

TÁJÉKOZTATÓ

a XV. kerület cégeinek átszervezésével kapcsolatos megtakarításokról

Tisztelt Képviselő-testület!

Budapest Főváros XV. Kerületi Önkormányzat Képviselő testülete a **354/2022 (IX.29.) ök. számú határozatában** felkérte a Polgármestert, hogy készüljön részletes kimutatás a RÉPSZOLG Kft. megszűntetése, és cégeink átszervezése milyen megtakarítást hoz a kerületnek a 2023. évben.

Az elfogadott szervezetfejlesztési koncepció ütemterve alapján (1. számú melléklet) a XV. kerület gazdasági társaságainak átszervezése több lépcsőben kerül megvalósításra. Első körben a Palota-15 Nonprofit Kft. átvilágítása történt meg és ennek eredményeként a cég jelentős portfólió tisztításon esett át. Az összes veszteségesen működő üzletág megszüntetésre került, illetve sikerült a saját bevételeket is növelni, kialakult egy profiltiszta működés, azaz a munkavállalók 95% ma már MMK foglalkoztatott, melynek bérköltségét a rehabilitációs pályázat fedezi, így tehát ma már elmondható, hogy az Önkormányzati finanszírozás jelentősen csökkent és a cég ráállt egy hatékonyan működő pályára. A részletes kimutatást a Palota-15 Kft. megtakarításokról a 2. számú melléklet tartalmazza.

Hosszú előkészítő fázis előzte meg a RÉPSZOLG Nonprofit Kft. és a Palota Holding Zrt. egyesülést. A közös munkát még az előző vezetés kezdte meg, de nem jöttek a várt eredmények, többek között annak köszönhetően, hogy a két társaság külön entitásként működött így bonyolult, sokszor átláthatatlan szerződések kerültek aláírásra egymás között, erre az anomáliára a belső ellenőrzés is felhívta a figyelmet. A teljes jelentés elérhető a jegyzői irodán. Figyelembe véve a Belső Ellenőrzés javaslatait is a Társaság jelenlegi működési modellje teljes mértékben biztosítja a transzparenciát.

Több körben és szinten tárgyalta a Tisztelt Képviselő Testület az átalakulást (üzletrész átruházás), melyre 2022. július 1-jei forduló nappal került sor. A RÉPSZOLG esetében nehezebb feladat konkrét megtakarítást számolni, tekintettel a jelenleg tapasztalható gazdasági környezetre, valamint a Társaság tevékenységének komplexitását is figyelembe véve. Mindazonáltal elmondható, hogy éves szinten az új szervezeti felállásnak köszönhetően (kevesebb vezető) 10-15 millió Forint takarítható meg és a csatolt 3. mellékletben leírtak alapján 2023-ban további 100 millió forint megtakarítás lehetséges.

A szervezetfejlesztési projekt indítása és implementációja eddig az önkormányzatnak mintegy 20 millió forintos költséget jelentett, ami 3 fő elemből tevődött össze. Fő elemként a

szervezetfejlesztési koncepció kidolgozása 14,5 millió Forintot, üzletrészátruházási megállapodás előkészítése 2,8 millió Forintot és a RÉPSZOLG üzletágértékelése 2,3 Forintot tett ki.

A szervezetfejlesztés implementációját az elfogadott koncepció és ütemterv alapján 2023-ban is folytatjuk biztosítva minden érintett félnek a folyamatok átláthatóságát.

Kérem a tisztelt Képviselő-testületet, hogy a tájékoztatómban foglaltakat jóváhagyólag vegye tudomásul.

Budapest, 2022. december 9.


Cserdiné Németh Angéla
polgármester

1. Melléletek:

1. számú melléklet: KPMG elfogadott koncepció
2. számú melléklet: P-15 konszolidációs eredmények
3. számú melléklet: Palota Holding tájékoztató

2. Témafelelős:

Jegyzői Iroda

2022. december 9.

Aláírás: 

TO-BE ALTERNATÍVA 3A– IRÁNYÍTÓ FUNKCIÓ AZ ÖNKORMÁNYZATBAN, MEGOSZTOTT VAGYONGAZDÁLKODÁSSAL

3A



Budapest Főváros XV. Kerület Rákospalota, Pestújhely, Újpalota Önkormányzat

Irányítás és ellenőrzés
Vagyon-gazdálkodás¹



ÉRINTETT TÁRSASÁG(OK)



Ker. int. gazd.



