott céll ellenőrzések ismertetése).
4. Felügyelőbizottsági ellenőrzések módszerei/igénybe vett szakértők/felhasznált írásbeli anyagok megjelölése.
5. Felügyelőbizottság által hozott határozatoknál esetleges kisebbségi vélemények ismertetése.
6. Felügyelőbizottság által esetlegesen feltárt szabálytalanság vagy Alapító felé tett észrevétel/javaslat részletes ismertetése.
7. Az ellenőrzések tapasztalatai alapján a felügyelőbizottság által tervezett további vizsgálatok, céll ellenőrzések megjelölése.
8. Az Alapítói határozatok, döntések végrehajtása (határidők betartása, megvalósulás, nem teljesülések indokai).

9. Az ügyvezetés tevékenysége, illetve a gazdasági társaság működése mennyiben felel meg a jogszabályok és az Alapító Okiratban foglaltaknak és a tulajdonos rendelkezéseinek.
10. A gazdasági társaság működéséhez szükséges belső szabályzatok megléte, aktualizáltsága, hiányosságok, az ezek pótlására kitűzött határidők.
11. A felügyelőbizottság véleménye a tulajdonosi döntésekkel kapcsolatban, javaslatai a tulajdonossal történő együttműködés javítására.
12. A felügyelőbizottság működéséhez kapcsolódó adminisztratív feltételek teljesülése (bizottsági ülések meghívóinak kiküldése, jelenléti ívek megléte, a meghívók és az ülésekről készült jegyzőkönyvek tartalmi követelményeinek teljesülése, határidők betartása, jegyzőkönyvek megküldése az Alapító felé, dokumentumok megőrzése hogyan biztosított).

Statisztikai adatok:

- FB ülések száma évente
- FB határozatok száma
- befejezett FB céllellenőrzések száma, aránya az összes megtárgyalt napirendhez
- tulajdonos felé tett figyelemfelhívások száma, aránya az összes megtárgyalt napirendhez
- ellenőrzésekhez igénybevett külső szakértők száma, összes költsége
- el nem fogadott beszámoló, jelentés száma, aránya összes megtárgyalt napirendhez
- FB ülések átlagos időtartama.

Budapest, 2019. ....

Németh Angéla  
polgármester