Voszka Éva

A Budapesti Közlekedési Vállalat: szocialista nagyvállalatból piaci részvénytársaság? (Kísérletek, eredmények, korlátok)

In: A Budapest-modell, Egy liberális várospolitikai kísérlet, Szerk. Pallai Katalin, Nyílt Társadalom Intézet Alapítvány 2003. 257-282.

Az a csoda, hogy járnak a villamosok – mondta az anekdota szerint egy jeles magyar közgazdász, amikor az ötvenes években megértette a tervutasításos rendszer logikáját. Paradox módon most, a piacgazdaság első évtizede után megint hitetlenkedve csóválhatjuk a fejünket: hogyhogy mégis működik a tömegközlekedés? A jegy-és bérletárak folyamatosan emelkednek, de a Budapesti Közlekedési Vállalat Rt. (BKV) teljesítménye majdnem minden évben csökkent, miközben a cég veszteségei egyre nagyobbak.
A nagyvárosi közlekedés a világon mindenütt gond az utasoknak, a várost irányító politikusoknak és a hálózatot szervező szakembereknek is. Nem egyszerűen technikai-logisztikai nehézségekről van szó, hanem közszolgáltatásról és pénzelosztásról, vagyis politikai kérdésről. Milyen strukturális adottságokból erednek a nehézségek? Merre kereste a kiutat a szolgáltató cég és tulajdonosa? Milyen eredményeket hoztak ezek a lépések, és milyen korlátokba ütköztek? A válaszok a nyilvános információkon túl a cég dokumentumainak elemzésére és résztvevő megfigyelőként, esetenként a döntések részeseként szerzett tapasztalatokra épülnek.[1]

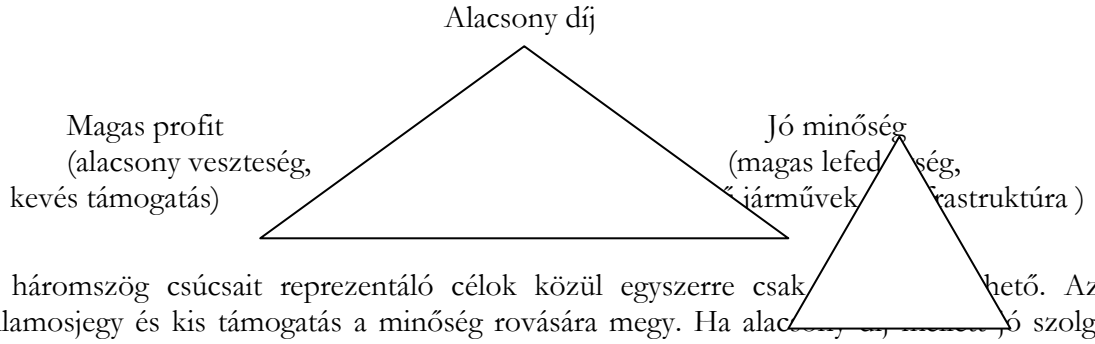
1. Részvénytársaság – felemás piacokon

A közelmúlt jelentős változásai ellenére a Budapesti Közlekedési Vállalat több alapvető jellemzője a régi maradt.
Az 1991 óta önkormányzati tulajdonban álló cég lényegében monopolhelyzetet[2] élvez a fővárosi tömegközlekedésben. Egyetlen jelentős versenytársa az egyéni közlekedés. A személygépkocsi forgalom növekedése azonban a zsúfoltság és a környezeti károk miatt kedvezőtlen externális hatásokkal jár.
A közösségi szolgáltatás kizárólagosságból következik a hatósági szabályozás és az ellátási felelősség. A BKV-t a tulajdonossal évente kötött szerződés kötelezi meghatározott szintű teljesítmény nyújtására, mégpedig az Önkormányzat által megszabott áron. Így a vállalatnak korlátozottak a lehetőségei a tevékenység méretének és szerkezetének módosítására. Miközben vevőként valóságos piacon működik, eladási árait nem elsősorban a kereslet-kínálat szabja meg.[3]
A BKV bevételei döntően három forrásból származnak: a menetdíjakból, az önkormányzati támogatásból és az állami árkiegészítésből. A tarifa módosításához a Fővárosnak a Pénzügyminisztérium (PM) egyetértését is meg kell szereznie az 1992 és 1996 között folyósított állami támogatás, később az utasok egyes csoportjainak (diákoknak, nyugdíjasoknak) a központi