Kiszervezett tevékenységek

- Közétkeztetés
- Takarítás
- Őrzés-védelem
- GDPR / adatvédelem
- Informatika
- Építőipari tevékenység (klímaberendezés, tetőfedés, liftszerelés, speciális munkák)

Jelmagyarázat az ábrákhoz

- Költségvetési szerv
- For-profit
- Non-profit
- Ker. int. gazdálkodása GMK-ban
- Közfoglalkoztatási szerződés
- Vagyonkezelési szerződés

¹ Lakások és Nyugdíjsház vagyongazdálkodása
² Tábork szervezése, sport- és kulturális létesítményekkel kapcsolatos ügyek támogatása, beleértve a Csokonai Kulturális Központot is (helyiségek bérbeadása, hasznosítása)



©2020 KPMG Tanácsadó Kft. a magyar jog alapján létrejött vállalkozás. A társaság és ügyfelei nem tartoznak alá a KPMG hálózati tagjaihoz, amely jelölést a KPMG társaságai önkéntesen választják ki. A KPMG hálózati tagok nem tartoznak alá a KPMG társaságai jogszabályokhoz. A KPMG hálózati tagok nem tartoznak alá a KPMG társaságai jogszabályokhoz. A KPMG hálózati tagok nem tartoznak alá a KPMG társaságai jogszabályokhoz.

Tájékoztató a Tisztelt Képviselő testület részére az Önkormányzat gazdasági társaságainak konszolidációját érintően a PALOTA-15 Nonprofit Kft.-nél 2020-2023. években történő önkormányzati finanszírozás hatékonyságának változásáról, eredményeiről.

A PALOTA-15 Nonprofit Kft.-nél (továbbiakban Társaság) 2020. februárjában az ügyvezető váltást követően kezdődött el a korábbi finanszírozási struktúra hatékonyságát célzó a konszolidációs folyamat.

A korábbi diverzifikált tevékenységi területek hatékonyságának és eredményességének Társaság és Alapító által történő elemzése gyakorlatilag egybeesett a KPMG Tanácsadó Kft.-vel történő szakértői szervezeti-működési-hatékonysági átvilágítással. A 2020. év közepétől a testület által is elfogadott szervezetfejlesztési átalakítások több lépcsőben kerültek megvalósításra, amely lépésekről, részfolyamatokról Társaság folyamatosan beszámolt az Alapítónak.

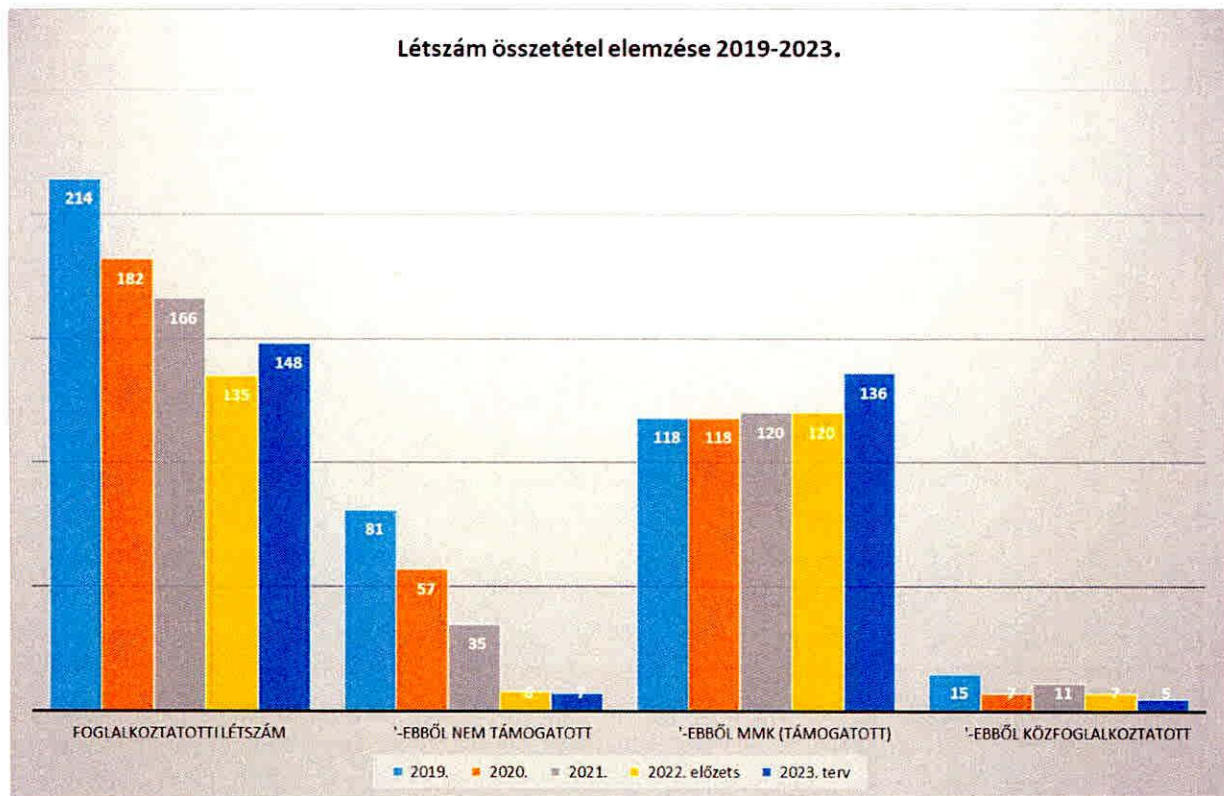
A konszolidációs lépéssorozattal összhangban megszüntetésre került a térkő részleg, a varroda, a mosoda, a nyomdai tevékenység és végül 2021. év végén utolsó leépítendő területként a takarítási részleg. Maradt a köztisztviselési csomagolási tevékenység, mint a rehabilitációs foglalkoztatás (MMK) fő-területe. A megszünt részlegek (tevékenységi területek) vonatkozásában általánosságban elmondható, hogy jellemzően az adott területen foglalkoztatott munkavállalók bérköltségét sem tudta kitermelni tisztán piaci (Önkormányzati forrástól független) árbevételből a bezárt részleg. Ezen túl a termeléshez szükséges erőforrások (üzemeltelési költségek, anyag költség... stb.) költsége további veszteséget jelentett, amely finanszírozási forrásigény végső soron az Önkormányzat költségvetésében jelentkezett.

