
VÖRÖS Péter

A közszolgáltató és vagyonkezelő szervezetek teljesítménymérésének kérdései – egy önkormányzati társaság esettanulmányának példáján

A közszolgáltatás teljesítménymérése – Indító gondolatok

A közszolgáltatás fogalma az elmúlt két évszázadban folyamatosan és egyre dinamikusabban változott. Napjaink szakmai és tudományos közléte megegyezik abban, hogy „olyan feladatok ellátásának biztosításáról van szó, amelyek az adott feltételek között közösségi szervezést igényelnek és társadalmi közös szükségletek kielégítését szolgálják” (Bordás, 2021) Az idézet a Közszolgáltatások 2021, Internetes Jogtudományi Enciklopédiának a Közigazgatási jog rovatában olvasható, s lényege, hogy a közszolgáltatásnak a társadalmi, közösségi és egyéni szükségletek kielégítésére kell törekednie. A helyi önkormányzatok hatáskörébe tartozó közszolgáltatásokat a 2011.évi CLXXXIX. törvény 21 pontban szabályozza, amelyekből a Közszolgáltató Társaság feladatai között szerepelnek többek között a következők:

- településfejlesztés, településrendezés,
- településüzemeltetés (a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása, közparkok és egyéb közterületek kialakítása és fenntartása, gépjárművek parkolásának biztosítása),
- környezet-egészségügy (köztisztaság, település tisztaságának biztosítása)
- kulturális szolgáltatások,
- lakás és helyiséggazdálkodás,
- helyi környezet- és természetvédelem,
- helyi adóval, gazdaságszervezéssel és a turizmussal kapcsolatos feladatok és
- sport-, (ifjúsági) ügyek.

Napjaink társadalompolitikai irányítása során az tapasztalható, hogy „sok tekintetben háttérbe szorulnak a helyi önkormányzatok, számos feladat- és hatáskör szépen lassan átvándorolt az államigazgatás alrendszerébe,” (Cseh-Zelina & Czibrik, 2023, 203). Ez a folyamat úgy tűnik a jövőben sem fog megszakadni. Ennek ellenére az önkormányzatoknak a rendelkezésre álló hatásköreiben folyamatosan meg kell felelniük a helyi lakosság elvárásainak, hiszen a közszolgáltatás rendeltetése ezt várja el tőlük.

A modern önkormányzatok feladataik végrehajtását saját tulajdonú vállalkozások révén, vagy külső vállalkozások bevonásával oldják meg. Ezek a saját tulajdonú közszolgáltató társaságok lehetnek közhasznú nonprofit szervezetek, Zártkörű részvénytársaságok (Zrt) és Korlátolt felelősségű társaságok (Kft). A szolgáltatásokat ellátó szervezeteknek fel kell ismerniük, hogy ha a helyi lakosság minél több és minél jobb minőségű közszolgáltatást tud lokálisan igénybe venni, annál inkább érzi az önkormányzat gondoskodását. A lakosság minél jobb kapcsolatot tud fenntartani az önkormányzattal, a közszolgáltatást ellátó szervezettel, annál több bizalommal fordul hozzájuk saját és környezete problémáival.

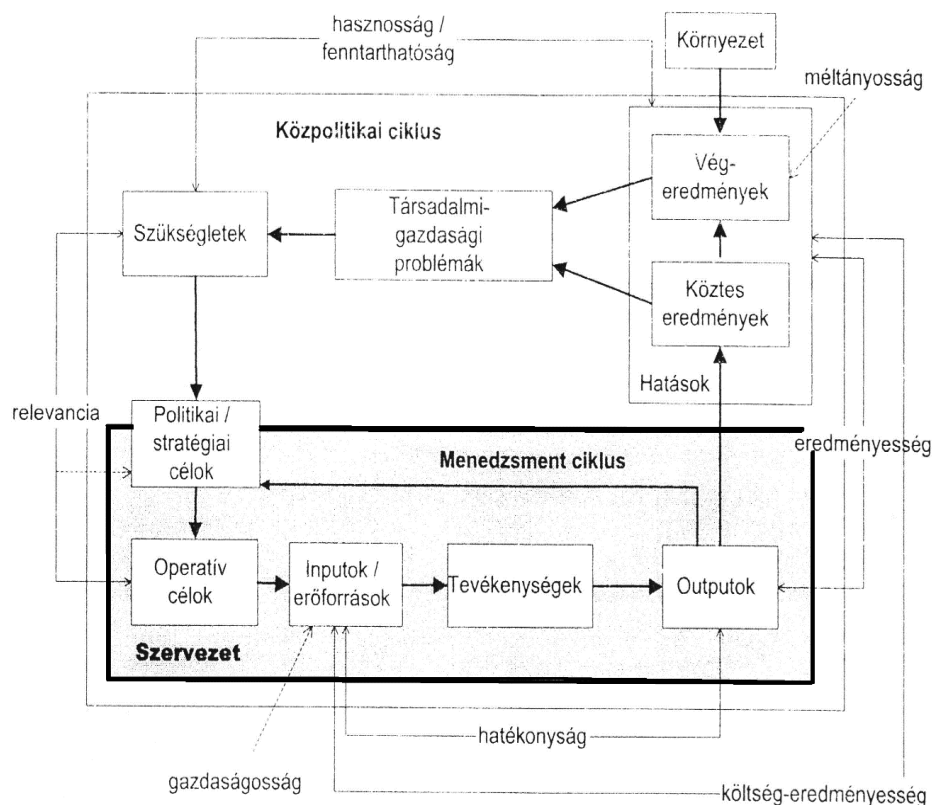
Az elmúlt évtizedekben az önkormányzati közszolgáltatásban rendkívül sok változás történt, a feladatok hol elapadtak, hol dinamikusabban fejlődtek. A modern közszolgáltatás legfontosabb szemléletváltásának lényege egyrészt a szervezeti szintű költséghatékonyság, másrészt a lakosság felé nyújtott szolgáltatások sokszínűségének növelése, minőségének emelése. A költséghatékonyság nem feltétlenül szolgálja az ügyfél elégedettségét, a lakosság terheinek csökkentését, ezek minél magasabb szinten történő kielégítése csak jelentős forrásbevonással valósítható meg (Kaiser, 2022, 158). A „friss” pénz nehezen elérhető, a gazdálkodás jelenlegi szakaszában önkormányzati forrásokból szinte lehetetlennek tűnik. A különböző pályázati lehetőségek rendkívül korlátozottak, különösen a fővárosban. Így „friss” pénzhez csak a piacokon keresztül lehet eljutni különböző szakmai vállalkozásokkal (ha most eltekintünk az adóemelési lehetőségektől), amelyeket pedig az EU szabályozása felülről korlátoz.

A társadalmi változások, mozgások más-más igényeket fejeznek ki, ezáltal mindig újabb és újabb követelmények jelennek meg az önkormányzati közszolgáltató és vagyonkezelő szervezetekkel szemben. A változó követelmények lehetnek mennyiségi, de manapság elsősorban minőségi jellegűek. Az elmúlt évtizedekben sebesen fejlődött a technika, a technológia, az informatika, a kommunikáció, a szervezetek működése és még számos területe a gazdasági életnek. E fejlődést az önkormányzati közszolgáltató szektornak is követnie kellett. Az elvárások kielégítéséhez források, felkészültség, innováció, megfelelő képzettséggel rendelkező munkaerő, jól működő szervezet, elkötelezett és jól képzett management szükséges. Ezen elvárások együttes jelenléte eredményezheti lakosság közszolgáltatási igényeinek magas szintű kielégítését. Ezt a helyben lakók véleményalkotásával kifejezik, szavazataikkal mérhetővé teszik. Napjaink egyik feladata, hogy a közszolgáltatások folyamatos alakulását, változását elemezhetővé tegyünk. Erre vállalkoznak különböző állami kísérletek, az elindított teljesítménymérések, de hasonló jelentőséggel bírhat az *önkormányzatok közszolgáltatási teljesítményének megmérése* is.

A teljesítménymérés elméleti megközelítése hazánkban is rendkívül gazdag irodalommal rendelkezik. Elsősorban a bemenet (input) – tevékenység – kimenet (output) modell vizsgálata, annak különböző megközelítése nyert széles teret. Ez a közszolgáltatás területén azt vizsgálja, hogy a *bemenetként megjelenő erőforrások a belső működési mechanizmusokon keresztül milyen szolgáltatásokká alakulnak át*. A szakirodalom a belső működési mechanizmust (magát a társaságot) tekinti *fekete doboznak*, amelyben az erőforrások hatékony megszervezésével, az erőforrásokkal való sikeres gazdálkodással megfelelő kimenetet, vagyis megfelelő mennyiségű és minőségű szolgáltatást lehet elérni.

A teljesítmény változás lényege, hogy azonos erőforrások rendelkezésre állása mellett a szervezet kimenete (outputja) milyen irányba és milyen mértékben változik. Ugyanez a mérési folyamat van akkor is, ha kedvező esetben az erőforrás növekszik, és azt vizsgáljuk, hogy a kimenet, a teljesítmény milyen irányban és mekkora arányban követi az erőforrás növekedését. Ezt a folyamatot Révész Éva Erika 2017-ben publikált doktori értekezésében a következőképpen szemlélteti (Révész, 2017, 219):

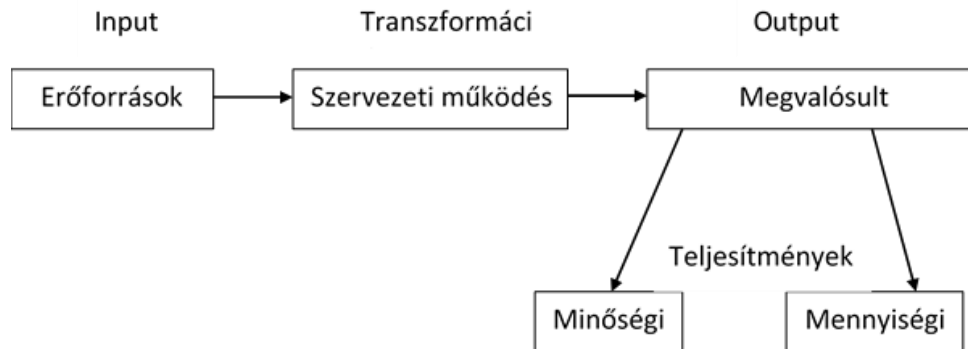
1. ábra: Teljesítménymenedzsment és a teljesítmény létrejöttének modellje



(Forrás: Révész, 2017, 219)

Jelen tanulmányban a szerző a közszolgáltató és vagyonkezelő szervezetek esetében a következő leegyszerűsített modellt alkalmazta:

2. ábra: Teljesítmények alakulása a közszolgáltató és vagyonkezelő önkormányzati szervezeteinél



(Forrás: saját szerkesztés)

A teljesítményméréshez ma már nem elégségesek a korábban megszokott, hagyományos mutatók használata, mint adatforgalom vizsgálata (bár indikátoraim között ez a mutató is szerepel), a munkaidő kihasználásának mérése, a hivatali folyamatok modellezése stb. Az egyes területeket komplexen (források és eszközök), azok időbeli változásait, tervezett és tényértékeit kell összevetni. A teljesítmények változásának értékeléséhez *indikátorokat kell előállítani* és alkalmazni. A vizsgálatokhoz olyan indikátorokra van szükség, amelyek a működés során fontosak, leírják az adott terület gyakorlatát, folyamatait, változásait, kifejezik a terület jelenlegi adottságait és rávilágíthatnak a jövőbeni változások várható jellemzőire. A felhasznált indikátorok alkalmazásainak, eredményességének azonban megvannak a korlátjai is. A legegyszerűbb korlát a források hiányának megjelölése, amely önmagában homályossá teheti a folyamatok, a teljesítmények elemzését. De ide sorolható a szervezett ellenállása, a helyi érdekek elrejtése, vagy kozmetikázása, egyes külső tényezők eltakarása, vagy felnagyítása.

