

2.

Közvállalati és közintézményi pályák az egységesítés útján

Horváth M. Tamás

Az 1990-es években az önkormányzati tulajdonú vállalatok helyzetét általában azzal jellemezték, hogy privatizálták-e már őket, avagy „még mindig nem”. Az akkori várakozás, sőt talán elvárás szerint erre előbb-utóbb mindenképpen sor kerül, csak idő és alkalmas lehetőség kérdése, mikor. Jó egy évtized múltán azonban változott a kérdés megítélése. A tartósan önkormányzati tulajdonban maradást már nem tekintik „parkolópályának”, sőt, erre nézve különböző szervezési változatok és működési modellek nyertek polgárjogot.

Ami pedig az intézményeket: iskolákat, szociális és egészségügyi létesítményeket, ellátási hálózatokat illeti, korábban az önálló gazdálkodást, a szolgáltatásnyújtás módjának szabad megválasztását hirdették. Mára az egységes elveken való szervezést és az ennek révén elérhetőnek tartott megtakarítások jelentőségét hangsúlyozzák.

A közfeladat ellátásának felelőse, jellemzően a helyi önkormányzat, többfajta modellforma között választhat a települési szolgáltatások biztosítása érdekében. Alapíthat költségvetési intézményt, lehet százszázalékosan tulajdonában álló vállalata, részesedéssel bírhat vegyes tulajdonú gazdasági társaságban. Dönthet továbbá az ún. kiszervezés mellett, amikor szabályozott eljárással választja ki a megbízást teljesítő magánvállalkozást.

Kérdésünk ebben a tanulmányban az, hogy a városi önkormányzat törvényben rögzített kötelező feladatai ellátása, illetve az alapvető közösségi szükségletek kielégítése érdekében milyen munkaszervezeti struktúra szerint működik, és az milyen módon tölti be hivatását. Milyen utak vezetnek a kis egységek önálló gazdálkodásától a nagy integrációkig? A válaszhoz elsősorban az aktuális változási folyamatok lényeges tartalmának tisztázása szükséges. Úgy tűnik, mára minden szinten a „határtalan” egyberendezés a jellemző törekvés.

Az előzményekhez hozzátartozik, hogy 2006-tól kezdődően a korábban önálló költségvetési intézményként működő feladatellátó centrumokat társaságokba szervezték. Így alakult meg Hajdúböszörményben előbb a sportlétesítményeket üzemeltető központ helyében a Városi Sportszolgáltató Kft., majd a 2007-ig volt művelődési intézményből születő Szabadhajdú Nonprofit Kft., végül az egészségügyi ellátásban a költségvetési szervet váltotta 2011-től fel az ESZ-V Kft.

A helyi szintű egységesítést azonban hamarosan központosítás követte. 2013 eleji hatállyal az önkormányzati fenntartású iskolákat már nem a város integrálta egygé, hanem a központi szervezésű Klebelsberg Intézményfenntartó Központba olvasztották be őket. E két, ellentétes irányú folyamatban közös vonás a költségvetési intézmények meghatározott profilú részeinél az addig jellemző munkaszervezetek önállóságának elvesztése és az átalakításuk.

Az intézményi szolgáltatások tekintetében minden szinten egységesítő és összevonási törekvések jutottak érvényre.

A helyi, közösségi tulajdoni részesedésű gazdasági társaságok ugyancsak átalakultak. A legjelentősebb változás a 2011 végén megalapított vagyongazdálkodó holding létrehozása, amelybe a teljesen a város tulajdonában álló vállalatok apportálásra kerültek. Van azonban ebben a körben is még két további nagy közvállalkozási integrációs forma: egyikük a hulladékgyűjtésre, a másik a víziközmű-szolgáltatások ellátására szerveződött. Más települési önkormányzatokkal együtt működtetett társulási, illetve gazdasági társasági formák összekapcsolása ez. A központi jogszabályok változása folytán azonban jelentős újrarendezésre és átalakításokra került sor, és e folyamat ez idő szerint még mindig nem záródott le.

Mindezek mellett a különböző magánszolgáltatói formák általi feladatellátás jelentősége sem tűnt el. Különösen igaz ez egyes nonprofit társasági alakzatokra. Emellett némely feladatok beszerzési eljárásokon meghirdetésre kerülnek kifejezetten magánvállalkozások számára. Fontos esetek alapján ez a tendencia is jellemezhető úgy, hogy szintén az integrált szervezés került előtérbe.

A folyamat egészét, vagyis a 2010 előtti időket is tekintve, az egységesítés kiteljesedése mára töretlenné vált. Mind az önkormányzati tulajdonú részesedések és társaságok vállalatcsoportba szervezése, mind az intézmények uniformizáló irányítás alá vonása már akkor egyre inkább terjedő gyakorlatnak tűnt. Nem volt szó ugyan még általános tendenciáról, de a sokféle megoldási irány közül az egyik típusra jellemzővé vált az ilyen trend kialakulása.

Másik előzményként a kistérségi integráció említhető. E közigazgatási megoldás, egyelőre úgy tűnik, nem maradt tartós. A társuláson alapuló társasági integrációk jelentősége azonban meglehetősen magas képezt más megítélés alá esik majd a kései az utókor szemével nézve.

Az összevonásokról és a hozzájuk kapcsolódó szervezeti, személyi és elosztási változásokról tudvalevő, hogy mindig konfliktusokkal járnak. A nehézségek ellenében a hatékonyabb feladatellátást, a megtakarítási lehetőségeket és a szervezési előnyöket szokták fölhozni. Valójában stratégiai célok léte és azok elfogadottsága tudja alátámasztani a megoldások alkalmazásának célszerűségét és helyességét, amennyiben a megvalósulás valóban igazolja a választott irányt és a gyakorlati megfelelés kellően magas szintjét. A kérdés az aktuális átalakításokat illetően sem más.

1. Vállalati kör

A Hajdúböszörményi Vagyongazdálkodó Zrt. és tagtársaságai vállalatcsoportot alkotnak, amely ebben a formában 2012 elején kezdte meg működését. A város kizárólagos tulajdonában álló cégeit foglalja magába oly módon, hogy a tulajdonrészeket apportálták. A szakmailag közelebbi „holding” elnevezés informális. A hazai társasági jog nem ismer ilyen kategóriát.

a) A holdingba szervezett tagvállalatok, a 2012. évi nettó árbevétel nagysága szerint csökkenő sorrendben a következők:

- Hajdúböszörményi Városgazdálkodási Kft.
- „Hajdúböszörményi ESZ-V” Egészségügyi, Szolgáltató és Vagyongazdálkodó Nonprofit Kft.

- Városi Sportszolgáltató Kft.
- Hajdúböszörményi Vagyonkezelő Zrt.
- Szabadhajdú Nonprofit Kft.
- Széchenyi István Tangazdaság Nonprofit Kft.
- Hajdúböszörményi Castrum Termálkemping Kft.
- Hajdúböszörményi Ipari Park Üzemeltető és Városfejlesztési Kft.

Közülük az utóbbi egyedüli, amelyik nem kizárólagosan, de azért így is túlnyomó részen a városi önkormányzat tulajdona (96%-ban).

A kft-k vezető tisztségviselője ügyvezető, míg igazgatóság csak a vagyonkezelő zrt-nél működik, amelyik a vállalatcsoport stratégiai döntéseit hozza meg. A városi önkormányzat a holding szintű vezető testületbe delegált tagokon keresztül érvényesíti befolyását. Természetesen a tagvállalati menedzsmenttel kapcsolatos személyzeti jogosítványok gyakorlása is ennek hathatós eszköze.