Pusztán a gazdálkodási eredményeket elemezve racionális döntés volt tehát a masszív veszteséget termelő részlegek megszüntetése. Azonban sajnálatos, hogy a kerület hátrányos helyzetű munkaképes személyeket foglalkoztató társaságaként jónéhány munkavállalótól is el kellett köszönni.

A 2019. év végi 214 fő foglalkoztatott létszám összetétele jelentősen megváltozott a KPMG által megfogalmazott és a T. Testület által is elfogadottak szerint, a foglalkoztatottak súlyponti eltolódása az MMK foglalkoztatotti létszám irányába megtörtént. Jól szemlélteti ez a következő diagram.



A 2022. év végére az MMK foglalkoztatotti arány 95%-ot meghaladó mértékű, amelyhez a forrást az Önkormányzat költségvetését nem terhelő évente pályázati formában elnyerhető rehabilitáció bértámogatás biztosítja.



Az elemzésről összeállított időszakban a 2019. évet tekintetem bázis évnék a 2022. évi adatok előzetesen az időarányos tény alapján becsült adatok, míg a 2023. adatok tervszámokat jelentenek.



A Társaság működését érintő főbb sarokszámokat a következő táblázat szemlélteti, amelyből világosan kiolvasható, hogy az Alapító által megfogalmazott célkitűzés megvalósításra került.

A PALOTA-15 Nonprofit Kft. finanszírozási- és működési modell konszolidációjának főbb sarokszámai
2019-2023. (adatok ezer HUF-ban)

	2019.	2020.	2021.	2022. előzetes	2023. terv
Önkormányzattól kapott működési finanszírozás	109 931	41 572	72 500	71 000	64 000
Külső piaci árbevétel	67 600	63 202	44 902	38 500	35 000
Önkormányzat és Intézményei által történő egyéb megrendelések árbevételei	122 700	122 728	88 474	1 500	1 500
MMK pályázat bértámogatás bevételei	158 480	165 212	184 022	209 880	239 263
Anyagjellegű ráfordítások	109 891	75 768	42 556	42 500	59 252
Személyi jellegű ráfordítások	431 415	364 066	347 513	260 788	245 000
Adózott eredmény	7 572	- 37 945	24 004	9 500	50
Önkormányzattól kapott forrás	232 631	164 300	160 974	72 500	65 500
Mennyivel költ kevesebbet az Önkormányzat a Társaság működésére		68 331	3 326	88 474	7 000