Az elemzés során alkalmazott *munkamódszer bemutatása* lényeges része az elemzésnek. A teljesítménymérés sarkalatos területe, mint ahogy minden mérésnél meghatározó, az *adatok pontosságának kiemelése*. A *Közszolgáltató és Vagyonkezelő Társaság* (a bemutatásra kerülő esettanulmányban szereplő társaság anonim neve: KVT)¹ teljesítménymérésénél felhasznált adatok a KVT éves beszámolóiból, a Felügyelőbizottság számára készült beszámolókból, tájékoztatókból, a Társaság monitoring jelentéseiből, a Társaság gazdasági területén dolgozó vezetők és munkatársak adatszolgáltatásaiból, valamint a divízióvezetők adatszolgáltatásaiból, a velük készült riportok értékeléséből származnak. Pontosságuk ezért várhatóan megalapozott. Az elemzésnél, különböző területek összehasonlításánál felhasználásra kerültek a KSH vonatkozó adatai, amelyek a feldolgozásnál és a táblázatoknál megjelölésre kerültek.

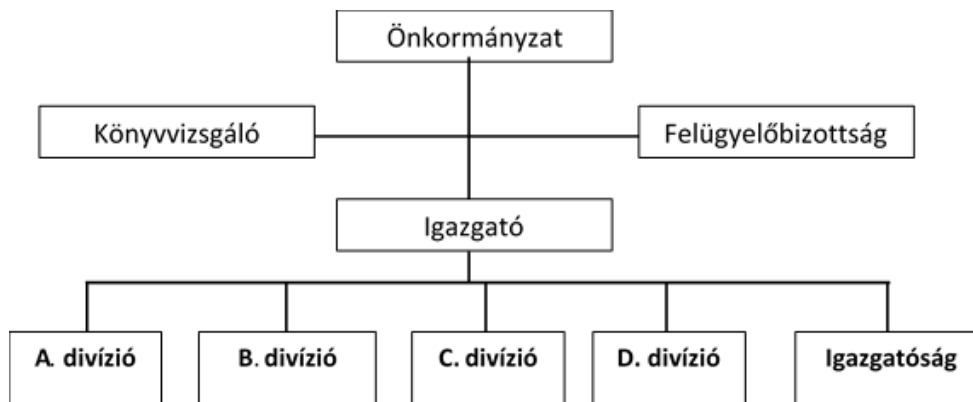
A KVT teljesítményének mérésénél sok segítséget jelentett a közszolgálati és vagyonkezelési munka hosszú évek óta tartó ismerete. A *vizsgálódás munkamódszerét* is elősegítette a Társaság belső működési mechanizmusában való jártasság, a meglévő kapcsolatok az egyes szervezeti egységekkel. Ezen ismeretek segítették kialakítani az egyes divíziók, területek indikátorait, melyek gyakorlati jelentőségének megítélésében rendszeresen kikértem a terület vezetőinek szakmai véleményét. Az adatok elemzésére 2013 és 2019 között időszakban került sor, vizsgálva a terv-tény kapcsolat minőségét, az adott adat hét éves alakulását, az éves változások ütemét, dinamikáját. Amikor volt rá lehetőség és az összemérésre szükség volt a divízióon belüli különböző adatok egymáshoz viszonyítására

¹ A Közszolgáltató és Vagyonkezelő Társaságot (KVT; Társaság) az önkormányzat 2011-ben hozta létre a korábban is a területen működő kisebb szervezetek összevonásából. Ezek a társaságok látták el azokat a feladatokat, amelyek a terület működését szolgálták, tartották a kapcsolatot a lakossággal, hajtották végre az önkormányzat testületi üléseinek határozatait. A szervezeti átalakításnak legfontosabb céljai, a közösségi szolgáltatások magasabb szinten, minőségben történő megvalósítása, a hatékonyság javítása és az egységes irányítás létrehozása volt.

is sor került. Az adatok elemzése mellett riportok is készültek az adott terület illetékesével, vezetőjével. A méréseknél, elemzéseknél és a megállapításoknál mindenkor a kapott teljesítmények kerültek értelmezésre, hogy azok mennyire szolgálták az adott terület teljesítményét, annak növelését, vagy stagnálását (esetleg a platósinten való tartását) és mennyire járultak hozzá a KVT teljesítményének alakulásához (annak növekedéséhez, stagnálásához, illetve fékezéséhez).

Az újonnan megalakult KVT divíziós szervezetben jött létre, amely szervezeti forma hozzájárul a diverzifikált alaptervékenység hatékony irányításához, biztosítja az egyes szervezeti egységek (divíziók) önállóságát és felelősségét az általa ellátott tevékenységért. A Társaság stratégiai és operatív irányítást egy elkülönült szervezet végzi (Igazgatóság), amely koordinálja a szervezet munkakapcsolatait és szolgáltatásokat ad az egyes divíziók részére. Ez a lapos szervezeti struktúra közvetlen kapcsolatot biztosít az irányítás és az önállósággal rendelkező szervezetek között, de a működést szolgáló, segítő decentralizálás mértéke függ a szervezet vezetésének sajátosságaitól, a tulajdonos elvárásaitól. A Társaság kezdetben több divízióból és az igazgatóságból állt, majd egy szervezetfejlesztési döntés hatására a divíziók száma négyre csökkent.

3. ábra: Közzolgáltató és Vagyonkezelő Társaság szervezeti modellje



(Forrás: Saját szerkesztés)

A KVT teljesítményvizsgálatának célja az volt, hogy az elemzések szolgálják a társaság belső működésének alaposabb megértését, más szempontok szerinti megítélését, egy hét éves időszor segítségével összegezzék a folyamatokat. Amennyiben a vizsgálat eredményei célba érnek, a mérések eredményeit a társaság hasznosítani tudja, akkor az elvégzett munka hozzájárulhat a KVT fejlődéséhez, teljesítményének folyamatos növeléséhez, a tulajdonos önkormányzat céljainak jobb megvalósításához és így egyben a közzolgáltatói feladatok magasabb minőségű teljesítéséhez. A munka során a mérések jelezhetnek teljesítménynövekedést, az adott terület teljesítményének szinten maradását és jelezhetnek teljesítmény-mérséklődést is. Az indikátorok alkalmazása során fontos annak az értelmezése is, hogy mi javítja és mi az, ami javíthatná a szervezet teljesítményét, de az időszakban ez nem volt tapasztalható. Így az *összegzés során bemutatásra kerül, hogy melyek azok az indikátorok, amelyek hozzájárultak az adott terület teljesítményének növekedéséhez és melyek azok, amelyek stagnáltak, vagy elmaradtak a lehetőségektől.*

A Közzolgáltató és Vagyonkezelő Társaság teljesítményének mérése

A teljesítmény mérés során két nagy terület elkülönült vizsgálatára került sor. Elsőnek a KVT gazdasági adatainak alakulását elemeztem a 2013-2019-es évek alatt, melynek legfontosabb alapadatait a társaság éves Beszámolóiból, üzleti terveiből építettem fel és azokat a pénzügyi, számviteli kollégák segítségének köszönhetően nyertem ki. Ezt követően a társaság alaptervékenységeit ellátó divíziókat elemeztem a kialakított indikátorokkal, majd az utolsó fejezeteként az Igazgatóság tevékenységét, a KVT teljesítményének növelése érdekében végzett mérhető indikátorok alakulását vizsgáltam. A vizsgálat során kialakított különböző indikátorok véglegesítésére a megismert tudományos elemzések, az érintett területi vezetők szakmai véleményének kikérése (riportok alapján) után került sor. A két

terület adatainak külön-külön összegezését követően került sor a KVT 2013 és 2019 közötti időszakának teljesítmény-értékelésére.