A holding „központjában” a Hajdúböszörményi Városgazdálkodási Kft. (Vg Kft.) áll. 1994-ben alapították különböző városüzemeltetési ágazatokba tartozó feladatok ellátására, melyeket aztán az idők során többször átszerveztek. Jelenleg – egy jelentősebb feladatváltás után is – a Vg Kft. nettó árbevétele a legnagyobb és tevékenységi köre is a legszélesebb, a foglalkoztatottak száma messze kiemelkedik.

A vállalatcsoport központja szociológiai értelemben rászerveződik a kft-re. Jogilag természetesen a Vagyonkezelő önálló társaság, továbbá a stratégiai döntések tényleges meghozója is a vezető szervei által. A vállalatirányítás közgazdasági fogalmai szerint (Büchner et al., 2002) inkább ún. törzsház-konzernről van szó, ahol a központ saját tevékenységei között egyben az irányítási feladatokat is ellátja. (Szemben a holding-konzernnel, ahol a holding csak és kizárólag stratégiai feladatokat lát el.)

A Vg Kft. üzemelteti a városban a Bocskai Gyógyfürdőt. Idetartozik a strand, a fürdő, az uszoda és a gyógyászati ellátások biztosítása. Működteti a felújított városi piacot. Újonnan felfuttatott egy nagy élelmezési ágazatot is. A 6300 adagos konyha az önkormányzati óvodák, általában az általános iskolák és a szociális intézmények számára biztosít meleg ételt. A közösségi közlekedés városi feladatait ugyancsak a Kft. látja el: a Volán buszokhoz képest néhány helyi járat működtetésével, a buszváró fenntartásával. Az építési ágazat saját és külső vállalkozói kapacitással dolgozik. A Vg Kft. mindezek mellett pályázati forrásokból egyes beruházások kivitelezője. Ellát továbbá a város számára egyéb feladatokat, így például átvette a közvilágítás üzemeltetésének biztosítását.

A „Hajdúböszörményi ESZ-V” Egészségügyi, Szolgáltató és Vagyonkezelő Nonprofit Kft. (ESZ-V Kft.) üzemelteti a járóbeteg-szakellátás infrastruktúráját. Az ellátó terület kiterjed a környező térségre is. Pályázati forrásból teljes felújításra került egy épületkomplexum. Az e beruházásból származó ingatlanérték kezelése is idetartozó feladat. Az egészségügyi ellátásban a foglalkoztatás finanszírozása az OEP-et terheli. Az alapellátás körében az ESZ-V Kft. ugyancsak üzemelteti az infrastruktúrát azon körzeti orvosok tekintetében, akik szerződésben állnak az egészségbiztosítóval, de egyes orvosokat alkalmaz is. Az ügyeleti és sürgősségi ellátás működtetése a Kft. részéről az OEP-pel közösen történik.

A Városi Sportszolgáltató Kft. ugyancsak egyre inkább vállalkozásként működik. Az intézményi jelleghez képest az átalakulás, illetve az átmenet tartalmára jól rávilágít tevékenységeinek forrásoldala. Az önkormányzattól származó működési támogatás mellett a társasági adóra épülő pályázati pénzeszközök súlya most már meghatározó. Ebből többfunkciós be-

ruházás-fejlesztés valósul meg. A Kft. funkcionálisan szoros kapcsolatban áll a sportklubbal (HTE), ami többek között a pályázati források elérése szempontjából előnyös.

A Szabadhajdú Közművelődési, Média- és Rendezvényszervező Nonprofit Kft. indulásakor elsősorban a városi kulturális szolgáltatások infrastruktúrájának biztosítására volt hivatott. Az ilyen szerepfelfogás eltért a hagyományos intézményi gondolkodásmódtól, amelyik kimondva-kimondatlanul a helyi feladat ellátásának társadalmi szükségleti oldalára hivatkozott mindig. Az új alapon a működtetés körébe vont funkciók a következők: a Fűrdőkert üzemeltetése, a Tájházak, a művelődési ház, valamint a kiállításoknak otthont adó Maghy Galéria fenntartása. A korszakok változását láthatóan is kifejezi, hogy a hajdani emblemikus művelődési ház már régen nem intézmény, hanem különböző városi – de nem csak kulturális – funkcióknak teret adó létesítmény, vagyis az ezek működése érdekében biztosított és üzemeltetett „fizikai tér”. A Szabadhajdú Nonprofit Kft. azonban a továbbiakban egyre inkább kulturális vállalkozások keretévé is vált. A városi rendezvények szervezése, a városi televízió, a helyi újság, valamint a színházi programok telepítése került ebbe a körbe. A Kft. pályázati projekteket is viz. Jelentős változás 2011-től a HBCom üzletág kialakítása az előző cégtől való átvétel alapján, melynek keretében a digitális átállás, az internet-szolgáltatás, a telekommunikációs rendszerek fejlesztése bővítetten valósult meg.

A Széchenyi István Tangazdaság Nonprofit Kft. szerepe a 2013–14 évek során jelentősen változik. Hagyományosan a városban működő Széchenyi István Szakközépiskola tangazdaságának kerete volt. Most az iskola fenntartójának változásával szerepköre ebben az értelemben némileg átalakul. A 130 hektáron gazdálkodó üzem ugyanakkor a fentebb említett városi étkeztetés szállítója. Jelenleg ez a legnagyobb értékű szinergia, ami a holding-csoporton belül megvalósul. A nagy tételben történő, előre tervezhető vásárlások a városi feladatellátás szempontjából megtakarításként jelentkeznek.

Az egyetlen vegyes tulajdonú társaság a Hajdúböszörményi Castrum Termálkemping Kft., amelyik a kempinget üzemelteti. A kisebbségi részesedés Hajdúhadház város önkormányzatáé. A kemping a turizmus és idegenforgalom infrastruktúrájának eleme. A gyógyfürdő szolgáltatásaihoz kapcsolódva jórészt külföldi autós turistákat céloz meg, immár hagyományosan élénk forgalommal.

A Hajdúböszörményi Ipari Park Üzemeltető és Városfejlesztési Kft. projektcég, amelyik a város nyugati ipari parkjának, az M35 Business Parknak a hasznosítását menedzseli. Az autópálya-szakasz megépülése után a város kialakította, infrastruktúrával ellátta a területet. A befektetők keresése jelenleg folyamatos. A Kft.-nek ezen túlmenően még egy feladata van, az új, Káplár utcai szolgáltatóház üzemeltetésbe adása. A cég jövőjét és nagyságrendjének alakulását a befektetések tényleges beindulása határozza majd meg.

2. Hbholding.hu

A domainnévben feltűnő holdingforma informálisan igaz: a vállalatcsoport egységes irányításának tényét fejezi ki. A nevében vagyongazdálkodó, de ténylegesen vállalatcsoport központjaként működő társaság tevékenysége többérté. Stratégiai szerepe van, ezen túlmenően a tagvállalatoknak szolgáltatásokat nyújt, közösen teljesítendő feladatokat szervez, külső szolgáltatásokat lát el, és az önkormányzatnak külön megállapodások alapján meghatározott feladatokat végez.

a) A vállalatcsoport tekintetében stratégiai funkciót gyakorol. Biztosítja az önkormányzat mint tulajdonos szempontjainak az érvényre jutását a vállalatok gazdálkodásában. A vagyongazdálkodási szerep így közvetve is megvalósul, nemcsak a vagyon fölötti kifejezett rendelkezések során. A holding az egyes társaságok döntései tekintetében az alapító okirat szerinti hatáskörök gyakorlásával, az üzleti tervek elfogadásával, az önkormányzati képviselőtestület személyi döntéseire vonatkozó előterjesztés útján érvényesíti szerepét.

b) A holding különböző szolgáltatásokat is nyújt a tagvállalatok számára. A tevékenységi kör skálája széles: a könyvelési, bérszámfejtési, tb ügyintézési, pénzügyi, kontrolling, beszerzési, jogi, számviteli, közbeszerzési, humán erőforrás menedzsment, munkaügyi, követeléskezelési, informatikai és egyéb igénybevett szolgáltatásokig terjed. Valójában a holding befolyása ezeken keresztül jut érvényre. A „szolgáltatások” nyújtása csak szerződéses jogviszonyban lehetséges, különben az uniós transzferár-irányelvekbe ütközne a konstrukció. Az adóhatóság – eddig ismert gyakorlata szerint – elismeri az ilyen ügyletek konformitását a társasági és a forgalmi adó szabályaival. A holding működésének fedezete szempontjából ugyanakkor elengedhetetlen a megállapodások léte, mivel a szükséges források biztosítása ekképpen történik.