---

[1] A szerző 1996 óta a BKV Igazgatóságának tagja. A felhasznált vállalati dokumentumokra tételesen nem hivatkozom, mert azok a szélesebb közönség számára nem hozzáférhetők. A Fővárosi Önkormányzatnak az elemzésben felhasznált nyilvános előterjesztéseit és programjait azonban cím szerint megemlítem.
Köszönettel tartozom a Fővárosi Önkormányzat munkatársainak és mindenekelőtt a BKV vezetőinek a szükséges dokumentumok és adatok rendelkezésre bocsátásáért és az tanulmány első változatához fűzött hasznos kritikai megjegyzésekért.
[2] Hasonló szolgáltatást csak a MÁV és a Volán nyújt, de az utasok számára a választási lehetőség térben erősen korlátozott.
[3] Mivel azonban a tömegközlekedésnél a fogyasztó választási szabadsága nagyobb, mint más közszolgáltatásnál, a kereslet árrugalmassága is magasabb.

költségvetésből adott árkiegészítés miatt. A PM közvetlenül nem érdekelt sem a szolgáltatások működtetésében, sem a BKV eredményeiben. Legfontosabb törekvése az államkassza kiadásainak, illetve az inflációnak a leszorítása.
Az Önkormányzat motivációi ennél összetettebbek. Árhatóságként a költségek reális számításában és csökkentésében, a díjak mérsékelt növelésében érdekelt. Hasonló irányba mutat a választópolgárok elégedettségének megőrzése, ami fontossá teszi az ellátás mértékének és minőségének legalább a szinten tartását.[4] Ugyanakkor a tulajdonosi szerep a nyereség növelését (vagy legalábbis a veszteség és a támogatások minimalizálását) diktálná.
A Főváros ellentmondásos céljait és választásainak korlátait a következő egyszerű modell szemlélteti:



A háromszög csúcsait reprezentáló célok közül egyszerre csak hető. Az olcsó villamosjegy és kis támogatás a minőség rovására megy. Ha alac ó szolgáltatást akarnak nyújtani, akkor a cég vesztesége vagy a támogatások szintje nő. A jó minőség-pozitív eredmény csak magas árak mellett képzelhető el.
A valóságban természetesen minden döntés mértékek kérdése. A lehetetlen művészete – azaz politika. A politika azonban nemcsak ebben az általános, hanem a szűkebb, pártpolitikai értelemben is jelen van a fővárosi tömegközlekedés mindennapjaiban.

A BKV működésének és fejlesztéseinek támogatása a Főváros éves költségvetésének jelentős, noha arányában egyre csökkenő tétele,[5] így szükségképpen a közgyűlést alkotó pártok csatározásának tárgya. Ráadásul a tarifa meghatározásába és a legnagyobb beruházásokba - mint a metróépítés - az országos politika is beleszól. A döntések, mint az utóbbi években is mindkét szinten több példa mutatta, nem kizárólag szakmai szempontok alapján születnek.
A pártközi ütközések nemcsak a választott testületeket érintik, hanem az önkormányzati apparátus munkájára is átsugároznak. A tömegközlekedéssel kapcsolatos célok ellentmondásai sokszor a hivatal különböző szintű vezetőinek, ügyosztályainak, bizottságainak egymással ellentétes követelményeiként jelennek meg a BKV menedzsmentje számára.
Miközben a vállalat formális csatornákon kevéssé tudja befolyásolni eredményeit, a tulajdonos belső tagoltsága szélesíti a manőverezés terét. A BKV hivatalosan előterjesztett javaslataival és személyes egyeztetésekkel a bevételi oldal minden elemére, legfőképpen az önkormányzati dotációk nagyságára is megpróbálhat hatást gyakorolni. Alkupozíciója éppen a méret, a monopolhelyzet és az ellátási felelősség miatt elvileg erős. E strukturális, az adott körülmények között szükségképpen jellemző vonások miatt a BKV ma is sok szempontból őrzi a szocialista nagyvállalatok jellegzetes nehézségeit és magatartásmintáit: a hatósági-szabályozási döntések meghatározó szerepét, a támogatási igényt, a „gazdátlan" közösségi tulajdonból eredő hátrányokat és előnyöket, a folyamatos alkut.
Mindez nem jelenti azt, hogy az elmúlt években a cég fölött megállt volna az idő. A közlekedési vállalat és tulajdonosa sokféle változtatással próbálkozott. A strukturális adottságok, valamint a tőlük elválaszthatatlan érdek-és hatalmi viszonyok azonban mindvégig akadályozták a „bűvös háromszög" áttörését.