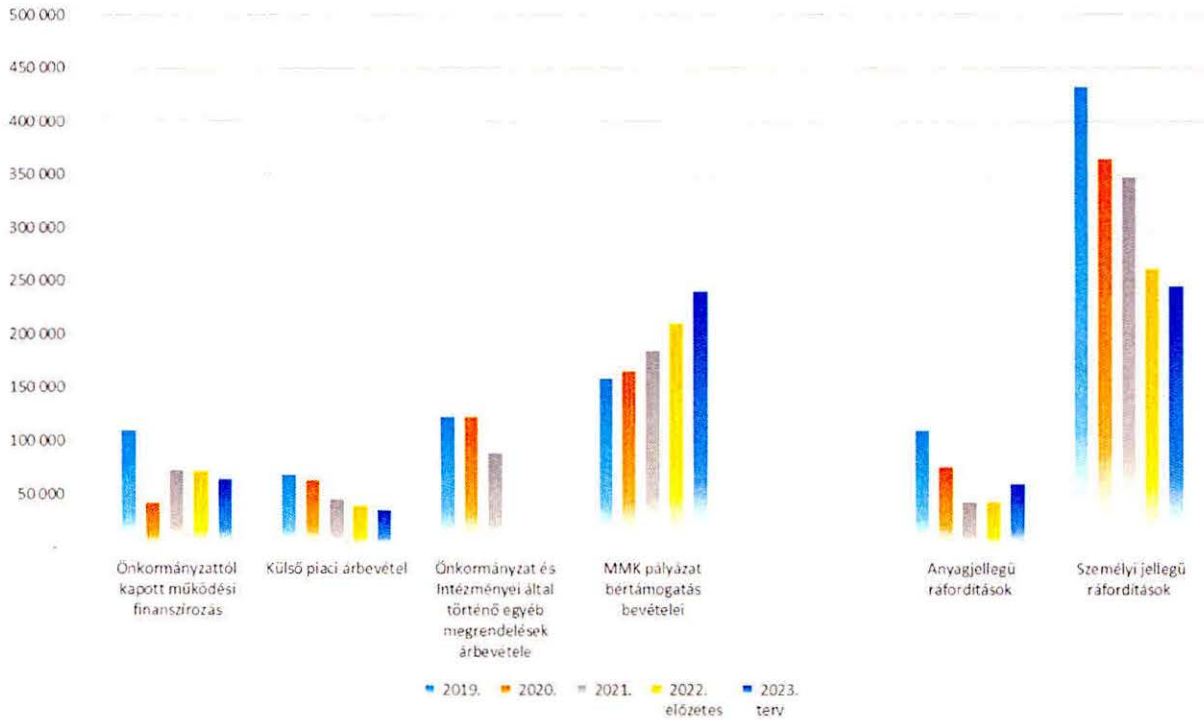
	2019.	2020.	2021.	2022. előzetes	2023. tervek
Foglalkoztatotti létszám	214	182	166	135	148
- ebből nem támogatott	81	57	35	8	7
- ebből MMK (támogatott)	118	118	120	120	136
- ebből közfoglalkoztatott	15	7	11	7	5

Külső piaci árbevételek vonatkozásában a kötéstartó tevékenység maradt, ahol apró lépésekben, de tudjuk növelni a bevételeket, azonban ne tekintsünk el attól a tényről a Társaság fő tevékenységi területe a szociális foglalkoztatás, nem a profit „termelés”, így a finanszírozás és az eredmény semmiképpen nem komparatív egy for profit gazdasági társaság teljesítményével, illetve a tulajdonosi profit elvárásaival.

A következő diagram szemlélteti, hogy a jellemző költségek jelentősen csökkentek, míg az MMK támogatás bevétele expanzívan növekedett. Megjegyzem, hogy a jelenlegi üzemméret mellett a költségek észszerűen tovább már nem csökkenthetők.