Gazdasági adatok elemzése

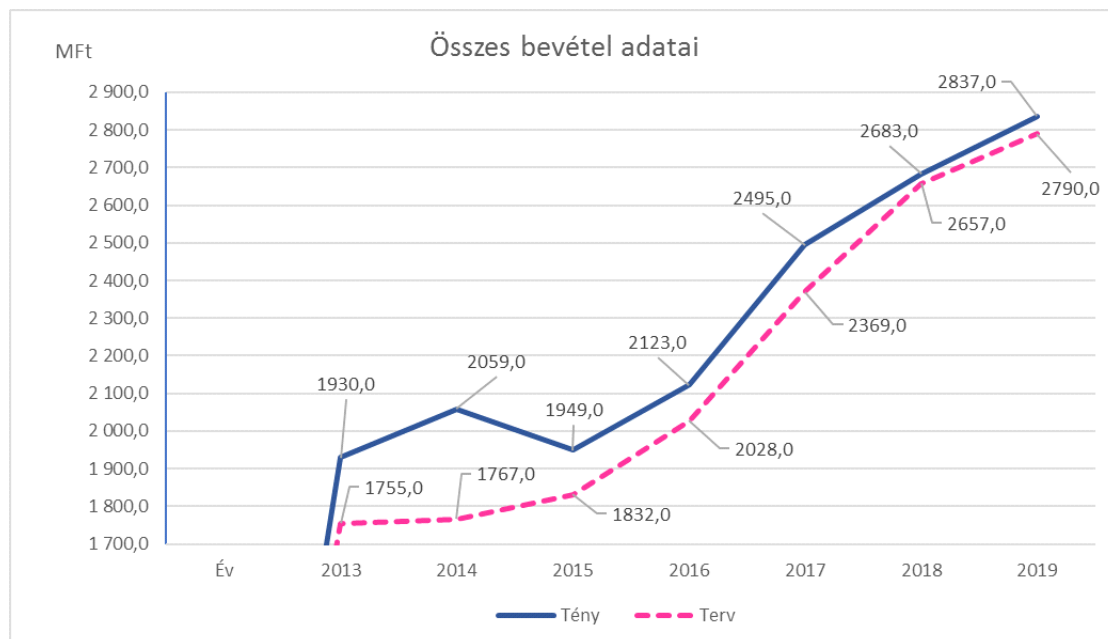
A vizsgált legfontosabb gazdasági adatok forrása a Társaság üzleti tervei és az éves beszámolók adatai. Az elemzés során felhasználásra kerültek a Felügyelőbizottság üléseire készült különböző gazdasági dokumentumok és a KVT Monitoring jelentéseiben szereplő elemzések tartalma. A kidolgozott táblázatok egy-egy terület adatait és azok rövid elemzését tartalmazzák, melyek a felsorolt dokumentumokra épülnek. Ezen elemzések, összefüggések vizsgálata alapján került értékelésre az egyes területek teljesítménye. A KVT gazdálkodásának során az elemzés a bevételek, a költségek és ráfordítások, a létszám és eredményadatok alakulását vizsgálta, melyeket rövidítve a következő táblázatok szemléltetik.

Bevételek alakulása

A bevételek alakulásánál két kiemelt terület került elemzésre. A KVT adott évi összes bevételét az *1. táblázat*, a társaság vállalkozásból származó bevételeit és a különböző bevételek egymáshoz való viszonyát a *2. táblázat* mutatja be. Az elemzések egy bázisindexet és egy láncindexet, valamint a tény- és a tervadatok viszonyát vizsgálják. A KVT rendelkezik további bevételekkel (Egyéb bevételek és Pénzügyi bevételek), melyeknek alakulása, változása nem képezte az elemzés tárgyát, mivel annak hatása a Társaság valós szakmai teljesítményére nem volt releváns.

A bevételek alakulásának vizsgálata során figyelemmel kellett lenni a fogyasztói árak alakulására is (ahogy az infláció hatása később a bérek, keresetek elemzésénél is fontos tétel), melyet a *3. táblázat* ismertet. A KVT bevételeit - melyek döntő részét az önkormányzat biztosít - meghatározta az elvégzett munka mennyisége és minősége, a kijelölt feladatok időbeli végrehajtása.

4. ábra: Összes bevétel adatai



(Forrás: saját szerkesztés)

A KVT összes bevételeinek alapvetően három forrása van: az Önkormányzattól Származó Bevételek, ez az un. ellentételezés, az Önkormányzat által meghatározott beruházások után fizetett Bonyolítói díj, amelynek mértékét az önkormányzat a beruházási összköltség százalékában határozza meg, valamint a KVT vállalkozásból származó bevétele. A társaság összes bevétele (*1. táblázat*) mutatja, hogy a

tervezett bevételek a hét év alatt permanensen és dinamikusan növekednek, az időszak végére csaknem 60%-kal haladták meg az induló év értékét. A tény adatok ennél szerényebb mozgást mutatnak. 2019-re a Társaság összes bevétele nem éri el az induló év 50%-át és a változás dinamikája is mérsékeltebben és egyenletesebben alakult a tervekhez képest. A tényleges bevételek nagysága minden évben meghaladta a tervezettet, a tervezés pontossága folyamatosan javult. Míg az első két évben a tényleges bevételek több mint 10%-kal haladták meg a tervezettet, addig a következő években ez a mérték folyamatosan csökkent és az utolsó két évre 0,9-1,7% körül állt meg.

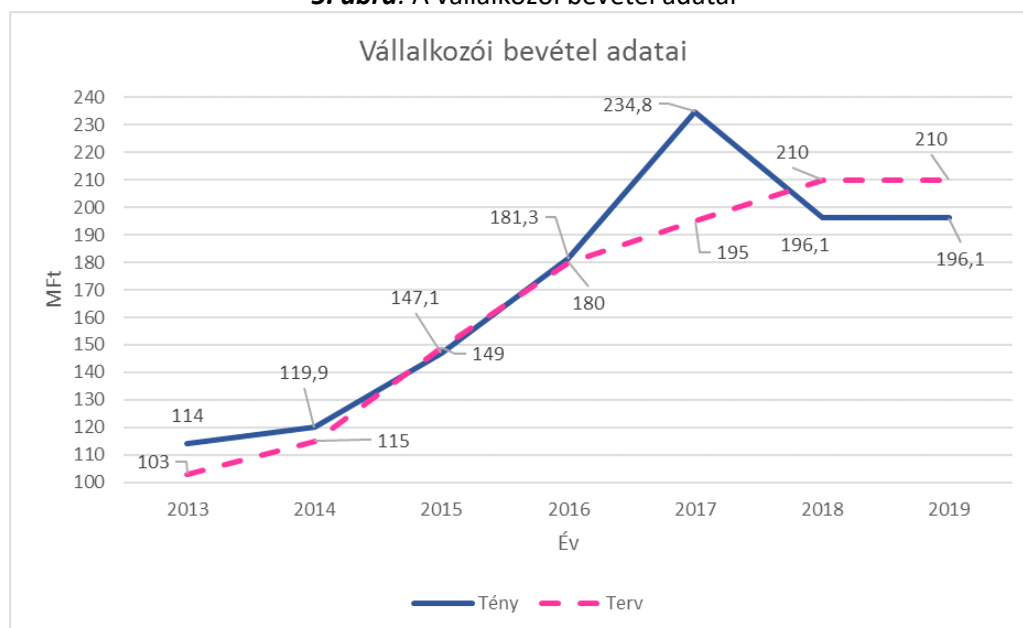
1. táblázat:

Összes bevételek elemzése							
Év	Terv			Tény			Tény/ Terv %
	mFt	Bázis	Lánc	mFt	Bázis	Lánc	
2013	1755	100	100	1930	100	100	110
2014	1 767	100,7	100,7	2 059	106,7	106,7	116,5
2015	1 832	104,4	103,7	1 949	101	94,7	106,4
2016	2 028	115,5	110,7	2 123	110	108,9	104,7
2017	2 369	135	116,8	2 495	129,5	117,5	105,3
2018	2 657	151,4	112,2	2 683	139	107,5	100,9
2019	2 790	159	105	2 837	147	105,7	101,7
átlag	2 171	-	-	2 297	-	-	105,8

(Forrás: saját szerkesztés)

A KVT folyamatosan rendelkezik vállalkozói bevételekkel is. A vállalkozásból származó bevételek (2. táblázat) alakulása dinamikus növekedést mutat. A vizsgált időszak alatt a tervezés során a bevételek mértékének megduplázódását (203,9%) várták, a tények azonban ettől valamivel elmaradtak (170,0%). A vállalkozási bevételek tényleges értéke 2017-re megduplázódott, amely a parkolás területén történő bevételek növekedésével függ össze. A tervekészítés minőségére utal, hogy ezen a területen a tények és a tervek viszonya az időszak során viszonylag szűk sávban ingadozik (92,3% - 120,4%).

5. ábra: A vállalkozói bevétel adatai



(Forrás: saját szerkesztés)

Az elemzés részét képezte az egyes bevételi típusok egymáshoz viszonyított arányának vizsgálata a tervezés és a tények vonatkozásában. A 2. táblázatból látszik, hogy a KVT bevételeit 90% fölötti

mértékben alapozták az önkormányzattól származó bevételekre, a vállalkozások részesedése az összes bevételből 5,8 és 9,4% között mozog a hét év alatt. A tények alapján a legmagasabb értéket az összes bevételhez viszonyítva a 2017-es 9,4% érte el, míg a legalacsonyabb érték 2014-ben volt 5,8%-kal. Az Európai Unió előírásai szerint az Unióhoz tartozó országok önkormányzatai sajátbevételeikhez viszonyítva maximum 20%-ig juthatnak különböző üzleti vállalkozásokból jövedelemhez. Mint a KVT adataiból kitűnik a társaság a vállalkozásból származó bevételeit a jövőben jelentős mértékben tudja növelni, amennyiben az ehhez szükséges kapacitás (szervezeti, munkaerő, egyéb források) rendelkezésre áll. A vállalkozói díjak alakulása a KVT összes árbevételéhez viszonyítva azt mutatja, hogy ez a tevékenység alatta marad az EU által biztosított lehetőségeknek, ugyanakkor a bevételek fontos részét képezik a költségvetésének.

2. táblázat:

Vállalkozói bevételek elemzés								
Év	Terv			Tény			Tény/ Terv %	Vállbev/összbev %
	mFt	Bázis	Lánc	mFt	Bázis	Lánc		
2013	103,0	100,0	100,0	114,0	100,0	100,0	110,7	5,9
2014	115,0	111,7	111,7	119,9	105,2	105,2	104,3	5,8
2015	149,0	144,7	129,6	147,1	129,0	122,7	98,7	7,5
2016	180,0	174,8	120,8	181,3	159,0	123,2	100,7	8,5
2017	195,0	189,3	108,3	234,8	206,0	129,5	120,4	9,4
2018	210,0	203,9	107,7	196,1	172,0	83,5	93,4	7,3
2019	210,0	203,9	107,7	196,1	172,0	83,5	93,4	7,3
átlag	166,0	-	-	169,6	-	-	102,2	7,4

(Forrás: saját szerkesztés)

A bevezetés során említett *Árindexek vizsgálata* azt jelzi (3. táblázat), hogy 2013-tól a fogyasztói árak igen konszolidáltak voltak. 2014 és 2015-ben a fogyasztói árindex, ha minimális mértékben is, de elmaradt az előző évitől, 2016-ban 0,4%-kal emelkedett, majd az ezt követő években 2,4 és 3,4% között lassú ütemben kúszott felfelé (KSH, 1985 3.6.1. A fogyasztói-ár /1985-). A Társaság működésének területeit alapvetően a szolgáltatói szektor tevékenységének megfelelően lehet vizsgálni, így az árindexnél is e terület árainak alakulása lehet a mérvadó számunkra. Az adatokat áttekintve és összehasonlítva a KSH fogyasztói-árindexének változásaival (URL1) látható, hogy a szolgáltatói szektorban még laposabb volt az áremelkedés, bár az induló évben 3,6%-os emelkedés volt az előző évhez képest, azt követő évek 1,5-3,0% közötti emelkedést mutatnak.