---

[4] Az egyéni közlekedés kiterjedésének kedvezőtlen externális hatása szintén a tömegközlekedés viszonylag magas arányának fenntartását, az úgynevezett „modal split" romlásának megállítását indokolja.
[5] Az összes fővárosi támogatás 1991 és 2000 között nominálisan megkétszereződött, kilencről tizennyolc milliárd forintra nőtt. Míg ez az évtized első felében a költségvetés 12-17 százalékát jelentette, az utóbbi öt évben csak 6-9 százalékát (1. táblázat).

A szolgáltatás mennyisége és minősége nemzetközi összehasonlításban nem számít rossznak. Nyolc hasonló nagyságú várossal[6] összevetve Budapesten a hálózat sűrűsége a megállók és a járatok számát nézve is magas, csakúgy, mint a kihasználtság.[7] A modal split, vagyis a tömegközlekedés részaránya az egyéni közlekedéshez viszonyítva az Európában jellemző fele-fele aránnyal szemben ma is hatvan százalék körüli. Ez azonban meredek esés következménye: a mutató tíz évvel ezelőtt még nyolcvan százalékon állt. Ötödével visszaesett 1990 és 2000 között a két szokásosan használt teljesítménymutató, az utaskilométer és férőhely kilométer is (2. táblázat).[8] A budapesti tömegközlekedés így is több mint 1 400 millió utast szállít évente. A vizsgált társaságok közül a BKV költ a legkevesebbet beruházásra, járműparkja elöregedett. A zsugorodó szolgáltatásért egyre többet kell fizetni. Bár a tarifaemelés néhány évben elmaradt az átlagos inflációtól, máskor viszont meghaladta azt, így tíz év alatt összességében követte a fogyasztói áremelkedést (3. táblázat). Végül, az önkormányzat folyó támogatásának reálértéke csökkent, részaránya a cég bevételeiben kevesebb mint a felére, 23 százalékra esett. A mérleg szerinti veszteség, fokozatosan növekedve, 1999-ben megközelítette a tízmilliárd forintot (4. táblázat).[9]
A sarokszámok arra utalnak, hogy a „bűvös háromszög" egyik célpontját sem sikerült maradéktalanul elérni – de egyik sem sérült végzetesen. A döntéshozók mindvégig szűk mezsgyén egyensúlyoztak. Az évtized egészét nézve azt mondhatjuk, hogy viszonylag kevés támogatással, viszonylag alacsony díjtételekkel fennmaradt a csökkenő méretű tömegközlekedés működőképessége. Ez az első pillantásra szerénynek látszó eredmény jelentős erőfeszítéseket követelt mind a társaságtól, mind tulajdonosától.

2. Szervezeti és működési reformok

A tömegközlekedés Budapest mindennapjainak, a város üzemeltetésének lényeges eleme, a BKV az Önkormányzat - létszámban és tőkében – legnagyobb cége. Kezdetben pénzügyi súlya is meghatározó volt: a főváros költségvetésének 1991-ben még majdnem 17 százaléka ennek a vállalatnak jutott, több, mint – mondjuk – a kultúra egészének. Ezért a tulajdonosnak elvileg mindig megkülönböztetett figyelmet kellett fordítania a cégre.