A tagvállalatok szakmai tevékenysége mindezzel együtt továbbra is önálló marad. A holding szakmai kérdésekbe nem szól bele. Csak üzletpolitikai szinten van erre lehetőség, azaz tulajdonosi és stratégiai értelemben. Gyakorlatilag az éves üzleti tervek elfogadása során, illetve azzal összefüggésében történhet ez meg.

A közösen biztosított szolgáltatások munkaszervezési értelemben a belső szinergiák kihasználását célozzák. Megtakarításokat eredményeznek a fajlagos költségek csökkenése útján. Ez előnyt jelent a működéshez szükséges közszolgáltatások igénybevételekor. Az energiaárak, a telefonköltségek, a közös szükségletű beszerzések nagyobb megrendelés esetén kedvezőbbek.

Az ilyen jellegű feladatellátási központosítás kapcsán szokott érvként fölmerülni, hogy az ezzel járó koordinációs többlet költségnövelő hatását jóval nehezebb számszerűsíteni. A városi holding tagjai esetében viszont ez nem tűnik akkora tehernek. A vállalatcsoportnak valójában egy központja van egyértelműen, amit már a nagyságrendek is diktálnak. Ebből következően a koordinációból eredő tranzakciós költségek problematikája valószínűleg nem akkora súlyú, hogy megkérdőjelezné a szinergikus előnyöket.

c) A közös szolgáltatásoktól el kell választani a stratégiaileg meghatározott együttes tevékenységeket, amelyek a szinergiáknak a fő üzleti tevékenység egészében való érvényesítését célozzák. Közülük a cash-pool rendszert, vagyis az átmenetileg szabad pénzeszközök holdingszintű rendelkezési rendszerét kell kiemelni, amelyik érdemi hitkezelési és más banki költségmegtakarítással, továbbá kamatbevételi többlettel jár – a tagvállalati vezetői rendelkezési jog korlátozása árán. Ugyancsak kiemelten fontos a közös informatika, ami egyben a döntési rendszer további integrációjának is alapja lehet. Hasonlóképpen, a közös jogi szolgáltatás valójában tartalmi és vállalatvezetési kérdés is, hiszen a jogi ügyek intézésén túl a képviselendő álláspontok tartalmára nézve is hatással lehet a vállalatcsoporti szemlélettel történő jogászai és vállalatvezetői hozzáállás.

A közösen szervezett stratégiai jelentőségű tevékenységek, a pályázatok szerepe további külön kiemelését érdemel. Már az eddigi működés során is jelentőségre tett szert ez

– a közzévalati feladatellátásban korábban nem annyira szokásos – tevékenység a maga hangsúlyaival. A tagvállalatok különböző uniós feladatellátási és fejlesztési-beruházási pályázatok alanyai. A holding új funkciót gyakorol ezek stratégiai és operatív koordinációjával. A 2014–20. évi uniós költségvetési ciklusra vonatkozóan ez a tevékenység kiterjedtté válik. Magában foglalja az elnyeréssel kapcsolatos menedzselést is. Olyannyira, hogy ez a szerep a városi szintű koordinációval, stratégiai fejlesztési tervezéssel is közvetlenül összefügg. A holding igazgatóságának szerepe így összekapcsolódik a városfejlesztési stratégia egészének alakításával.

1. Keretes írás

Az önkormányzati tulajdonú vállalatcsoportok tipizálása

Az önkormányzati tulajdonú vállalatcsoportokat többféleképpen tipizálhatjuk:

- a közzévalati feladatellátás szélessége szerint,
- a tagvállalatok tevékenységébe való beavatkozás mélysége alapján, valamint
- az irányítás egységessége kialakításának módja szerint.

Az átvett közzévalati feladatok jellege szerint lehet szó csak a tulajdonosi jogok gyakorlásáról, ami a vagyongazdálkodás szűkebb értelmezéseként is felfogható. Ehhez képest tágabb (a tevékenységi kör), ha közvetlenül közzévalati feladatot látunk el vállalatcsoport szinten.

A tagvállalatok tevékenységébe való beavatkozás mélysége szerint stratégiai, illetve operatív társaságirányítás között tehetünk különbséget. Az előbbi a szigorú értelemben vett tulajdonosi döntések kiterjedését, valamint a hatáskörök alapító okiratban való meghatározásának függvényében azok meghozatalát foglalja magában. Az operatív vállalatcsoportirányítás a közvetlen tevékenység befolyásolást és az ahhoz kapcsolódó felelősségátvállalást jelenti.

Végül a csoportszintű irányítás módja szerint beszélhetünk törzsház-konzernről, mikor az anyavállalat maga is nyújt szolgáltatásokat külső piaci partnereknek. Ezzel szemben a holding-konzernben a jogilag önálló holding társaság csak a társaságirányítással foglalkozik.

A Hajdúböszörményi Vagyongazdálkodó Zrt.-t egy vállalatcsoport olyan anyavállalatának tekinthetjük, amelyik a tulajdonosi jogok érvényesítésén túl külső közzévalati feladatokat is végez; operatív (de a szakmai tevékenységekre nem kiterjedő) társaságirányítást is ellát; az irányítás módja szerint pedig törzsház-konzernnek tekinthető. Az utóbbi minősítésbe be kell számítani a Városgazdálkodási Kft. lényegében anyavállalati szerepeit is.

A fentiek alapján a holding stratégiai és operatív funkciókat egyaránt ellát vállalatcsoportirányítási relációban. Az előbbi azt jelenti, hogy a tulajdonosi döntések meghozatala, érvényesítése lényeges funkciója. Ugyanakkor a vállalati tevékenységekbe való közvetlen beavatkozása, azok átszervezése is belefér a szerepfelfogás(á)ba. Az operativitás azonban szervezési értelemben veendő, nem jelenti a szakmai vagy szakmapolitikai döntések vagy az azok iránt való felelősség átvételét. Nem határozza meg például a művelődési ház színházi műsortervének prioritásait vagy tartalmát.

d) A holding különböző közzévalati szerződésekkel „külső” feladatokat is ellát. Tíz további gazdasági társaságnak és egy egyesületnek nyújtanak könyvviteli, bérszámfejtési, tb-ügyintézési és HR-szolgáltatást. Bár tárgyilag azonos tevékenységről van szó, mint

a holding tagvállalatai esetében, azonban ez a funkció egészen más. Ezt sokkal inkább a holdingkapacitásokkal és a városban betöltött foglalkoztatói súllyal és szereppel lehet összefüggésbe hozni, mintsem a közszolgáltatások nyújtásával és irányításával. A vállalatcsoportban különböző jogviszonyokban mintegy 470 fő dolgozik. A városban ezzel az egyik legnagyobb munkáltatónak minősül. Egyes feladatok ellátásának kiterjedtsége azonban ennél is nagyobb. Az említett külső megbízásos bérszámfejtési tevékenység további mintegy 700 főt érint. A holding formális és informális kihatása a munkaerőpiacra helyben meglehetősen kiterjedt.

e) A holding az önkormányzat számára is ellát bizonyos feladatokat. Idetartoznak mindenképp a városi önkormányzattal kötött megállapodások. A jövőben ennek jelentősége és volumene bizonyára növekedni fog. A jelenlegi gyakorlat szerint e kapcsolatnak szerződéses alapja van. Itt azonban nem a nagyságrendek számítanak, hanem a formalizált megbízási viszony. A következő ciklus pályázati rendszereiben a holding részéről az önkormányzattal való összehangolt fellépés tere és lehetőségei bizonyára az eddiginél jóval kiterjedtebbek lesznek.