3. táblázat:

Árindexek vizsgálata		
Év	Fogyasztói árindex*	Szolgáltatói ágazat árindexe
2013	101,7	103,6
2014	99,80 %	101,8 %
2015	99,90 %	101,9 %
2016	100,40 %	101,5 %
2017	102,40 %	101,5 %
2018	102,80 %	101,6 %
2019	103,40 %	103,0 %

* KSH-3.6.1. fogyasztóiár-index(1985-) (URL1)

(Forrás: saját szerkesztés)

A teljesítményértékelésnél a bevételek alakulása igen fontos tételnek számít. A KVT bevételeinek értékelésénél tudni kell, hogy az önkormányzat által biztosított ellentételezésből (melynek tartalma áll a Társaság bérköltségéből, azok járulékaiból, anyag és szolgáltatási, valamint egyéb költségekből), a különböző kivitelező építőipari és zöldterületi beruházások után meghatározott százalékban elszámolt bonyolítói díjból (mely részei az önkormányzattól származó bevételeknek) és a különböző vállalkozásokból származó bevételekből képződik. Az elemzések megmutatták, hogy a KVT összes bevételeinek 90 %-át az önkormányzattal kötött szerződés szerint az önkormányzat biztosítja, az általa meghatározott feladatok végrehajtásáért. Ezeket a feladatokat az önkormányzat testületi ülése határozza meg és foglalja költségvetésének dokumentumába. A bevételek 47%-os időszakon belüli növekedése visszavezethető az időszak inflációjának mértékére (mint korábban történt utalás, az inflációnak nincs jelentős bevételnövelő hatása), az önkormányzat által meghatározott feladatok növekedésére és azok minőségi elvárásainak emelkedésére.

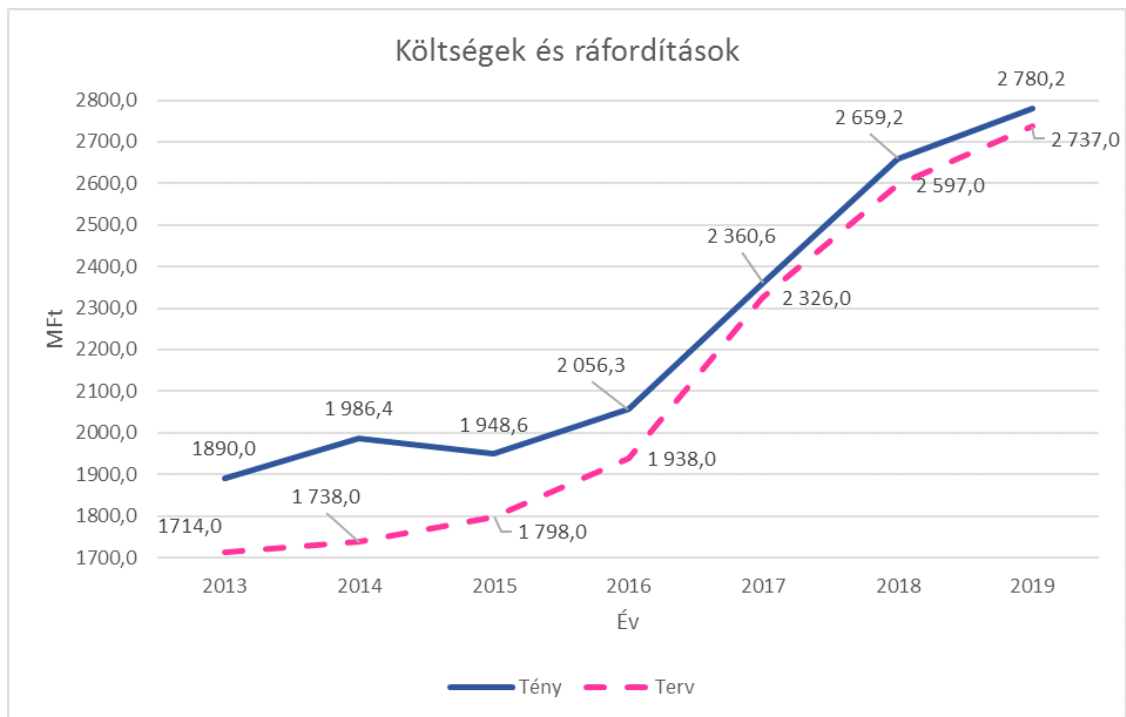
A gazdasági adatokból megállapítható volt, hogy a KVT-vel szemben támasztott mennyiségi és minőségi követelmények jelentős munkaszervezési, minőségbiztosítási többlet munkafeladatokkal jártak, így azok együttesen valós teljesítmény-növelést jelentettek. A vállalkozásból származó tényleges bevételek a mért időszak során 70%-kal emelkedtek. Ugyanakkor ebben az esetben is a munkaterület ellátásának megszervezése, a szükséges informatikai fejlesztések lebonyolítása a társaság érintett területénél többlet feladatot és így többlet teljesítményt eredményezett. Megállapítható, hogy a biztosított többlet forrás realizálása csak teljesítmény-növekedéssel volt lehetséges.

Költségek és ráfordítások alakulása

Minden vállalkozás költséggazdálkodása, ráfordításai jelentős hatással vannak a társaság eredményére és ezzel együtt teljesítményének alakulására is. A költségek és ráfordítások összetétele, felhasználásuk területei, a gazdálkodásban betöltött szerepük, arányuk sokszínű, így azokkal való gazdálkodás különös jelentőséggel bír. A költségek és ráfordítások nagyságának alakulását alapvetően meghatározzák a célok és feladatok, azoknak mennyiségi és minőségi követelményei, a társadalomban kialakult gazdasági helyzet (elsősorban az inflációs folyamatok és a foglalkoztatási helyzet), valamint egyéb, a gazdálkodással összefüggő külső és cégen belüli hatások, változások (például az élő- és holtmunka arányának változása az időszak alatt, a szervezeti kultúra alakulása). A KVT költségeinek és ráfordításainak elemzésekor a Társaság *összes költségeinek és ráfordításának (4. táblázat)*, a KVT bérköltségének *(5. táblázat)* és a társaság munkavállalóinak *átlagkereset alakulását (6. táblázat)*, valamint átfogó jelleggel a *Tényleges bérköltség és az összes költség arányának (5. táblázat utolsó oszlopa)* elemzésére is sor került. Ezen költségek változásaiból, valamint más területekkel való összevetéséből lehet bemutatni, hogy a KVT költséggazdálkodása, ráfordításai hogyan befolyásolták annak teljesítményét.

Minden költséggazdálkodás lehet pazarló, racionálisan takarékos és a teljesítményt, a minőséget rontóan szűkösen takarékoskodó (ez a költségekkel való gazdálkodás egyfajta leegyszerűsített értelmezése, amely a gazdálkodás során sokkal összetettebb is lehet). Hogy milyen gyakorlatot folytat egy-egy közszolgáltatást végző vállalkozás a költséggazdálkodás területén, azt a forrásokon és a gazdálkodás adott időszaki dinamikáján kívül a menedzsment tudása, szemlélete, igényessége, tájékozottsága is meghatározza. A KVT költségeit és ráfordításait a társaság zavartalan működtetésére fordítja. A terület, a város, vagy városrész közszolgáltatási, fejlesztési, üzemeltetési feladataira felhasznált költségek és ráfordítások az önkormányzat éves költségvetésében jelennek meg. A KVT-nél is a felhasznált költségeket, ráfordításokat az önkormányzat biztosítja a társaság számára (mint bevételi forrás), azokkal való racionálisan takarékos gazdálkodás a társaság alapvető feladatai közé tartozik.

6. ábra: Költségek és ráfordítások



(Forrás: saját szerkesztés)

A KVT költségei és ráfordításai (4. táblázat) 2013 és 2019 közötti időszakra a tervezéskor 59,7%-os növekedéssel számolt, a tényleges növekedés mértéke 47,1% volt. Az időszak átlagában a tény/terv arány 105,6%, ami jelzi, hogy a tényleges költségek és ráfordítások egész időszakban meghaladták a tervezett mértéket, bár a tervezés pontossága itt is folyamatosan javult (a mérték 101,5% és 114,3%-ról mérséklődött 101,6%-ra). A legnagyobb költségnövekedési év 2017, amikor a tény/terv mutató 114,8%, amelynek nagysága más költség és ráfordítás mutatók magas növekedésének együttes eredményét jelzi. Mivel ebben az évben a költségtervezés nagysága ennél magasabb volt (120,2%), így olyan hatások jelenhettek meg, amelyek a tervezetthez képest lemaradást jeleznek (a költségek vagy áthúzódtak a következő évre, vagy elmaradtak). Ez a mutató csak egy helyen, 2015-ben jelez az előző évhez képest némi elmaradást (98,1%), ami azonban a tervhez képest így is igen magas növekedést mutat.

4. táblázat:

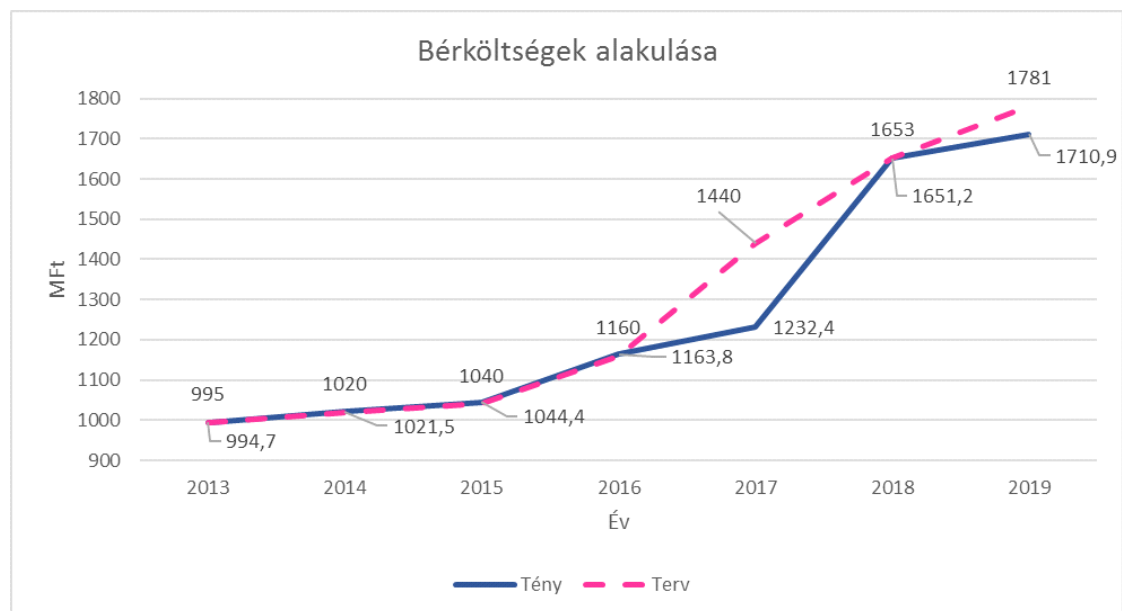
Költségek és ráfordítások elemzése							
Év	Terv			Tény			Tény/ Terv %
	MFt	Bázis	Lánc	MFt	Bázis	Lánc	
2013	1714	100	100	1890	100	100	110,2
2014	1738	101,4	101,4	1986,4	105,1	105,1	114,3
2015	1798	104,9	103,5	1948,6	103,1	98,1	108,4
2016	1938	113,1	113,1	2056,3	108,8	105,5	106,1
2017	2326	135,7	120,2	2360,6	124,9	114,8	101,5
2018	2597	151,5	111,7	2659,2	140,7	112,6	102,4
2019	2737	159,7	105,4	2780,2	147,1	104,6	101,6
átlag	2121,1	-	-	2240,2	-	-	105,6