A Főváros képviselő testülete 1990 után azzal szembesült, hogy az öröklött, illetve ingyenes juttatásként megkapott intézményrendszer és tevékenységi struktúra az elvárt ellátási szinten, az inflációval emelkedő költségek mellett nem finanszírozható. Hamarosan világossá vált az is, hogy a központilag elosztott források nagysága kiszámíthatatlanul ingadozik. Ezért a város vezetése kezdettől fogva egyrészt a saját bevételek növelésére, másrészt – a korábbi ellátási szintet lehetőség szerint megőrizve - a folyó fajlagos költségek és támogatások csökkentésére törekedett. A pótlólagos, jórészt egyszeri (ingatlanok és részesedések eladásából származó) bevételeket, valamint a felvett hiteleket elsősorban értékálló fejlesztésekre szánták. [10]
Ennek szellemében a tulajdonos az évtized első felében reálértéken drasztikusan csökkentette a BKV működési támogatását. A hozzájárulás 1991 és 1994 között végig 9-11 milliárd forint volt, húsz százaléknál magasabb infláció mellett (1. és 3. táblázat). A cég krónikus pénzhiányának („alulfinanszírozottságának") eredetét az önkormányzat 1992-re datálja, amikor a Főváros bevételei az adók megosztásának változása miatt jelentősen visszaestek, és a BKV-t más

[6] Prága, Stockholm, Hamburg, Marseille, Lisszabon, Milánó, München, Bécs. A benchmark elemzést a Roland Berger& Partner tanácsadó cég végezte 1998-99-es adatok alapján.
[7] Az 1990-es évek második felében a megállóhelyek száma 4600, a kihasználtsági mutató pedig 28 százalék körül ingadozott.
[8] Az utazások mennyiségének csökkenése 1999-ben megállt, és a következő évben szerény növekedésbe fordult. Az okokra később visszatérünk.
[9] A 2000. évben látható javulás – mint látni fogjuk - egyszeri tényezők következménye.
[10] Budapest Főváros költségvetése 1991, 1992.

hátrányos megkülönböztetések is érték.[11] A jegyárak jelentős, 1991-ben és 1992-ben is közel ötven százalékos emelése csak a folyó veszteség kordában tartására volt elég, a járműpark pótlása-fejlesztése rendre elmaradt. Így halmozódtak a jövőben teljesítendő beruházások, amelyeket a vállalat „belső adósságként" tart számon. 1993-ban és 1995-ban két nagyobb fejlesztési hitelt vettek fel nemzetközi szervezetektől, a Főváros aktív szerepvállalásával, így a külső adósság is növekedésnek indult.
Noha már az első, 1991-ben megfogalmazott elgondolások célul tűzték ki a BKV közép távon gazdaságos üzemeltetését, a tarifaemelést akkor csak a cég vezetésének lecserélésre egészítette ki. Már ekkor előirányozták a létszámcsökkentés és profiltisztítás mellett néhány tevékenység (hajózás, libegő, sikló) gyors magánkézbe adását és egy szélesebb körű privatizációs-koncessziós program kidolgozását.[12]
A következő években azonban alig változtak a működés keretei. Az első nagyobb lépésre csak 1996-ban került sor. Az 1994-es választásokat követő új fővárosi program tervbe vette több cég privatizálását, de a BKV alapszolgáltatását „a kritikus helyzet miatt" kizárta ebből a körből. A működés racionalizálása érdekében előirányozta viszont a vállalat részvénytársasággá szervezését és az alaptevékenységtől független részlegek leválasztását.[13] Ezeken az elveken alapult az 1996 és 1998 között végrehajtott átalakulás és reorganizációs program, beleértve a cég karcsúsítását, valamint a belső felépítés és irányítás módosítását.
A cég tulajdonosi irányítását nemcsak ebben az esetben, hanem az évtized egészében is az jellemezte, hogy az Önkormányzat csak valamilyen átfogó dokumentumban, a legáltalánosabb szinten fogalmazta meg a BKV feladatait. Az elvárt szolgáltatás mennyiségét a paraméterkönyv, a támogatás konkrét mértékét az éves fővárosi költségvetés tartalmazza. A nagyvállalatra vonatkozó részletes tulajdonosi stratégiát vagy hosszabb távra szóló finanszírozási tervet tudomásom szerint nem dolgoztak ki.[14]