A holding tagvállalatai közül a Városgazdálkodási Kft., amint erről már említés történt, kitüntetett szerepben van. Részben a jelenlegi társaságok közötti nagyságrendje, részben korábbi szerepe okán. A jelenlegi felállásban a holding e társaság köré szerveződik.

A Vg Kft-nek más társaságban fennálló részesedései a következők. A Castrum Kft-ben a holding csak közvetett részvényes, közvetlenül a Vg Kft az. Ennél lényegesebb, hogy a Hajdúsági Hulladékgazdálkodási (HHG) Kft-ben 15 városnak és községnek, továbbá a Vg Kft-nek van részesedése. Hajdúböszörmény városnak közvetlenül mintegy 20%-os részesedése van. Közvetve a kft-n keresztül is tulajdonos. Korábban a társaság közvetlenül a hulladékkezeléssel kapcsolatos közszolgáltatást is magába integrálta. Ezt jelenleg is mutatja a közös telephely. 2010 után fokozatosan megindult a tevékenységek szétválasztása. A Vg Kft. jelenlegi kiterjedt súlya holding vállalatai között valójában egy visszaesés (alaptőke-leszállítás) állomása. Ugyanakkor viszont új profilokat is épített ki, mint amilyen a már említett étkeztetési üzletág. A közeli jövőben valószínűleg a projektmenedzsment tevékenység is kiterjedt és eredménynövelő lesz.

A jelenlegi szolgáltatási tevékenységek és külső szinergiák szempontjából fontos, hogy a HHG Kft., valamint a másik nagy különálló szolgáltató, a Hajdúkerületi és Bihari Víziközmű Szolgáltató Zrt. számára is végeznek bérszámfejtési és HR-tevékenységeket.

Összességben a holding létrehozásának indoka az önkormányzat, különösképpen a képviselőtestület „tehermentesítése” volt. A különböző feladatellátások szervezésének ez az üzleti modell valóban operatívabb formája, amelyben ráadásul a felelősség is jobban nevesíthető. A választott képviselők a tulajdonos alapvető jogosultságait gyakorolják, hiszen a 100%-os részesedés okán a képviselőtestület a zrt. közgyűlése hatásköreinek címzettje is egyben. Rendszerszerű, bár némileg ellentmondásos, hogy közjogi minőségében viszont támogatást is adhat a működéshez, az uniós állami támogatásokra vonatkozó szabályok betartásával.

A másik érv a holdingforma mellett a méretgazdaságosság. A nagyobb kapacitások fölött való egységes rendelkezés ésszerű megtakarításokat eredményezhet. Másutt fölmerül, hogy egy bizonyos optimum fölött a túlságosan nagy méretek mellett a fajlagos költségek ismét

növekedni kezdenek. A város léptékeiben viszont ez a veszély talán kevésbé reális – feltételezve egy átlagosan jól szervezett működést. A méretgazdaságosság érvényesülése azonban nemcsak a holding kapcsán merül föl. A központi jogszabályok változása – különösen a víziközmű-szolgáltatások és a hulladékgazdálkodás tekintetében – erőteljesen forszírozza a nagy összevont egységeket. Ennek hatására a holding és tagvállalatai, főleg a Vg Kft. profilját és kapacitásait éppen csökkenteni kellett, hogy az egyes szakterületi szolgáltatásokra nézve a törvényi előírások teljesíthetőek legyenek.

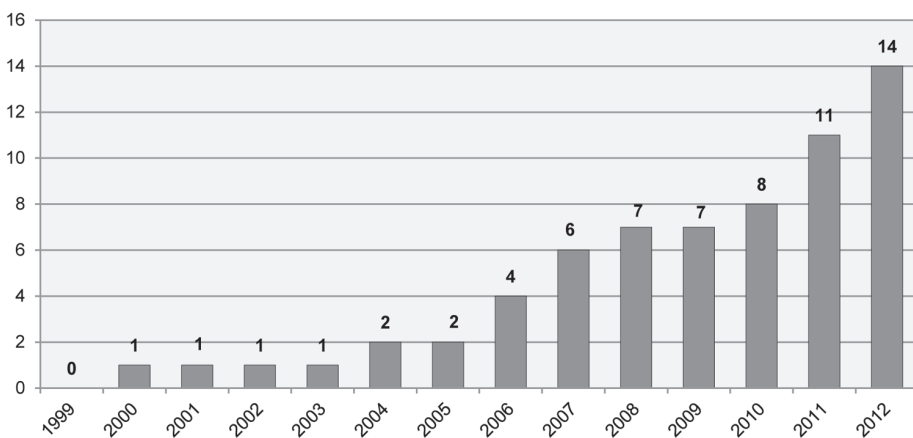
A fentiek mellett szóló érvek között viszont nem szerepel az osztalékfizetés. A holding-formának az itthoni beinduláskor – és általában alapesetben is – ez célja volt. Az eredmény osztalékként kifizetése, de már az eredménytartalékba helyezése és az afölötti rendelkezés korábban másutt sajátos mozgásteret biztosított az önkormányzati vezetéseknek. A képviselőtestület kiiktatásával rendelkezhetnek a költségvetésen kívüli forrásokkal. Csakhogy a kormányzat közüzemi díjakkal kapcsolatos politikája, valamint az egyes szolgáltatási ágazatokat érintő szabályozások ezt a rendelkezési mezőt szisztematikusan szűkítették, illetve szüntetik meg.

2. Keretes írás

Egységes irányítású önkormányzati tulajdonú társaságok

Az önkormányzati tulajdonú társaságok igazgatása azután került – főleg a német rendszerekben – a szakpolitikai érdeklődés előterébe, hogy kezdtek az ezredforduló tájékától másképp tekinteni ezekre, mint „még nem sikerült privatizálni” akciókra. Ettől kezdve keresték azokat a megoldásokat, amelyek a különböző profilú, 100 százalékosan köztulajdonú társaságokat a tulajdonos jogán egységes portfólióként képesek igazgatni, azaz vállalati terminológia szerint irányítani. A folyamat Magyarországon is terjedni kezdett, amiről is 2012-ben a következő pillanatkép készült.

Egységes irányítású társaságokkal rendelkező, 30 ezer lakos fölötti városi önkormányzatok (főváros és kerületek nélkül, kumulált számok, az összes: 37)



Forrás: Békés, 2012: 49.

A keresztfinanszírozás célja ugyancsak nincs előtérben. Részben azért, mert az uniós szabályok ezt erősen behatárolják. Másfelől a hajdúböszörményi holding jelenlegi formájában viszonylag kevés klasszikus közszolgáltatást foglal magában, illetve amiket mégis, azok esetében az ellentételezések megengedett kiváltása nem merül föl reális lehetőségként.

A holding mellett szóló érvként viszont szerepel még a szolgáltatásfejlesztés szempontja. Ez a funkció kialakulás alatt áll, sőt, kibontakozása sem kizárt a közeli jövőbeli lehetőségek megnyílása és realizálódása függvényében. Ebben a tekintetben a holding igazgatóságának ténylegesen van stratégiai döntéshozói szerepe.

Mindezek tükrében nagyon érdekes a holding létrehozásának pillanata. Abban az időben, 2011 végén a 30 ezer fő fölötti hazai városokban már erőteljes tendencia volt az egységes vállalatirányítás bevezetése. (Lásd erről a 2. Keretes írást!)