(Forrás: saját szerkesztés)

A bérköltségek a személyi jellegű ráfordításoknak meghatározó eleme, mivel az összes költség és ráfordításnak átlagosan az 57,6 %-a (5. táblázat utolsó oszlopa). A bérköltség növekedésére két fontos

tényező hat, a létszám változás és az átlagkeresetek alakulása. Ezen mozgások együttesen voltak jelen az időszak során a KVT életében. A bérköltség növekedési üteme az időszak alatt rendkívül dinamikus volt, a tervezés során hét év alatt 79,0%-os, ténylegesen 72%-os bérköltség növekedésre került sor. A bérköltség-növekedésnek számos összetevője lehet, így elsősorban a megnövekedett létszám eredményezheti azt, valamint okozhatja a magasabb keresetűek arányának növekedése az átlagkeresetűekhez viszonyítva. Így a társaság átlagkeresetének növekedése nem egyenlő az éves béremelés százalékaival, amely az egy főre jutó átlagkeresetekenél fog megjelenni. Ez a növekedési mérték a legnagyobb a vizsgált költségek közül. A tervezés ez esetben is rendkívül pontosnak bizonyult, 99,3%-ban érvényesültek az előzetes elképzelések. Legnagyobb növekedésre 2017-ben került sor (+23,9%). A 2018-as év bérköltség növekedése is jelentősnek tekinthető (+14,5%), majd a 2019-es év, a Covid-19 járvány kezdeti időszakának mutatója konszolidáltnak mondható (+3,6%). Ha a költségek és ráfordítások adataihoz viszonyítjuk a bérköltségeket, az 2014-ben volt a legalacsonyabb (51,4%) és 2018-ban a legmagasabb (62,1%). A bérköltség alakulásának értékét és minőségét, a KVT teljesítményére gyakorolt hatását a további elemzések fogják megmutatni.

7. ábra: Bérköltségek alakulása



(Forrás: saját szerkesztés)

A dolgozók átlagkeresetének (bruttó értékkel egy főre számolva) alakulása a 2013. évi 313.173 Ft-ról 2019-re 432.229 Ft-ra növekedett, mely növekedésnek mértéke 38,0%-os volt (6. táblázat). Az átlagkereset évek közötti legnagyobb ütemű növekedése 2018-ban volt (13,6%), ami azt jelzi, hogy a bérköltség 2018-as növekedését nemcsak a többletfoglalkoztatás eredményezte, hanem a bérek dinamikus emelése is. Az időszak többi évében az átlagkeresetek az év/év mutatói alapján lassan változtak, az időszak során az év/év mutatók enyhe pulzálást, viszonylagos ciklikusságot lehetett tapasztalni. Az átlagkeresetek mutatói ugyanakkor jelentősen eltérnek a bérköltségek növekedési ütemétől, aminek összetevője lehet a létszámnövekedés és/vagy a magasabb átlagkeresettel rendelkezők arányának növekedése is.

5. táblázat:

Béreköltségek alakulása								
Év	Terv			Tény			Tény/ Terv %	Tény béreköltség / Összes költség
	MFt	Bázis	Lánc	MFt	Bázis	Lánc		
2013	995	100	100	994,7	100	100	100	52,6
2014	1020	102,5	102,5	1021,5	102,7	102,7	101	51,4
2015	1040	104,5	102	1044,4	105	102,2	100,4	53,6
2016	1160	116,6	111,5	1163,8	117	111,4	100,3	56,6
2017	1440	144,7	124,1	1232,4	145	123,9	100,2	61,1
2018	1653	166,1	114,8	1651,2	166	114,5	99,9	62,1
2019	1781	179	107,7	1710,9	172	103,6	96,6	61,5
átlag	1298,4	-	-	1289,8	-	-	99,3	57,6

(Forrás: saját szerkesztés)

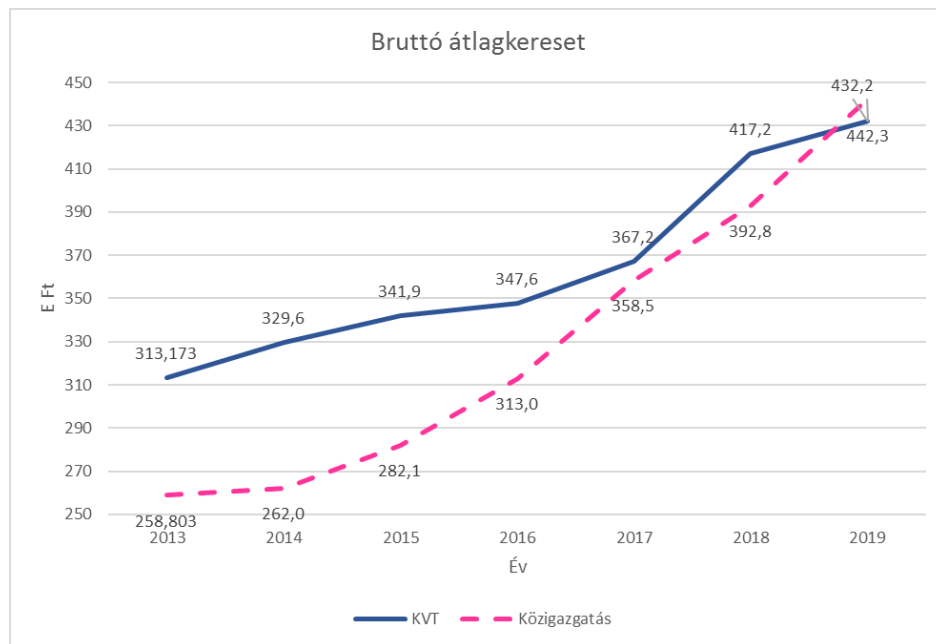
A KVT hét éves átlagkeresetének alakulását összehasonlítottam a közigazgatásban dolgozók bruttó átlagkeresetével. A közigazgatásban dolgozók átlagkeresete ezen időszakban 258.803 Ft-ról 442.337 Ft-ra emelkedett (URL2), növekedési mértéke 70,9% (jelen esetben külön ki kell emelni, hogy a megadott KSH adat országos adat, amelynek fővárosi-városi-vidéki megoszlása nincs elkülönítve, de azt is figyelembe kell venni, hogy a közigazgatás rendkívül széles területet fog át, melynek az önkormányzatok csak egy részterülete).

A közigazgatásban a bérek növekedési ütem még 2014-ben elmaradt a társaságétól, de a következő években a bérfelzárkózás azt jelentősen meghaladta (kivétel a 2018-as év), aminek eredménye, hogy 2019-ben már túlnőtte a KVT fizetett bruttó átlagkereseteket. Míg az induló évben a közigazgatásban dolgozók átlagkeresete csak nem 20%-kal elmaradt a Társaságnál dolgozók átlagkeresetétől, addig 2019-re ez a különbség eltűnt és már a közigazgatásban dolgozók átlagkeresete több mint 2%-kal haladta meg a KVT átlagkeresetének szintjét. Az adott társaság átlagkereseti előnye lassan olvadt el, még 2018-ban is 5,9%-kal múlta felül a közigazgatás hasonló adatát (ez lényegében a 2018-as jelentős keresetnövekedésnek köszönhető).

A fogyasztói árindex 2013-ban az előző évinél 1,7%-kal volt magasabb a KSH mérése szerint, de az azt követő két évben a fogyasztói árak igen konzolidáltan mozogtak (2014 99,8%; 2015 99,9%; 2016 100,4%). Az árak emelkedése a további években is viszonylag alacsony szinten mozogtak és a legmagasabb értéket is csak a 2019-es év mutatta, amikor a fogyasztói árak emelkedés 3,4%-ot ért el. A KVT-nél a reálbérektől való lemaradás közigazgatási reálbérektől a 2014-es és a 2018-as év kivételével folyamatosan érvényesült, majd 2019-ben az abszolút elmaradás is szembetűnővé vált.

A KVT bérgazdálkodásánál ki kell emelni, hogy 2015-től az önkormányzattal kötött megállapodás alapján a korábbi átlagbér gazdálkodással szemben folyamatosan áttért a bértömeg szabályozásra. Ez elviekben ez azt jelentette, hogy az önkormányzat költségvetésében a társaság bértömegére hoz ellentételezési döntést és annak felhasználása a Társaság feladata. Ha ezt a módosítást az ösztönzési rendszerén keresztül cég arra használja fel, hogy takarékoskodik a munkaerővel és ez által egyes területeken az átlagnál magasabb bérfelzárkózást hajt végre, akkor ez jól szolgálhatja az átlagbérek és átlagkeresetek növekedését. Az időszakra az volt a jellemző, hogy az önkormányzat egyre több mennyiségi feladattal bízta meg a KVT-t és egyre magasabb minőségi követelményeket várt el a társaságtól. Ennek elfogadásával a bértömeg meghatározásánál a tulajdonos mindenkor figyelembe vette az újonnan bevont terület várható béreköltségét és annak megfelelően korrigálta az ellentételezést is. Így a szabályozás egy vegyes rendszerű kereset-szabályozássá alakult át, amelyben egyszerre érvényesült a bértömeg és a bérszínvonal meghatározása is, de azt a célt nem tudta betölteni, hogy az átlagkeresetek az országos szakmai átlagnál dinamikusabban növekedjenek. A bérgazdálkodás ilyen típusú átalakítása egyszerre volt hatással a KVT foglalkoztatási helyzetére és a bérek, keresetek alakulására is.