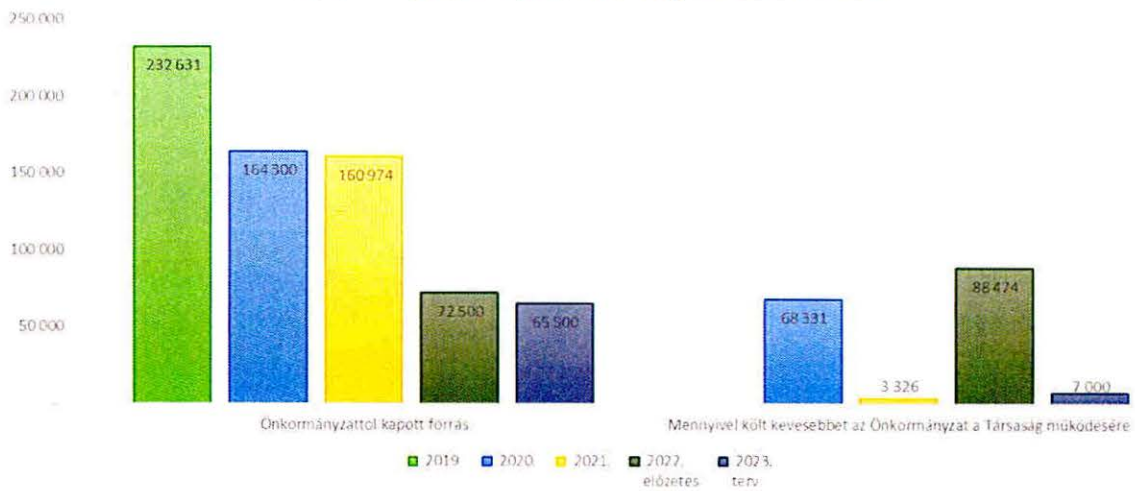


FŐBB BEVÉTELEK ÉS RÁFORDÍTÁSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA 2019-2023.



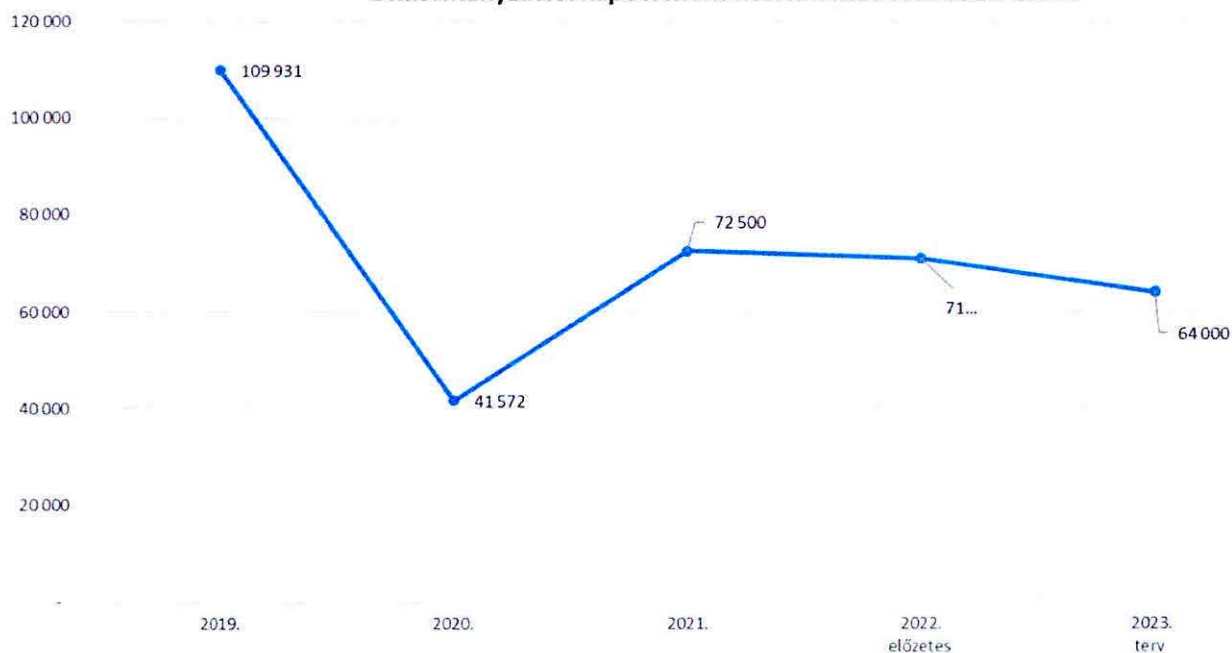
Az önkormányzattól kapott finanszírozás szintén jelentős csökkenést mutat a vizsgált időszakban, ezt a következő két ábra is jól szemlélteti:

Önkormányzattól kapott valamennyi forrás 2019-2023.





Önkormányzattól kapott működési finanszírozás 2019-2023.