Azóta változott a környezet. A kormányzati politika hatására az önkormányzati érdekeltég természete át kellett, hogy alakuljon. A nemzeti vagyonról szóló,¹ majd azt követően az egyes közszolgáltatási területeket újraszabályozó törvényhozás eredményeként az önkormányzati vagyongazdálkodás kizárólagosságra tett szert számos vonatkozásban a privát szereplőkkel szemben. Ugyanakkor pozíciókat vesztett a kormányzati tulajdonosi rendelkezések ellenében. A holdingosításnak így bizonyos mérethatár fölött nem sok alternatívája van, de egyúttal az elérhető eredmények köre is beszűkült. A társasági eredményorientáció fokozatosan elhal. Ennek ellenhatása különösen a nagyvárosok esetében számottevő. A méretgazdaságossági logika azonban középvárosokban megmaradhat –ugyanígy a gazdálkodásszervezés társasági körbe vonásának előnye – tulajdonképpen a képviselő-testületi rendelkezési jog gyakorlásának tudatosan alakított kiegészítőjeként.

3. A hulladékgazdálkodás és a víziközmű-szolgáltatás külön útja

Középvárosi szinten a hulladékgazdálkodás és a vízellátás szervezése követel önálló kapacitást, különösen az új szabályozások² által követelményként szabott mérethatárok hatására. Jelenleg a hulladékgyűjtési, lerakási és feldolgozási feladatokat Hajdúböszörményre és a környező térségre a Hajdúsági Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft. (HHG Kft.) látja el. A vízellátással kapcsolatos tevékenységet a Hajdúkerületi és Bihari Víziközmű Szolgáltató Zrt. végzi több településre és térségükre kiterjedően.

Mindkét társaság – a hajdúböszörményi működést illetően mindenképpen, de a nagyobb területi összefüggés kialakítására is vonatkoztathatóan – valahogy a már bemutatott Vg Kft., azaz a Hajdúböszörményi Városgazdálkodási Kft. „köpönyegéből bújt elő”. Korábban a vízmű ágazat jelentette a Kft. fő jövedelemforrását, 2011. évi árbevétele 60%-át. A vízi-közmű törvény 2011. év végi elfogadása azonban új, lakossági egyenértékben meghatározott minimális kapacitást határozott meg, ami miatt 2012-ben új integrációs formát kellett találni. Létrehozták ezért a térség több településére, de nem egybefüggő területre kiterjedő tevékenységi körrel a fent említett Zrt-t. (Lásd az 1. Mellékletet!) A Vg. Kft. tevékenységének ez a kiürülése ösztönözte egyrészt új profiljainak kialakítását, mint amilyen

¹ 2011: CXCVI. tv. a nemzeti vagyonról

² 2011. évi CCIX. tv. a víziközmű-szolgáltatásról; 2012. évi CLXXXV. tv. a hulladékról

az élelmezési ágazat, valamint a holdingosítást, amelynek keretében a tagtársaságok, így a kft. is, apportálásra kerültek.

A vízi-közmű ágazat magában foglalja az ivóvíz-szolgáltatást, a közcsonna üzemeltetését, az egyedi szennyvíz-szippantást, a szennyvíz-kezelést. 2013-ban a törvényi rendelkezésnek megfelelően rendezték a vízi-közmű vagyon tulajdoni helyzetét. A kilencvenes évek közepén a Vg Kft.-be apportált vagyon most térítés nélküli vagyonátadással került az önkormányzat tulajdonába, illetve további bérleti-üzemeltetési szerződéssel az új szolgáltató használatába. A zrt. „mögöttése” a működési területen kizárólagos jogot biztosítani jogosult önkormányzatok köre, amelyek e szerepüket a 2012 májusában megalakított önkormányzati társulás, a Hajdúsági és Bihari Víziközmű Szolgáltató Társulás keretében gyakorolják. 13 önkormányzat tartozik a körbe, Hajdúböszörmény részesedése a legnagyobb a lakossági egyenérték alapján, 24,11%. Ma a Vg Kft. kapcsolata annyiban van meg a profillal, hogy a számfejtést a bemutatott konstrukcióban ellátja a Vízmű számára. A társaságnak a városi önkormányzathoz való viszonya ugyanakkor nem felhőtlen. 2014-ben vitatott a közművek éves bérleti díjának önkormányzat részére fizetendő teljesítése. A befolyás közvetettebbé válásától ez a viszonyulás minden bizonnyal nem független. Látható ebből, hogy az önkormányzatok pozíciója arányos a tényleges befolyásolási lehetőségeikkel.

A hulladékgazdálkodási profilú HHG Kft-ben a Vg Kft-nek jelentős a szerepe. 49%-ban tulajdoni részesedése van. Abból adódik ez, hogy a 2004-re megépült, ISPA projektből finanszírozott, a város határában létesült hulladéklerakó- és kezelő telep működtetésére alapított céget szakmai befektetőként ezzel a részesedéssel a kft. alapította. Továbbá, ha a részes önkormányzatokat tekintjük, Hajdúböszörmény városnak van közel 20%-a. A hulladékgazdálkodási vállalkozás működési területét ugyancsak egy önkormányzati társulás biztosítja, a Hajdúsági Szilárd Hulladéklerakó és Hasznosító Társulás, amelynek tulajdonában van a lerakó és kezelő telep, valamint a rendszerrel együtt beállított hulladékgyűjtő járművek. A társulás pályázott a továbbiakban a korábbi lerakók rekultivációjára, amelyet meg is valósítottak KEOP³-forrásból. A hulladékgazdálkodási törvény rendelkezéseinek megfelelően a társaság nonprofit kft.-vé alakulásáról döntöttek 2013 végén.

A látszat ellenére az önkormányzatok pozíciói nem azonosak a vízi-közmű, illetve a hulladékgazdálkodási közszolgáltatás esetében. Az előbbinél a törzsvagyon és a nemzeti vagyon körébe tartozó tulajdonosi szerepköre van a hálózat integráns részét képező vízi-közmű vagyon elemei tekintetében. A hulladékgazdálkodás esetében viszont a vagyoni elemek forgalomképesek, ott a rendszer működtetése magánjogi alapokon áll. A szolgáltatás nyújtását az alapul fekvő pályázati megállapodás, illetve az abban vállalt kötelezettségek határozzák meg. Ebből adódóan az önkormányzatok szerepe itt más, a vállalkozási döntési kör tágabb.

Mint látható, a Vg Kft. korábban maga valósította meg a szolgáltatási és közvállalkozási feladatok teljesítésének egységét. A térségileg egységes hulladékrendszer kialakítására szolgáló pályázat kényszerítette ki a hulladékgazdálkodás nagyobb léptékű integrálását. A víziközmű-szolgáltatás esetében pedig a vízművek működési területének központi rendelkezésen alapuló megnövelése volt – kibúvót nem engedően – ösztönző hatással. A Vg. Kft. tehát korábban is egységességet testesített meg a helyi szolgáltatások tekintetében, az épített és hálózatos infrastrukturális körben. Most ez a fajta egységesség csak részben jelenik meg

³ Környezeti Erőforrás Operatív Program

az új profilú kft.-ben, sokkal inkább a kft.-re épülő, törzsház-konzern típusú vállalatcsoport, a „holding” által valósul meg.

A holdingforma annyiban hoz újdonságot, hogy az egységességet nem egy vállalaton belül, hanem különböző társaságok irányításaként valósítja meg. Az előnye ennek az lehet, hogy a vállalkozási és szolgáltatási profilok világosabban elválnak. Ez részben a keresztfinanszírozás kontrollja miatt érdekes, amit az uniós versenyszabályok meglehetősen mértékben korlátoznak. Másrészt viszont a vállalkozások stratégiai irányítása társasági jogi és vezetési eszközökkel jobban érvényesíthető. A városi önkormányzat részére pedig egy sajátos, nem közjogi szabályozású érdekérvényesítési intézményi mechanizmus kiépítésének és alkalmazásának terepe nyílt meg.