8. ábra: Bruttó átlagkereset



(Forrás: saját szerkesztés)

Az államigazgatás területén a keresetek növekedésének üteme jelentősen függ azokról a forrásokról, amelyekkel a tulajdonos (állam, vagy önkormányzat) rendelkezik, annak mértékét forrásaiból finanszírozni tudja. Így keresetnövelési kitétsége – az államháztartás alakulásának függvényében - jelentősnek látszik. Az mindenképpen megállapítható, hogy a KVT átlagkeresetének növekedési üteme nem segítette a társaság teljesítményének növekedését kellő mértékben. Különösen igaz ez az állítás, amennyiben a munkavállalók figyelemmel kísérték a közigazgatásban dolgozók bérnövekedési ütemét, melynek mértéke az időszak második felében már meghaladta a saját bérnövekedésüket. Így az is előre vetíthető, hogy a KVT teljesítmény-változására nem a bérigazgatás forrásai nyújtottak fedezetet, hanem a gazdálkodás, a munkaszervezés, a szervezeti irányítás, a Társaságnál meglévő innovációs szint adhatott megfelelő biztosítékot.

6. táblázat:

Közszolgáltató és Vagyonkezelő Társaság átlagkereset összehasonlítása, elemzése								
Év	KVT bruttó átlagkereset			Közigazgatás bruttó átlagkereset **			Közigazgatás / KVT %	Fogyasztói árindex % *
	Ft/fő/hó	Bázis	Lánc	Ft/fő/hó	Bázis	Lánc		
2013	313,173	100	100	258,803	100	100	82,6	101,7
2014	329 656	100,0	100,0	262 055	100,0	100,0	79,5	99,8
2015	341 998	103,7	103,7	282 194	107,7	107,7	82,5	99,9
2016	347 690	105,5	101,7	313 084	119,5	110,9	90,0	100,4
2017	367 294	111,4	105,6	358 569	136,8	114,5	97,6	102,4
2018	417 265	126,6	113,6	392 840	149,9	109,6	94,1	102,8
2019	432 229	131,1	103,6	442 337	168,8	112,6	102,3	103,4
átlag	364,186	-	-	329,983	-	-	90,6	-

** : KSH 2.1.38 Teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete
* : KSH 3.6.1. A fogyasztói ár-index (1985-)

(Forrás: saját szerkesztés)

A költségek és ráfordítások teljesítményre gyakorolt hatásának értékelése összetett feladat. Az elemzések során célszerű minden, fontosnak ítélt területet a kiválasztott indikátorok vizsgálatával kiemelni, átvilágítani. Jelen tanulmány csak az összes költség, a bérköltség és az átlagkereset alakulásának elemzésére vállalkozik. Megállapítható, hogy az összes költségek és ráfordítások közül a

KVT bérköltségének növekedési üteme a legdinamikusabb (a hét év alatt 72%-kal növekedett), ezt követte az összes költségek és ráfordítások növekedési üteme (47,1%) és a legalacsonyabb mértéket az egyéni bruttó átlagkeresetek növekedése mutatja (a hét év alatt 38%). Az első két adatból látszik, hogy a társaságnál megvizsgált összes költségei közül a bérköltségek növekedésére fordítottak a legtöbbet, amely összefügg a szervezetenél végrehajtott szervezetfejlesztési lépésekkel (e terület az egyes divíziók indikátorainak elemzésénél lesz kifejtve), valamint az önkormányzat által meghatározott többlet feladatokkal, melyek elsősorban a foglalkoztatási adatoknál fognak visszaköszönni. Az összes többi költség között is (anyagjellegű ráfordítások, igénybe vett szolgáltatások, személyi jellegű egyéb ráfordítások, egyéb költségek) történtek növekedések, de azok itt most nem képezték vizsgálat tárgyát. A KVT bruttó átlagkereset növekedésének üteme elmaradt mind a költségek és ráfordítások, mind a bérköltségek növekedési ütemétől (7 év alatt 38%). A KVT-nél folyik a munkavállalók teljesítményének a közszolgálatra meghatározott standardok alapján történő egyéni teljesítményének mérése, melynek összesítése tud választ adni arra, hogy a dolgozók teljesítménye mennyire járult hozzá a társaság egésze teljesítményének alakulásához. Az elemzésekből érzékelhető, hogy a szervezetfejlesztési változtatások és a többlet feladatokból adódó követelmények hozzájárultak a bértömeg növekedéséhez (ezek a területek a divíziók indikátorainak elemzésénél kerülnek a továbbiakban jobban kibontásra). A bruttó átlagkeresetek kezdeti előnye a közigazgatásban dolgozók bruttó átlagkeresetéhez viszonyítva folyamatosan devalválódott. A reálkeresetek igen alacsony színvonalon mozogtak a vizsgált évek alatt, különösen igaz ez a megállapítás a közigazgatásban dolgozókhöz viszonyítva, így ennek teljesítménynövekedésre gyakorolt hatásával nem számolhattak.

Foglalkoztatási adatok alakulása

Napjainkban igen elterjedt elemzési terület a munkavállalók, a foglalkoztatottak teljesítményének mérése és annak értékelése. Ez a mérési eszköz nemcsak a versenyszférában nyert teret, de jelenleg egyre gyorsabban terjed az államigazgatás és a közigazgatás területein is. Az egyéni teljesítmény már az ipari forradalom óta fontos kiinduló pontja minden vállalkozás, munkaterület értékelésének. Az egyéni teljesítmények fokozására az elmúlt évszázadok során különböző ösztönző eszközöket alkalmaztak a gazdaság egyes területein. Legrégebbi ipari ösztönző módszer a normarendszer volt, amely egy-egy munkadarab, vagy munkafolyamat egységnyi idejére eső teljesítményét mérte és annak elmaradását a javadalmazás eszközeivel büntette, túlteljesítését jutalmazta.

E fejezetben a KVT foglalkoztatási adatait vizsgálom (melynek alapja a társaság beszámolóiban szereplő éves átlaglétszám) és azt hasonlítom össze a társaság más gazdasági mutatóival, azzal a szándékkal, hogy a foglalkoztatás változásai várhatóan hogyan hatnak a Társaság egészének teljesítményére.

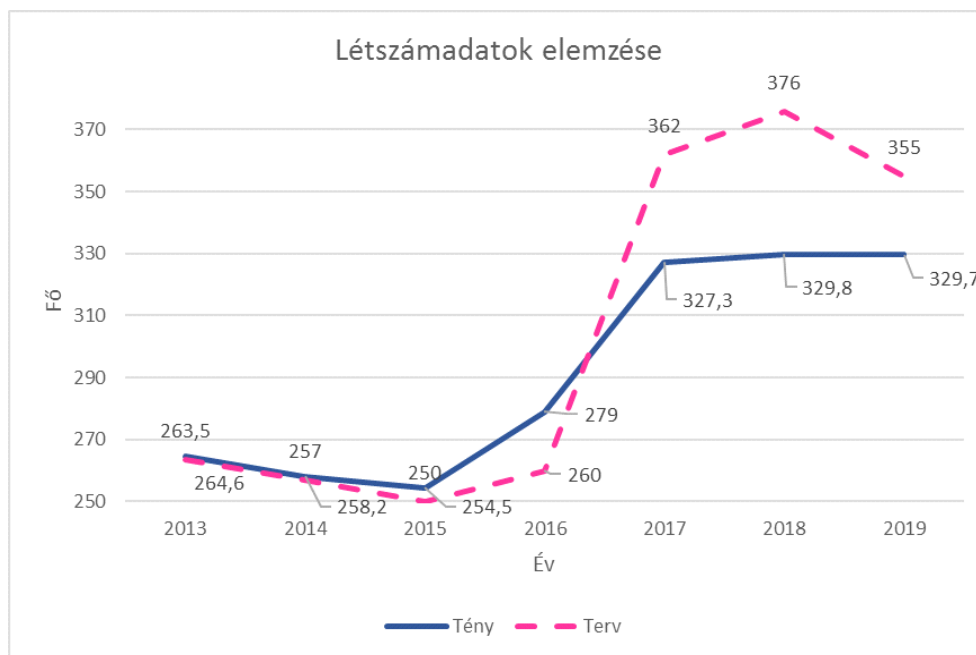
Az időszak elején a KVT foglalkoztatottjainak száma (7. táblázat) 264,6 fő volt, amely 2019-re 329,7 főre emelkedett. Az emelkedés mértéke több mint 24%-os volt, amely alapvetően a megnövekedett mennyiségi és minőségi feladatok ellátásával függött össze (ezek az okok a divíziók indikátorainak elemzésénél igazolódnak vissza). A legnagyobb létszámnövekedés az előző évhez képest 2016-ban (+9,6%) és 2017-ben (+11,7%) volt. A bázis évhez viszonyítva az első jelentősebb létszámfejlesztés 2016-ban történt, ami arra utal, hogy egy stratégiai váltás előkészítése kezdődött és annak végrehajtására 2017 évben került sor. A bérköltségek növekedésének vizsgálatánál már kimutatható volt a létszám folyamatos emelkedésének valószínűsítése (2016-ban 9,2%, 2017-ben 12,5%), mely most a létszámadatoknál visszaigazolóódik.

A foglalkoztatottak számának tervezése a tényeknél lendületesebb volt. 2013 és 2019 közötti időszak várható növekedése 2018-ban még valamelyest meghaladta a 40%-ot és 2019-re is +35%-ban állapotodott meg. A tervezéskor a létszám fejlesztési elképzelések a tényekhez képest dinamikusabb állapotokat tétéleztek fel, mivel 2015-re 1,5%-os csökkenést (a tény -2,4%), 2016-ra már a bázishoz képest 13,7%-os (tény 5,4%) és 2017-re 37,6%-os (tény 23,4%), 2018-ra 43%-os (tény 24,6%) növekedést terveztek és csak 2019-re a folyamat lassulásával számoltak az üzleti tervben létszám mérséklődéssel (-21 fő, a tény létszám nem változott). A tény/terv arány az időszakban átlagosan

95,1%-ban valósult meg, a legkevésbé sikeres tervezés 2018-ban volt, amikor a tények 12,3%-kal maradtak el a tervezett szinttől.