2.1. Formaváltás

A részvénytársasággá alakulás lehetővé tette egyfelől a szerepek elhatárolását, a társasági törvényben meghatározott tulajdonosi és ellenőrző testületek felállítását, másfelől a vagyon viszonylag reális értékelését, oszthatóságát és változásának nyomon követését.[15]
Az új forma azonban nem küszöbölte ki az alulfinanszírozottságot: a bevételek már akkor sem fedezték a költségeket. Nem változott a tulajdonosi szerkezet és a strukturális adottságok többi eleme sem. Ezzel is összefügg, hogy a társasággá alakulás nem szüntette meg a „kézivezérlést", és inkább erősítette-formalizálta az irányítás politikai jellegét. Az Igazgatóság és a Felügyelő Bizottság összetételét a fővárosi párterőviszonyok szabják meg. A BKV-testületekben ennek ellenére kevéssé érzékelhető a politikai megosztottság, amiben perdöntő szerepet játszik a delegáló szervezethez fűződő kapcsolatok intézményes rendjének hiánya, a tulajdonosi irányítás megosztottsága és a célrendszer inkonzisztenciája.
Részben ez az alaphelyzet erősíti fel a hasonló testületekben (és tegyük hozzá, magántulajdon mellett is) óhatatlanul felbukkanó jellegzetességet: az igazgatóság és a felügyelő bizottság sokszor inkább a cég, mint a tulajdonos érdekeit képviseli. Az ellenőrző szerepet gyengíti a mindenhol jellemző információs aszimmetria. A menedzsment minden részkérdésről többet tud, mint a szervezettől távolabb álló, jórészt a cégvezetés előterjesztéseiből tájékozódó testületi tagok.

---

[11] Javaslat a Budapest Fővárosi Önkormányzat 2002. évi költségvetési koncepciójára, 2001. november. A hátrányos megkülönböztetésekről és a kiküszöbölésükre tett javaslatoktól lásd az alternatív finanszírozásról szóló alfejezetet.
[12] Demszky Gábor programja a Főváros számára, Előtanulmányok, 1991. augusztus.
[13] Demszky Gábor: Budapest jövője – várospolitika 2000-ig, 1994. november
[14] Az egyetlen kivétel a 3.3. fejezetben tárgyalt stabilizációs program, amely két évre megszabta a BKV feladatait és a Főváros hozzájárulását.
[15] Az induló mérleg szerint a jegyzett tőke 127 milliárd a korábbi 6 helyett, amit korábban 45, 1996. január 1.-től 49 milliárd tőketartalék egészített ki. A következő években világossá vált, hogy egyes vagyonrészek értékelése nem volt reális. A járműpark számos eleme valójában többet ért, míg jónéhány ingatlant nem lehetett a könyvekben szereplő értéken eladni.

A társasági forma tehát a minden nagy szervezetben érvényesülő, a közösségi tulajdon és a tevékenység jellege, sajátos piaca által felerősített irányítási nehézségek miatt önmagában kevés a működési mód átalakítására és az eredmények javítására.
Mivel ezt mind a tulajdonos, mind a vállalat vezetése világosan látta, a formaváltással együtt döntés született a cég reorganizációjának elindításáról. A fő irányokat az 1994-es várospolitikai program jelölte ki, a konkrét keretekre a vállalat vezetése tett javaslatot, az igazgatóság és a felügyelő bizottság ellenőrzése mellett. Az 1996 és 1998 között végrehajtott, 37 projektből álló reorganizáció két nagy területre, a tőke és a tevékenység szerkezetének, valamint a belső szervezeti-irányítási rendszernek az átalakítására összpontosult[16].