Ami az önállóvá vált nagy szolgáltatásokat, a vízmű- és hulladékágazatot illeti, további sorsukra nagy hatással lesznek a központi kormányzati elképzelések. A 2014-ben megszületett átalakítási irányok további radikális átalakításokat előlegeznek meg. Már az ágazati átalakításokat kodifikáló törvények tartalmazzák, illetve előrevetítik a közszolgáltatások nonprofit tevékenységekké minősítését. Gazdaságilag ezt alapozzák meg a 2011–14 közötti szolgáltatói fogyasztói díjak központi megállapítására, majd ugyancsak az árak egységes csökkentésére irányuló ismételt törvényi rendelkezések, amelyet a politikai szóhasználatban lakossági rezsicsökkentésnek neveztek. Felmerült ennek a vállalkozói szektorra való kiterjesztése. Másfelől a közszolgáltatások nagy rendszereinek központi szervezését vetették föl kormányzati javaslatként. Ez az irányvonal témánk szempontjából az önkormányzati szerepvállalás mikéntjét érinti a tárgyalt két nagy ágazati körben.

4. Költségvetési intézmények munkaszervezetként való helye

A városi önkormányzat feladatainak közvetlen ellátáshoz nemcsak saját tulajdonú vállalkozásait, hanem hagyományosan költségvetési intézményeit is igénybe veszi. Ebben a körben már régebb óta ugyanolyan irányítás-egységesítési tendencia észlelhető, mint a vállalati szférában. Több megnyilvánulása is van ennek, így

- (a) általános feladatkörű üzemeltetési intézmény fenntartása,
- (b) az intézmények profil szerinti összevonása,
- (c) központi kormányzati szinten intézményfenntartás egységesítése,
- (d) a polgármesteri hivatal ügyosztályainak közvetlen feladatellátása.

a) A Városüzemeltetési Intézményt (VÜZI) 1997-ben alapították. Alapvetően a közfoglalkoztatás szervezése és egyes építési tevékenységek végzése volt a feladata. 2013-ban a szervezet alapító okiratát módosítani kellett. Ekkor az önkormányzattól a közoktatási intézmények állami (központi) fenntartásba kerültek, a vagyon működtetését azonban helyben kellett megoldani.

Ennek változataiként fölmerülhetett a kiszervezés magánvállalkozásnak, a feladat önkormányzati tulajdonú gazdasági társaság által való ellátása, valamint a költségvetési intézmény keretében történő tevékenységvégzés. A választott megoldás nem uniformizáló. Az intézmények takarítását kiszervezték már korábban is, és ezt újonnan is fönntartották. A közétkeztetést a Vg. Kft. biztosítja, oly módon, hogy 2013. január 1-jétől az érintett közalkalmazottakat áthelyezték a társasághoz. Az ingatlanvagyon működtetését kezdetben

szintén a Vg. Kft-vel képzelték el, amit aztán időben felülvizsgáltak. Eszerint a VÜZI az intézményhálózatot lefedő gondnoki hálózatot alakított ki. Ily módon az átszervezéssel érintett közalkalmazottakat át lehetett venni.

Szervezési szempontból érdekes látni egyazon feladat ellátási formájának több egymással helyettesíthető változatát. Egyben ezzel újfajta integrációk is létrejönnek. Amit a közgondolkodás mondjuk „iskolának” nevez, az valójában már más építőközből áll össze. Mindez különösen erősen hat ki a döntési viszonyokra, amelyek ilyen módon teljesen kifordulnak a sarkukból. Kétségtelen azonban, hogy az üzletági elemekre bontással hatékonyság – legalábbis elemi szinten – elvileg növelhető. Jelenleg ezzel a kihívással néznek szembe a kialakított és alkalmazásba vett megoldások révén.

b) A hagyományos önkormányzati költségvetési intézményekkel szembeni fellépés azonban nem új keletű. Az oktatási ágazatban már huzamosabb ideje érződik a gyerekszám csökkenéséből, valamint a költségvetési megszorításokból eredő feszültség. A hajdúböszörményi önkormányzat 2007-ben vizsgálta felül az oktatási-nevelési intézmények működtetését. Egy általános iskolát már ekkor bezártak, továbbá elkezdtek a fenntartási és működtetési feladatok átszervezését és integrálását. Az óvodák és az általános iskolák egy részét több formában összevonták, egy részük telephelyként, illetve tagintézményként került besorolásra. A szociális szolgáltatások integrált szervezése is kialakult, bár ez ott sokkal racionálisabbnak tűnik, mint az oktatásban.

Már a megelőző ciklusokban, más városokban gyakran törekvés volt az egységes intézményirányítás kiterjesztése. Lehetett ennek pénzügyi formája („kiskincstár”) vagy szervezeti összevonásokban megnyilvánuló változata. Az ilyen átfogó átalakításra Hajdúböszörményben nem került sor. 2010 után viszont a központi igazgatás radikális ágazati változásai a humán szolgáltatási szektorban is elkerülhetetlenné tették az „erőltetett racionalizálást”.

c) A ciklus új törvényhozásai azonban már nem városi vagy kistérségi integrációkat céloztak meg, hanem központi szintűt. Az alap- és középfokú oktatási-nevelési intézményeket a koncepció közvetlenül érintette azáltal, hogy egy hatalmas központi szerv keretei közé szervezték be őket. Oly módon ráadásul, hogy az irányító igazgatási egység (a járási tankerületek), de még maga az ennek otthont adó hivatal (járások) is nélkülözik az önállóságot. Ezt a fajta integrációt a rendszerváltás utáni kormányzati ciklusokban korábban következetesen elutasították.

Az egészségügyi intézményhálózat esetében hasonló irányú folyamatok zajlottak le. A folyamat alapvetően a fekvőbeteg-ellátó intézményeket érintette. Hajdúböszörményben nincs kórház, a szolgáltatást Debrecen székhelyű ellátással biztosítják, ahol klinikák is vannak. Az alapellátás, a járóbeteg-ellátás tekintetében a város igyekszik a racionális szervezési feltételeket kialakítani. Ebből a célból működik a már említett ESZ-V Kft. a holding vállalatcsoporton belül. Ezt megelőzően a költségvetési intézményt 2011-ben alakították kft-vé.

A korábban ugyancsak költségvetési intézmény Sportközpont gazdasági társasággá 2007-ben alakult át. Pontosabban megszüntették, és a következő nappal alapították meg a Kft-t. A Szociális Szolgáltató Központ keretében létrejött integráció pedig már 1997-től működik – a költségvetési szférán belül maradván.

d) A polgármesteri hivatal tevékenysége is átalakulóban van. A járási hivatalok elvonták a hatósági ügyek nagy részét és az államigazgatási ügyek bizonyos hányadát. A megmaradt feladatkörök között viszont erősödik a közvetlen szervezésük súlya. A hivatal számos beruházást, köztük nagyokat is, közvetlenül végeztet. A szociális feladatok egy részét, amelyiknek az intézményi helye még nem tisztázott, ugyancsak direkten koordinálják.

E feladatellátások további érdekessége, hogy több más formában is megvalósíthatók lennének. Beruházásokat a Vg Kft. is koordinál és vezet, a VÜZI-nek hasonlóképpen van ilyen profilja. Az egyes profilba tartozó fejlesztéseket az arra szervezett társaság generálja, pl. a sport terén. Van projekt cég is, továbbá a magánvállalkozásnak való kiszereződés alkalmazására ugyancsak sor kerül, ha a szükség úgy hozza. A mostani helyzetben különösen a pályázatok elérhetősége miatt fontos ez. A kiírásoktól függően hol az önkormányzat, hol társaság, közhasznú vagy más civil szervezet, esetleg kifejezetten csak magáncég lehet pályázó. A közösségi célok megvalósításának gazdája ezért gyakran csak meghatározott alanyi kör lehet. A város igyekszik a fejlesztési források elérési esélyét és megvalósítási képességét lehetőségeihez képest maximálisan növelni.