Teljesítmény értékelés szempontjából a létszámmozgásról azt állapíthatjuk meg, hogy míg a foglalkoztatottak száma 2013-ról 2019-re 24,6%-kal emelkedett, addig ez a többlet létszám az összes bevételeknél 47,0%-os, a költségek és ráfordításoknál is 47,1%-os növekedést ért el a hét év alatt (a mérlegszerinti eredmények értékelésére a következő fejezetben kerül sor). Ez azt jelezheti, hogy a többlet létszám hozzájárult a nagyobb eredményhez (a tulajdonos önkormányzat elismerte a létszámmozgás ilyen alakulását, mivel az minden alkalommal többletfeladat megoldását szolgálta és azt a KVT részére biztosított ellentételezés során érvényesítette is). Különösen értékes ez a teljesítmény akkor, ha figyelembe vesszük az évek alatt megnövekedett mennyiségi és minőségi követelményeknek való megfelelést, melynek adataira a divíziók indikátor elemzéseinél fogok kitérni. A társaság foglalkoztatásának alakulásánál a munkaerővel való gazdálkodást is érintenünk kell. Az elemzések és az azt követő riportok azt jelezték (mind az irányítás, mind a divíziók területén), hogy a munkafolyamatok elvárt színvonalon való teljesítéséhez a rendelkezésre álló munkaerő több területen szűk keresztmetszetet jelent. Ez elsősorban az egyes tevékenységek ellátása során érzékelhető (pl. bérleményellenőrzés, zöld területek tisztántartása), a munkák elvégzéséhez szükséges tényleges munkaerő megállapításához megfelelő mérésekre és ismételt ellenőrzésekre lenne szükség (pl. mekkora zöldfelület tisztántartásához mekkora létszám tartozik).

9. ábra: Létszámadatok elemzése



(Forrás: saját szerkesztés)

A munkaerő gazdálkodást jelentősen javíthatja az időszak során kialakított HR csoport, amely megfelelő mérésekkel fogja tudni alátámasztani (és ez 2019 után el is kezdődött) az egyes munkaterületek munkaerő szükségleteit, azok követelményváltozásait követni és hatékony munkaerő gazdálkodással enyhíteni tudja a feszültségeket. Az elvégzett teljesítménymérés során megállapítható volt, hogy az időszak alatti létszámnövekedés (amint azt az összehasonlító adatok is jelzik) a KVT számára valószínűsíthetően teljesítmény-növekedést is eredményezett és a többlet munkaerő alkalmazása megfelelő céllal és eredménnyel járt együtt.

7. táblázat:

Létszámadatok elemzése							
Év	Terv létszám			Tény létszám			Tény/ Terv
	Fő	Bázis	Lánc	Fő	Bázis	Lánc	
2013	263,5	100	100	264,6	100	100	100,6
2014	257	98,5	98,5	258,2	97,6	97,6	99,7
2015	250	98,5	100	254,5	96,2	98,6	98,3
2016	260	113,7	115,4	279	105,4	109,6	93,3
2017	362	137,6	121	327,3	123,7	117,3	90,4
2018	376	143	103,9	329,8	124,6	100,8	87,7
2019	355	135	94,4	329,7	124,6	100	92,9
átlag	310,3	-	-	295,1	-	-	95,1

(Forrás: saját szerkesztés)

Eredmény adatok elemzése

A gazdálkodás során a versenyszféra vállalkozásainak vezetői általában elsődlegesen azt a célt tűzik ki maguk elé, hogy minél nagyobb profitot érjenek el. A tartósan magas profit jelenti a cég sikerét. Az idő múlásával sok más szempont is megjelent egy-egy cég teljesítményének értékelésénél (például brand-je, innovativitása, termékmenedzselése, humán erőforrás programja), de a társaság eredményessége mindig fókuszban maradt. A KVT eredményeinek vizsgálatakor az *üzemi eredmény* elemzésére kerül sor először (8. táblázat), mert azt tekinthető a gazdálkodás legfőbb mérvadójának, majd az *adózott eredmény* (9. táblázat) elemzése következik.

8. táblázat:

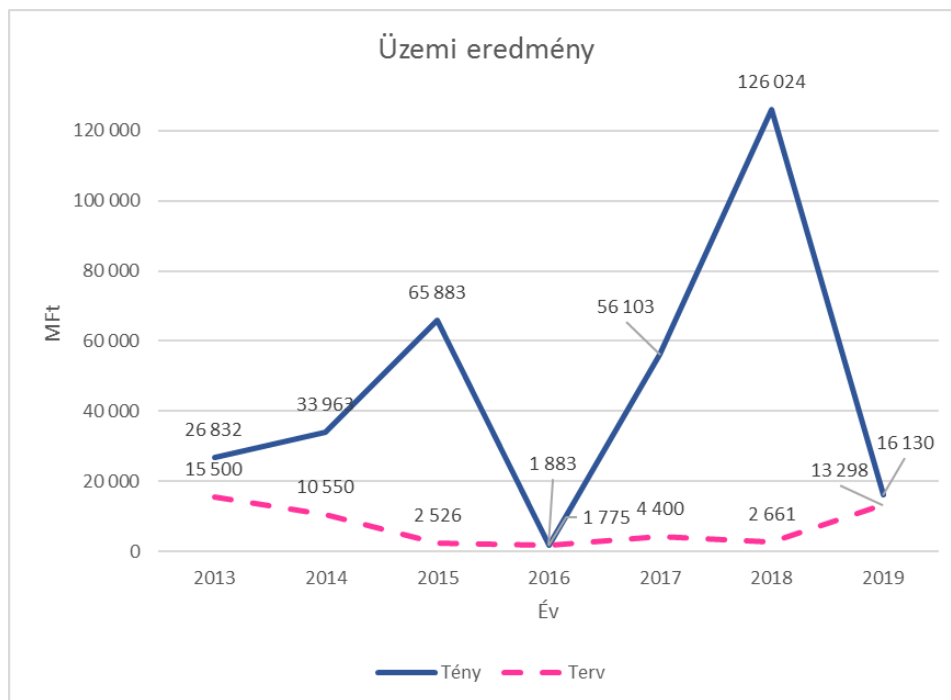
Üzemi eredmény adatok elemzése							
Év	Terv			Tény			Tény/ Terv %
	eFt	Bázis	Lánc	eFt	Bázis	Lánc	
2013	15 500	100	100	26 832	100	100	173,1
2014	10 550	68,1	68,1	33 963	126,6	126,6	321,9
2015	2 526	16,3	23,9	65 883	245,5	194	2608,2
2016	1 883	12,1	74,5	1 775	6,6	2,7	94,3
2017	4 400	28,4	233,7	56 103	209,1	2991,7	1275,1
2018	2 661	17,2	60,5	126 024	469,7	224,6	4736
2019	13 298	85,8	499,7	16 130	60,1	13,1	121,3
átlag	7 259,7	-	-	46 672,9	-	-	642,9

(Forrás: saját szerkesztés)

Hét év alatt a KVT üzemi eredménye igen széles skálán mozgott (8. táblázat). A legalacsonyabb eredménye 2016-ban volt (1,8 mFt), melynek tartalmát, okait külön célszerű elemezni. Ezen túlmenően az üzemi eredmény értékei 16,1 mFt-től egészen 126 mFt-ig terjedtek. Az időszak átlagában a társaság 46,7 mFt üzemi eredményt tudott elérni, amely összeg a közszolgáltatási szektorban igen kedvezőnek mondható (a 2016-os eredmény elhagyásával az így mért hat éves átlag még ennél az átlagnál is sokkal magasabb: 54,6 mFt). A tervekészítéskor ez az optimizmus nem jelent meg. A bázis év (15,5 mFt) és a már többször kiugró adatokat bemutató 2019-es éven kívül (13,3 mFt) az üzemi eredmények tervei a 1,9 és a 10,6 mFt között mozogtak, az átlag 7,3 mFt volt.

A tervezéskor a bázis év magas eredményterve és az év/év adatok százalékos magas ingadozása, jelen esetben nem segítik a KVT tervekészítésének pontos megközelítését, ahogy a tény/terv vizsgálataiból sem tudunk reális következtetéseket levonni. Ennek oka, hogy a tervekészítés során a terveknek vissza kell tükrözniük az önkormányzat által megjelölt valamennyi feladatot és a racionális takarékoság elvét megjelenítő gyakorlatot. A KVT úgy alakítja ki üzleti tevéit, hogy annak eredménye 3-5%-ban legyen maximalizálva. (Ha megvizsgáljuk a társaságnál, hogy alakul ez az arány, akkor azt kapjuk, hogy az üzemi eredmény hétéves átlaga 2,4%-a a hétéves összes bevétel átlagának (10. táblázat utolsó oszlopa).

10. ábra: Üzemi eredmény



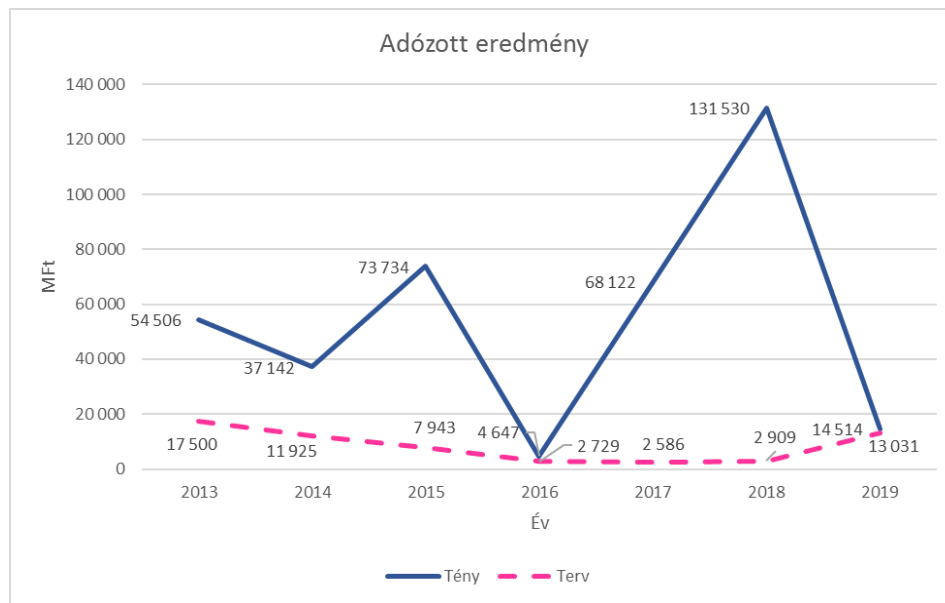
(Forrás: saját szerkesztés)

A KVT adózott eredménye (9. táblázat) követi az üzemi eredmény mozgását. A legalacsonyabb adózott eredmény 2016-ban volt (4,6 mFt), a legmagasabb 2018-ban (131,5 mFt), az éves átlag meghaladta az 54,8 mFt-ot. A tervek – ahogy valamennyi tervnél érzékelhető – jóval alacsonyabb szinten kerültek megfogalmazásra éves átlagban alig haladják meg a 8 mFt-ot. Jelen esetben is a két ambiciózusabb terv, a bázis évre (17,5 mFt) és a 2019-es évre (13,0 mFt) esnek.