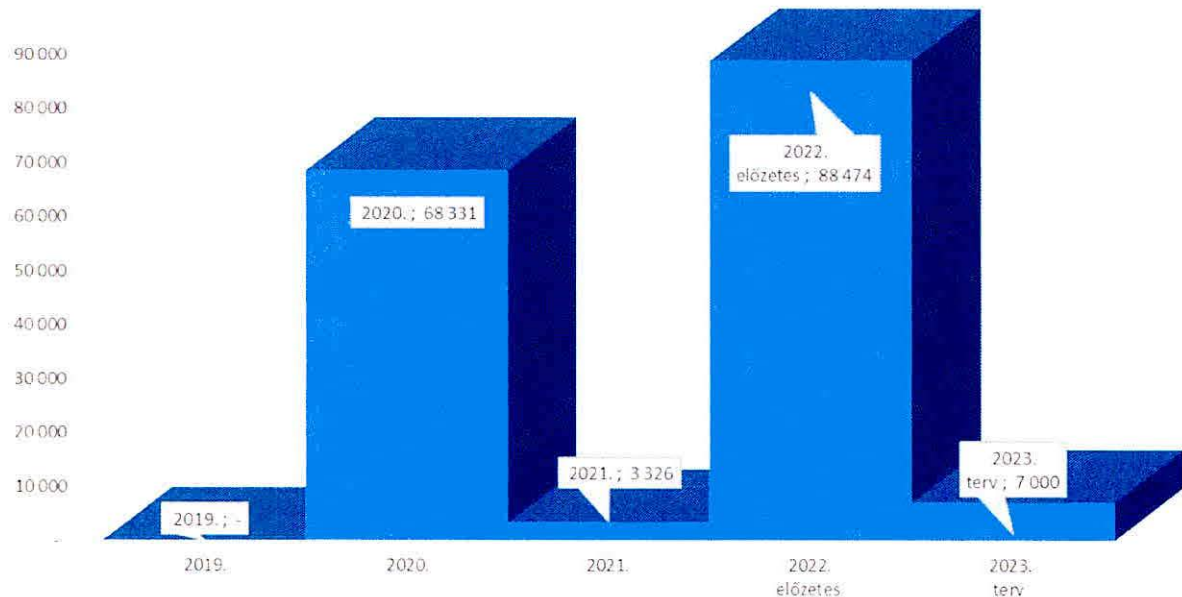


Az Önkormányzati forrásigény a 2023. üzleti évre tervezetten a jelentős energiaár növekedés és vélelmezhető minimálbér emelés mellett is csökkenő tendenciát, a szigorúan restriktív és következetes üzleti tervezés és annak hatékony megvalósítása mellett.



Külön diagramban ismét kiemelve, hogy mennyivel költ kevesebbet az Önkormányzat a Társaság működésére:

Mennyivel költ kevesebbet az Önkormányzat a Társaság működésére (eHUF)



Összeségében megállapítható, hogy a konszolidációs folyamat gazdaságossági alapon indokolt volt és annak célkitűzés szerinti végrehajtása sikeresen megtörtént, hiszen a foglalkoztatottak 95%-a MMK-s munkavállaló, amelynek bérköltségét a rehabilitációs pályázati forrás fedezi, az Önkormányzati finanszírozás jelentős mértékben csökkent, a Társaság hatékonyabban működtethető.

Bicskei Attila

ügyvezető

PALOTA-15 Nonprofit Kft.

Digitálisan aláírta: Bicskei Attila
DN: cn=Bicskei Attila, o=PALOTA-15 Rehabilitációs
és Közfoglalkoztatási Közhasznú Nonprofit Korlátolt
Felelősségű Társaság, ou=ügyvezető,
email=bicskei.attila@palota-15.hu, c=HU
Dátum: 2022.11.23 10:12:31 +01'00'

Tájékoztató a 2022. december 15-i Képviselő-testületi ülésre

A PALOTA-HOLDING Zrt. és Répszolg Kft. együttes működése 2019. december 1-vel kezdődött, amikor is a két társaság vezetését egységesítették. Ezt követően egy bonyolult vezetési struktúra alakult ki:

Ezen időszak alatt a közös vezetés igyekezett megtalálni a szinergiákat, azokat a folyamatokat, amelyek működtetése összevonható. Ez csak csekély mértékben sikerült, amelynek egyik oka a személyi, vezetési, szervezési kérdéseken túl az volt, hogy nem vették figyelembe a két társaság közötti különbségeket így azokat figyelmen kívül hagyva, nem támogatva, segítve a közeledést az együttműködés nem tudott látható hasznot hozni. Ugyancsak nehezítette a hatékony együttműködést, hogy a két társaság önálló entitásként működött, így csak szerződéskötéssel, megrendeléssel végezhettek a munkatársak tevékenységet a másik társaság javára.

2021. június 24-i képviselő-testületi ülésen került elfogadásra a KPMG tanácsadó által készített Szervezetfejlesztési koncepció, amelynek megfelelően 2022. áprilisi – júniusi Képviselő-testületi ülésen hozott határozatok alapján, 2022. július 1-vel a PALOTA-HOLDING Zrt. megvásárolta a Répszolg Kft. teljes tevékenységét lefedő üzletágát.