Az intézményi szektorban a fokozatos bőszőrményi egységesítési törekvéseket érdemes szembesíteni azzal a szintén korábbról eredeztethető, és már említett folyamattal, mikor is az intézmények egy részét gazdasági társaságokba szervezték. Ez volt a helyzet a kultúra, a sport és a járóbeteg-szakellátás területén. Az a fajta átalakítás szintén egységesítéssel járt, továbbá ugyancsak nagyobb megrázkódtatásokat okozott az érintett ágazatokban. Egy-egy új felállás azonban lehetővé tette a város szempontjából az önazonosságot megőrző saját fejlődést. A várost magát is feloldó központosítások ennek a törekvésnek az érvényesítését [nehezebbé teszik]. Hozzá kell persze tenni azt is, hogy azért teljesen el sem lehetetlenítik azt.

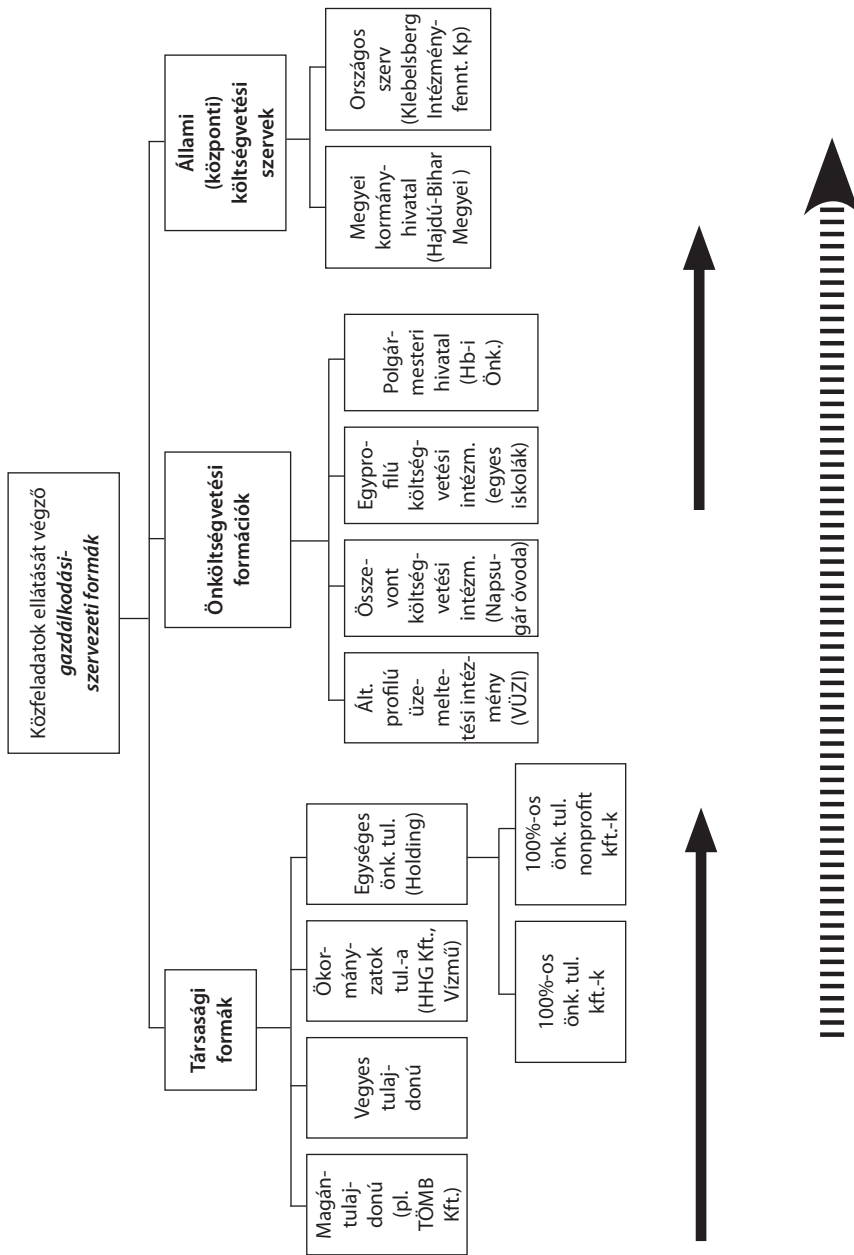
A költségvetési intézmények integrációjára törekvés ma már túlmegy az egységes irányítás követelményén. Ugyanis ezt már alapvetően nem városi szinten valósítják meg. Helyben ehhez képest előtérbe kerülnek a szűkebb értelemben vett működtetési feladatok. Ezek tekintetében van egységesítési törekvés, ami elsősorban a gazdálkodás, és a vagyonhasznosítás körén belül marad. Lehetővé válik így szakracionális menedzserdöntéseket hozni az adott feltételek között. Ily módon azonban az ennél összetettebb, társadalmilag érzékenyebb döntési kérdések fölött is akarva-akaratlanul sokszor pálcát kell törni. Az ún. szakpolitikai döntések helyben választott képviselők által való kontrolljának realizálása így mindenképpen távolabb kerül a közvetlenül érintett közösségek kisebb-nagyobb köreitől.

Ha most elvonatkoztatunk a humán szolgáltatások egészének szervezési változásaitól, és csak a hatályos szabályok szerinti városi önkormányzati felelősség érvényesülésének kereteit nézzük, akkor (olyan) [mozgásirányok rajzolhatók föl], amelyek a városi politika és a vezetés számára kínálják föl a választható menedzselési megoldások készletét. A sémát az 1. ábra mutatja. A típusok szerepének alakulása, elterjedtségük foka szerint kirajzolódnak bizonyos trendek és folyamatok a magyarországi fejlődésben, stratégiai időtávon belül.

Mint az ábrán a nyilak mutatják, a magán- és közhasznú civil formák rovására inkább az önkormányzati tulajdoni formák nyernek teret. Viszont a közszektor helyi alakzatainak ellenében a központosított megoldások válnak uralkodóvá. Lényeges eltolódás ez az ezredforduló állapotaihoz (Horváth, 2007) képest. A sokféle forma azonban azt is láttatni engedi, hogy nem egy monolit államosításról van szó. A helyi feladatok ellátásának korábbi, a lokalitás formális-jogi kormányzati köréből történő kitelepülése új irányt véve, erőteljesebben folyik.

1. ábra

Közfeladatok ellátását végző gazdálkodási-szervezeti formák
(Hajdúböszörmény városi vonatkozású példákkal és változási irányok)



Forrás: a szerző (HMT) szerkesztése

Következtetések

A közfeladatok lokális ellátásának megszervezési formái körében a társaságok között előtérbe kerülnek az önkormányzati tulajdoni formák. A költségvetési szervek között az integrált megoldások, (illetve) továbbmenve, a közhasznú társaságok lépnek előre. Mindkét vonalon az egységes irányítás lehetőségeit keresik, mind a holding, mind az integrált humán szolgáltatási központok ezt az irányítást nyomatékosítják. Ugyanakkor általános konkurenciajelenségként észlelhetjük, hogy a 2010-es évek során a központi kormányzat „elszerette” e megoldási technikákat. Az infrastrukturális szolgáltatásokban a rezsicsökkentés formájában megjelenő díjmegállapítás és a tulajdonrész felvásárlása, míg a humánszférában az államigazgatási centralizáció feltartóztathatatlanul lépett és lép ez idő szerint folyamatosan a helyi szintű formaválasztás helyébe.

Az egységesség a fennmaradó körben – állítás szerint – a testületi döntések deficitjeit hivatott kezelni, hiszen különösen a gazdasági társaságok döntéshozatali és felelősségi rendszere érdemlegesen eltér a közhatalmi szervekétől. Másrészt a méretgazdaságosság követelményeit igyekeznek kielégíteni. Ez utóbbi az intézményi szférában egybeér a folyamatos megtakarítási és forráskivonási követelménynek való kényszerű megfeleléssel.