9. sz. tábla

Adózott eredményadatok elemzése							
Év	Terv			Tény			Tény/Terv %
	eFt	Bázis	Lánc	eFt	Bázis	Lánc	
2013	17 500	100	100	54 506	100	100	311,5
2014	11 925	68,1	68,1	37 142	68,1	68,1	311,5
2015	7 943	45,4	66,6	73 734	135,3	198,5	928,3
2016	2 729	15,6	34,4	4 647	8,5	6,3	170,3
2017	2 586	14,8	94,8	68 122	125	1465,9	2634,4
2018	2 909	16,6	112,5	131 530	241,3	193,1	4521,5
2019	13 031	74,5	448	14 514	26,6	11	111,4
átlag	8 375	-	-	54 885	-	-	655,4

(Forrás: saját szerkesztés)

11. ábra: Adózott eredmény

(Forrás: saját szerkesztés)

Az eredmény adatok ilyen hullámozása akkor is jelentkezik, ha a vizsgált összes bevételadatokat, valamint a költségek és ráfordítások adatait évenként kivonjuk egymásból és azokat hasonlítjuk az eredmény adatokhoz, ami egy igen egyszerűsített mérlegelemzést takar, de érzékelteti a tényleges folyamatok alakulását. Hogy ilyen szokatlanul nagy eltérések vannak az eredmények oldalán egyik évről a másik évre az magyarázza, hogy egyes években a különböző piaci mozgások hatására kedvező értékesítési lehetőségek nyíltak a KVT számára. Ilyen volt bizonyos készletek értékesítése (egyes feleslegessé vált műszaki készletek eladása), illetve az ingatlanpiac mozgásának hatására bizonyos ingatlanok értékesítése (pl. a társaság tulajdonában lévő felesleges építési telkek, felújításra szoruló garázsok).

Az eredmény adatok elemzése (10. táblázat) azt jelzi, hogy az egy foglalkoztatottra jutó üzemi eredmény legalacsonyabb értéke 6,5 ezer Ft volt (2016-ban) a legmagasabb 382 ezer Ft 2018-ban volt. Átlagosan valamennyi foglalkoztatott a hét év alatt évente 158,3 ezer Ft üzemi eredményt termelt. Az adózott eredményeknél ez a mérték másképpen alakult (melyet az adott év adózási rendszere is befolyásolt), az egy foglalkoztatottra jutó legalacsonyabb érték 2016-ban 16,5 ezer Ft, a legmagasabb 2018-ban 396,7 ezer Ft, míg a hét év átlagában egy foglalkoztatott évente 186 ezer Ft adózott eredményt állított elő.

10. táblázat

Eredmény adatok elemzése					
Év	Üzemi eredmény tény mFt	Üzemi eredmény/Fő eFt *	Adózott eredmény mFt	Adózott ** eredmény/Fő eFt	Adózott eredmény /összes
2013	26,8	101,3	54,5	206	2,8%
2014	34	131,7	37,1	143,7	1,8%
2015	65,9	258,9	73,7	289,6	3,6%
2016	1,8	6,5	4,6	16,5	0,2%
2017	56,1	171,4	68,1	208,1	2,7%
2018	126	382	131,5	396,7	4,9%
2019	16,1	48,5	14,5	44	0,5%
átlag	46,7	158,3	54,9	186	2,4%
* Egy munkavállaló által előállított üzemi eredmény					
** Egy munkavállaló által előállított adózott eredmény					

(Forrás: saját szerkesztés)

Az eredmény adatok a vállalati teljesítményekre gyakorolt hatása azt mutatja, hogy a KVT jelentős üzemi és adózott eredményt ért el. Az eredmények hullámzó alakulása a gazdálkodás sajátos jegyeire utal, amelyeket alapvetően az önkormányzat által adott megbízásokra, a szolgáltatásokat befolyásoló külső környezeti mozgásokra, valamint a belső rendszerek fejlesztéséből következően alakulhattak ki. A jelentős eredmények elérése a hét év átlagában mutatkoznak meg, amelyek összességében egy pozitív eredőt jelentenek. Az eredményeknél a tervek adatai, csaknem valamennyi területen túlbiztosítottak tűnnek, több esetben alul értékelték a társaság későbbi teljesítményét. A bevételek, a költségek és a foglalkoztatási adatok tervezésénél tapasztalható volt, hogy az időszak alatt egyre pontosabb eredmények születtek, de ez az eredmények tervezésénél nem volt tapasztalható.

Teljesítménymérés szempontjából a gazdasági adatok vizsgálata összességében azt mutatja, hogy a KVT hét éves munkája jelentős eredményeket hozott. Kiemelkedő teljesítménynek lehet tekinteni az eredmény ágon elért adatokat. A gazdálkodás másik sikeres része a költségekkel és ráfordítások területén való racionálisan takarékoskodó gazdálkodás volt. A végrehajtott szervezetfejlesztési változtatások, amelyek mind foglalkoztatási, mind a bérköltség oldalról nyomást gyakoroltak az összes költség nagyságára, megállapítható, hogy azok az eredményoldalon mérhető teljesítménynöveléssel jártak. A gazdálkodás összképét árnyalja az eredmények rendkívüli hullámozása, de hétéves átlaguk így is jelentősnek mondható.

A teljesítménymérés egyik területe a tervezés színvonalának összevetése a tényleges folyamatokkal. Több területen igen jól kalibrált tervek készültek és egyes részeken még a mért időszak első éveiben érzékelhető eltérések voltak a tény és terv adatok között, ezek az időszak végére jelentősen pontosabbak lettek. Kivételnek kell tekinteni az eredményoldalt, melyek pontos előrejelzését az időszak alatt csak ritkán sikerült teljesíteni. A tény és terv adatok egymáshoz való viszonyításánál meg lehetett állapítani, hogy az eltéréseket elsősorban a beruházási területeken lehetett tapasztalni, ahol is a pénzmaradványok felhasználásakor olyan fontos beruházások lettek finanszírozva, amelyek korábban nem kerültek a tervekbe, de megvalósításukra ezekből a forrásokból nyílt lehetőség (ezeknek az érzékeltetésére a divíziók indikátorainak elemzése során kerül majd sor). Az eredmény oldalon is olyan tételek térítettek el a tervektől a tényadatokat, amelyek szintén nem voltak tervezhetőek, de az év során rendkívüli bevételekként jelentkeztek (pl. készletek kedvező értékesítési lehetősége, ingatlanpiaci kedvező mozgások hatására egyes ingatlanok gyors értékesítése). Az időszak éveinek teljesítményei közül elsősorban a 2018-as év emelkedik ki. A legtöbb gazdasági mutató dinamikus növekedést jelez az előző évhez képest, amelyet nem a 2013-as év alacsonyabb bázis adatai okoznak, azoknak más, a forrásokkal és így a feladatok nagyságával összefüggő okai lehetnek.

A KVT teljesítménymérésekor a gazdasági adatok értékelésével indult a vizsgálat, amelynek teljesítményre gyakorolt hatását elsősorban a hét éves idősorban került elemzésre. A társaság további teljesítményét az egyes területekre (divíziók, igazgatóság) kidolgozott indikátorok tudják ábrázolni és a gazdasági adatokkal együttesen képesek szemléltetni a társaság összteljesítményének alakulását.

Felhasznált szakirodalom

- Bordás, P. (2021). „Közszolgáltatások” In: Jakab, A.; Könczöl, M.; Menyhárd, A.; Sulyok, G. (szerk.): *Internetes Jogtudományi Enciklopédia* (Közigazgatási jog rovat, rovatszerkesztő: Balázs, I.) <http://ijoten.hu/szocikk/kozszoigaltatasok> (2021). <https://ijoten.hu/szocikk/kozszoigaltatasok>
- Csányi, T. & Dolgos, O. & Wimmer, Á. (1997). *Költség-gazdálkodás, teljesítménymérés és hatékonyság a magyar vállalati gyakorlatban*, Versenyben a világgal (Z27), Budapesti Közgazdaságtudomány Egyetem
- Cseh-Zelina, G. & Cibrik E. (2023). Önkormányzati Közszolgáltatások elméleti és gyakorlati aspektusai, *Közigazgatás Tudomány* 2023/1, 203-214.
- Fülöp, K. (2020). *A szervezeti teljesítmény értékelése*, Nemzeti Közszoigalati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet, <http://hdl.handle.net/20.500.12944/16278>

- Kaiser, T. (2022). A közigazgatási teljesítménymérés fejlesztéspolitikai aspektusai: „Nagyrendszerek” és projektszerű „Részrendszerek” összekapcsolása, *Magyar Közigazgatás* 2022/2, 150-168.
- Kaziné Ónodi, A. (2009). *Értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer*, Budapesti Corvinus Egyetem <https://phd.lib.uni-corvinus.hu/397/>
- Nyikos, Gy. & Soós, G. (2018). *A közszolgáltatás-szervezés, a közfeladat-ellátás stratégiai szervezési ismeretei*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Kormányzati tanulmányok. <http://hdl.handle.net/20.500.12944/7131>
- Révész, É. E. (2017). *Teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazásának hajtóerői és tartalmi elemei a magyar közigazgatás ügynökség-típusú szervezeteiben = Content and drivers of performance management in agency-type organizations of the Hungarian public administration*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola. DOI 10.14267/phd.2017026
- Wimmer, Á. & Tarcali, E. & Pecze, K. (2004). *Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában – iparági tapasztalatok* <https://edok.lib.uni-corvinus.hu/74/1/WimmerTarcali47.pdf>

Internetalapú források:

- UIRL1: [STADAT – 3.6.1. A fogyasztóiár-index \(1985–\) \(ksh.hu\)](#)
- URL2: [STADAT – 2.1.38. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként \(2009–\) \(ksh.hu\)](#)
- URL3: [Útmutató a pénzügyi elemzés készítéséhez - PDF Free Download \(docplayer.hu\)](#)
- UTRL4: [360 fokos teljesítményértékeléssel a hatékony vállalati működésért \(oriansoftware.com\)](#).