Az üzletág transzfer előkészítő szakaszában áttekintésre került a két társaság belső folyamatai és ezeket átgondolva július 1-től egy laposabb, a folyamatokra optimalizált szervezet került kialakításra, amelynek eredményeként kevesebb felső vezetői státuszt hoztunk létre:

	ÁTSZERVEZÉS ELŐTT				ÁTSZERVEZÉS UTÁN			
	PALOTA-HOLDING		Répszolg		PALOTA-HOLDING			
felső vezető	vezérigazgató	1	ügyvezető	1	vezérigazgató	1		2
	gazdasági igazgató	1	gazdasági vezető	1	gazdasági igazgató	1		
	műszaki igazgató/vezig. helyettes	1						
	ingatlankereskedelmi igazgató	1						
	biztonsági referens	1						
megbízási jogviszony	stratégiai tanácsadó	1	jogi tanácsadó/általános	1	jogi tanácsadó/általános	1		3
	belső ellenőr	1			jogi tanácsadó/perek-végrehajtás	1		
	tanácsadó	1			adatvédelmi szolgáltatás	1		
	adatvédelmi szolgáltatás	1						
	jogi tanácsadó/általános	1						
osztályvezető	jogi tanácsadó/perek-végrehajtás	1						12
	gazdasági igazgató helyettes	1	mélyépítési osztályvezető	1	vezérigazgatói iroda vezető	1		
	műszaki osztályvezető/műsz.ig.h.	1	szakipari osztályvezető	1	önkormányzati kapcsolattartó-lakásüg	1		
	lakáskezelési osztályvezető	1	kertészeti osztályvezető	1	főkönyvelő	1		
	THK osztályvezető/ingatlan. ig.h.	1	kertészeti osztályvezető helyettes	2	gazdasági osztályvezető	1		
	ingatlankereskedelmi osztályvezető	1			üzemeltetési vezető	1		
	jogi osztályvezető	1			műszaki osztályvezető	1		
	penzügyi osztályvezető	1			kertészeti osztályvezető	1		
					szakipari részlegvezető	1		
					lakáskezelési osztályvezető	1		
				THK osztályvezető	1			
				ingatlankereskedelmi osztályvezető	1			
				jogi osztályvezető	1			
	ÁTSZERVEZÉS ELŐTT vezetők (külső megbízottak) összesen			26	ÁTSZERVEZÉS UTÁN vezetők (külső megbízottak) összesen			17

Ehhez a vezetői struktúrához alakítottuk ki a társaság szervezetét, folyamatait. Ezt az átdolgozott SzMSz-ben rögzítettük, amelyet a felügyelő bizottság szeptemberi ülésén jóváhagyott.

Az üzletág integrációja a gazdasági terület működését is jelentősen érintette, 2022. július 1-től új ügyviteli rendszerben könyveljük a már egységes társaság gazdasági eseményeit. Oktatást szerveztünk a területen dolgozó munkatársaknak, így a rendszer bevezetése, bár sok munkával, de sikeresen megtörtént.

Szeptember 1-től az összevont raktár dokumentálása is ebben a rendszerben történik.

Ez a bevezetett rendszer, a korábbi terveknek megfelelően alkalmas arra, hogy más társaságok könyvelését is végezzük, így például júliustól a Csokonai Nonprofit Kft könyvelését is mi végezzük.

A közterületi fenntartási tevékenységet végző munkatársak integrálásával az üzemeltetési terület szervezetét, folyamatait is át kellett alakítani. A Répszolgtól „örökölt” jelentős, részben még 2021-ből áthúzódó el nem végzett feladatot sikerült a nyár végére ledolgozni, így azóta folyamatosan végezzük a közterületi feladatok végrehajtását is. A Városgazdálkodási Főosztállyal szoros és jól működő kapcsolatot tudunk kialakítani, amelynek eredményeképpen egyre kevesebb a lakossági panasz a területünkön.

A lakás üzemeltetés/fenntartás területén a tulajdonos szakmai területen dolgozó munkatársaival a korábban kialakított jó együttműködés keretében folytattuk a tevékenységet.