A kormányzati befolyási formák minden szinten való keresése azonban nem a klasszikus államosítás. Mellettük ugyanis az üzleti stratégiáknak igenis van szerepe. Különösen oly módon, hogy a különböző szintű kormányzati döntések gazdálkodási eredmények/kockázatok forrásai, amire a piac szereplői élénken és azonnal reagálnak.

Felhasznált irodalom

- Békés Márton (2012) Az önkormányzati vállalatok egységes irányításának átfogó elemzése. BCE Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, szakdolgozat, Budapest (Kézirat)
- Bühner, R., Dobák T., Tari E (2002): *Vállalatcsoportok. Konzern szervezetek, holdingstruktúrák.* Budapest: Aula.
- Horváth M. Tamás (szerk.) (2007): *Piacok a főtéren. Helyi kormányzás és szolgáltatásszervezés.* Budapest: KSZK.
- Horváth M. Tamás (2013) Elefánt... Állam a szerződési és társasági viszonyokban. In: Horváth M. T. (szerk.): *Jelenségek. A városi kormányzás köréből.* Budapest: Dialóg Campus, 155–172. old.
- Lévai Antal (2013) Alternatív szolgáltatásszervezési módok alkalmazása (Hajdúböszörmény példáján). In: Horváth M. T. (szerk.): *Jelenségek. A városi kormányzás köréből.* Budapest: Dialóg Campus, 119–136. old.

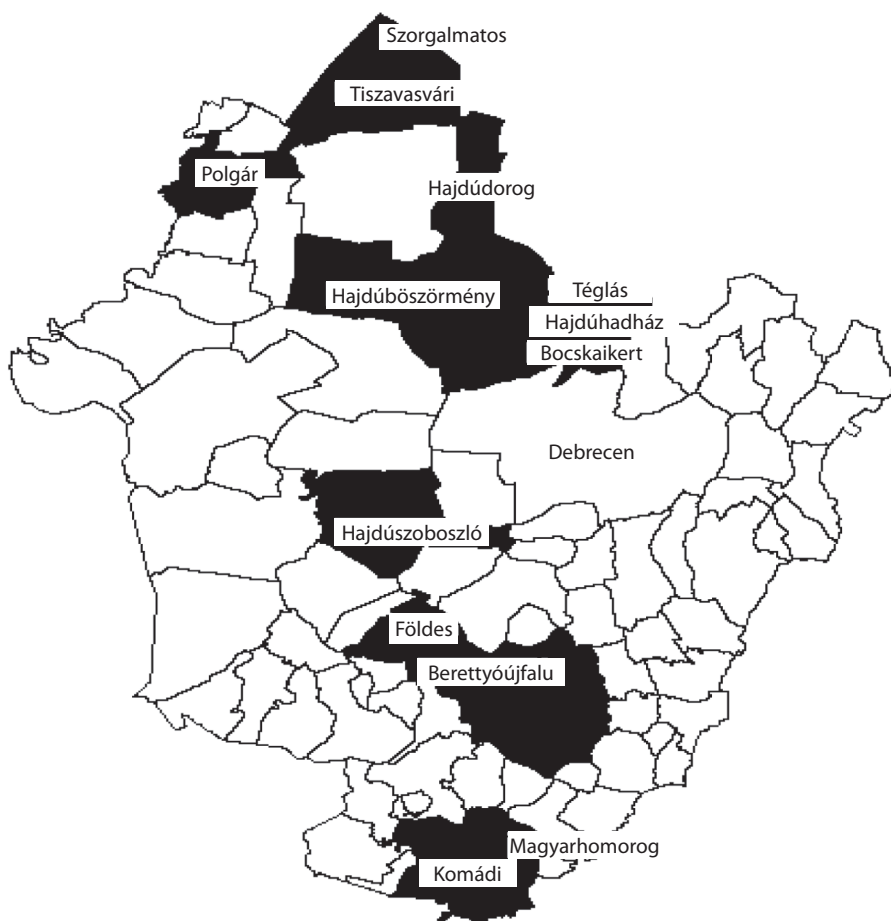
Melléletek

1. Melléklet

A Hajdúsági és Bihari Víziközmű Szolgáltató Társulás
(egyúttal a Hajdúkerületi és Bihari Víziközmű Szolgáltató Zrt.)
működési területe

Társulás működési területe

Települések közigazgatási kapcsolódása



Forrás: Hajdúböszörményi Polgármesteri Hivatal

2. Melléklet

**Hajdúböszörményi Vagyonkezelő Zrt.
és tagvállalatai eredménykimutatása, 2011–2012**

Adatok M Ft-ra kerekítve	Szabadhajdú Nonprofit Kft.		Hajdúböszörményi Vagyonkezelő Zrt.		Hajdúböszörményi Városgazdálkodási Kft.		Hajdúböszörményi Castrum Termálkemping Kft.		„Hajdúböszörményi ESZ-V” Egészségügyi és Szolgált. Kft.		Hajdúböszörményi Ipari Park Üzemeltető Kft.		Városi Sportszolgáltató Kft.		Széchenyi István Társaság Kft.	
	2011.12.31	2012.12.31	2011.12.31	2012.12.31	2011.12.31	2012.12.31	2011.12.31	2012.12.31	2011.12.31	2012.12.31	2011.12.31	2012.12.31	2011.12.31	2012.12.31	2011.12.31	2012.12.31
Értékesítés nettó árbevétele	49	44	4	79	1032	950	22	24	176	369			54	94	97	34
Aktivált saját teljesítmények					22	15									-7	41
Egyéb bevételek	107	160	0,0	0,0	86	9	0,0	0,0	64	20			29	34	21	0,0
Anyagjellegű ráfordítások	87	88	1	0,0	538	495	15	16	154	322	0,0	0,0	48	29	64	63
Személyi jellegű ráfordítások	57	72	3	43	332	361	0,0	1	20	53			16	12	8	8
Értécsökkenési leírás	4	35		0,0	55	59	0,6	0,5	0,8	2			3	3	0,2	0,0
Egyéb ráfordítások	12	12	0,0	2	112	27	3	3	31	10	0,0	0,0	12	9	12	2
Üzemi tev. eredménye	-5	-4	0,0	1	104	32	3	3	34	3	0,0	0,0	4	75	28	2
Pénzügyi műveletek bevételei	0,0	0,0	0,0	0,1	0,6	0,2	0,3	0,4	0,1	0,8					1	1
Pénzügyi műveletek ráfordításai		1			5	5	0,0	0,0					4	1		
Pénzügyi műveletek eredménye	14	-1	0,0	0,1	-5	-5	0,3	0,3	0,1	0,8	0	0	-4	-1	1	1
Szokásos vállalkozási eredmény	-5	-5	0,0	1	99	27	3	3	35	4	0,0	0,0	-0,2	73	29	3
Rendkívüli bevételek	0,0	9			8	9							1	0,8		
Rendkívüli ráfordítások					4											
Rendkívüli eredmény	0,0	9	0	0	4	9	0	0	0	0	0	0	1	0,8	0	0
Adózás előtti eredmény	-5	3	0,0	1	103	36	3	3	35	4	0,0	0,0	1	74	29	3
Adófizetési kötelezettség			0,0	0,2	3	1	0,3	0,2	3	0,1			2	4	3	0,3
Adózott eredmény	-5	3	0,0	1	100	35	3	3	31	4	0,0	0,0	-1	70	26	3
Mérleg szerinti eredmény	-5	3	0,0	1	100	35	3	3	31	4	0,0	0,0	-1	70	26	3

Forrás: Hajdúböszörményi Vagyonkezelő Zrt.