Az SzMSz mellett a legfontosabb szabályzatokat, amelyek a napi működést meghatározzák elkészítettük, aktualizáltuk, így:

- Pénzkezelési szabályzat
- Utalványozási szabályzat
- Gépjármű üzemeltetési szabályzat
- Munka és formaruha szabályzat
- Cafeteria szabályzat
- Béren és Cafeterián kívüli munkáltató által biztosított juttatások szabályzata

A többi szabályzat aktualizálása is folyamatban van, terveink szerint 2023. első negyedévében minden területen kiadásra kerül az átdolgozott verzió.

A működésünk támogatásához, az események követéséhez, a nyilvántartások folyamatos naprakészen tartásához elengedhetetlen az informatikai támogató rendszerek bevezetése.

- iktató rendszer – a bevezetés folyamatban van, az oktatások decemberben elkezdődtek, az éles üzem 2023. februárban indulhat,
- lakásnyilvántartó rendszer – az ajánlatok közül kiválasztottuk a megfelelőt, amelyet használat közben megtekintettünk az erzsébetvárosi vagyongazdálkodónél. A szerződéskötés elindult, a rendszert várhatóan 2023. márciustól használatba vesszük,
- térinformatika – a Répszolg Kft. részére korábban beszerzett használaton kívüli, helyszíni rögzítő eszközöket elővettük, felvettük a kapcsolatot a szállítóval. Mivel az eszközökhöz korábban nem került telepítésre olyan alkalmazás, amellyel az eszközön tárolt adatokat értékelni lehet, erre ajánlatot kértünk, 2023. második negyedévében ezt is be kívánjuk vezetni, három területen:

- közterületi eszközök karbantartásának nyilvántartására,
- az általunk kezelt fákkal kapcsolatos munkák nyilvántartására
- az önkormányzati lakásokban található eszközök leltár, és karbantartási adatainak nyilvántartására. Ez egy hosszabb folyamat elindítása, mivel nem rendelkezünk a lakásokról alaprajzzal, amelyen ezen információkat rögzíteni tudnánk és a lakások nagy száma miatt ezt felmérni várhatóan több éves feladat lesz, de el kell kezdeni!

A társaság rendelkezik egy többségében fiatal középvezetői gárdával, akiknek lelkes munkájával a leírt eredményeket el tudtuk érni. Fontos, hogy őket megbecsüljük és a szakmai tudásuk mellett a vezetői képességeiket is fejlesszük. Erre eddig a feladatok mellett nem sok időt tudunk fordítani, egy rövid csapatépítés-vezetői tréning, amit meg tudunk tartani. 2023-ban ezt folytatni tervezzük.

Az itt leírtakból látszik, hogy a két társaság tevékenységének egy társaságba egyesítése kapcsán elindult egy folyamat, amely az elmúlt nem egész félév alatt még nem zárult le teljesen.

Jól látható eredmények:

- az elvégzett feladatok minőségével, a határidők tartásával a tulajdonos szakmai osztályai részéről elismerést kapunk,
- a közterületi feladatok ellátásának finanszírozására az elmúlt évhez képest lényegesen kevesebb plusz támogatásra volt szükség,

A 2022. február 25-i vezetőváltást követően a társaság működőképessége fennmaradt, a mind a lakás-, mind a közterület üzemeltetés/fenntartás területén javult az együttműködés a tulajdonos szakmai területeivel, a belső folyamatok szabályoztak lettek.

Egy ilyen szervezet átalakulás eredménye számokban kifejezve csak a stabil működés kialakulásával mérhető, elsősorban azért mivel nehéz olyan mérőszámokat találni, amelyek értékelhető összehasonlítást tesznek lehetővé.

Ami már elmondható, hogy július 1-től egy laposabb, a folyamatokra optimalizált szervezet került kialakításra, amelynek eredményeként kevesebb felső vezető található a szervezetben és

ez éves szinten 10-15 mFt vezetői bérmegtakarítást eredményez.

A következő táblázatban a tulajdonostól kapott támogatás összegét mutatjuk be, jelezve az előző évhez képesti változást.

A 2023-as adatok csak tervezet, a társaság által javasolt tervszámok, mivel a költségvetés elfogadása még nem történt meg.

	PH		Répszolg		Összesen	
2021	839 982 753 Ft		601 460 666 Ft		1 441 443 419 Ft	
2022	982 520 231 Ft	117%	607 523 584 Ft	101%	1 590 043 815 Ft	110%
2023	1 200 000 000 Ft	122%	700 000 000 Ft	115%	1 900 000 000 Ft	119%

A 2023-ra tervezett támogatás, a várható infláció hatását is figyelembe véve 2023-ban a 2022. évi támogatáshoz viszonyítva közel 100 mFt-os megtakarítás keletkezhet.

2022. december 05.

Száray Loránt