2.2. A szervezet karcsúsítása

A tőke és tevékenység struktúrájának módosítása során a BKV a piacgazdaságokban jól ismert és az 1990-es években szinte minden magyar állami cégnél is alkalmazott módszereket követte – némi késéssel. A három legfontosabb út a vállalat többségi tulajdonában álló kft.-k alapítása, egyes tevékenységek megszüntetése és az üzemterület összehúzódása, azaz ingatlanok értékesítése volt.
Az alaptevékenységhez szorosan nem kapcsolódó tevékenységek önálló társaságokba szervezésének célja a költségcsökkentés és hatékonyság javítás volt mind a kft.-knél, mind pedig - részben ezáltal - az anyavállalatnál. Az új kis cégek jobb eredményeit a ráfordítások és eredmények elkülönített mérésétől, a vezetők felelősségének és közvetlen érdekeltségének erősítésétől, a termékszerkezet átalakításától és külső piaci megrendelések szerzésétől várták. A BKV folyó működési költségei a kft-ktől vásárolt szolgáltatások árának mérsékléséből, illetve közvetlenül az anyavállalat eszközeinek és létszámának csökkenéséből adódhattak, sőt a nyereséges működés osztalékfizetés révén a bevételeket is növelhette.
A reorganizáció keretében kilenc, tisztán BKV tulajdonú kft. alakult összesen mintegy három milliárd forintnyi alaptőkével és 1570 fős létszámmal.[17] Ez a nagyvállalat 1996-os jegyzett tőkéjének 2,4 alkalmazottainak pedig 8,3 százaléka. A két legnagyobb társaság, egy milliárd körüli alaptőkével a vasúti-és gépjárművek javítására jött létre. 100 és 400 millió közötti tőkével alakult a vonali infrastruktúrát felújító, a mozgólépcsőket javító, a hajózási és a közlekedés-egészségügyi kft. Ennél kisebb volt az építési, a hírközlési és a Libegőt üzemeltető cég.
Leánytársaságokat a technológiai és számviteli szempontból jól elkülöníthető tevékenységekre alapítottak, részben a BKV-hoz csak lazán kapcsolódó egységeknél, részben olyan szolgáltatásokra, amelyekre az anyavállalatnak továbbra is szüksége volt, és azokat nem lehetett külső partnerektől megvenni.
Néhány tevékenységgel viszont a marginális jelleg vagy a nagy piaci kínálat várható árcsökkentő hatása miatt érdemesnek látszott felhagyni. A BKV keretében megszűnt a nyomdaipar, a ruhaellátás, a pénzszállítás, a vasúti teherszállítás, az őrző-védő szolgáltatás és takarítás, valamint a létesítmény ellátás. A szolgáltatások többségét azóta a piacon vásárolják.
Végül, a folyó kiadások csökkentése és közvetlen készpénzbevétel generálása volt a célja az épületek és más ingatlanok eladásának. Ezeket a kft. alapításokkal és a tevékenységek kisorolásával, a jóléti szolgáltatások csökkentésével-átrendezésével, továbbá a felhasználás ésszerűsítésével szabadították fel. (Összesen mintegy egy millió négyzetméterről, az üzemterület közel 15 százalékáról volt szó.) A reorganizációs program lezárásáig, 1998. közepéig 44 ingatlant értékesítettek. A 29 folyamatban lévő és további 38 értékesítésre a következő években nagyrészt sor került. [18]

---

[16] A programnak elvileg része volt a finanszírozási rendszer korszerűsítése is. Ezek a változtatások azonban nem a reorganizáció keretében, hanem azzal párhuzamosan, a vállalat számára külsődleges tényezőként jelentek meg.
[17] Még a program elindítása előtt társasággá alakították és privatizálták az utazás-szervezéssel foglalkozó részleget BKV Tours néven. A reorganizáció időszakában a BKV száz százalékra növelte részesedését a reklámozással foglalkozó Peron Kft.-ben, és az új, dél-budai vonal beruházásának koordinálására megalakult a DBR Metró Kft. is.
[18] Az összesített bevételekről a 2.4. fejezet ad számot.

2.3. A belső szervezet és irányítás átalakítása

A „karcsúsított" vállalat belső átalakításának két legfontosabb eleme a divizionális szervezet létrehozása és az informatika korszerűsítése volt.
A menedzsment célként a vállalat a stratégiai és operatív feladatok elválasztását, a koordinációs költségek csökkentését, a feladatok és a felelősség világos elhatárolását jelölte meg. Kétlépcsős szervezeti és irányítási rendszert alakítottak ki egy „középirányító" szint kiiktatásával. A korábban három csoportba összevont üzemigazgatóságok[19] mindegyike önálló szervezeti egység lett. Mivel az öt területileg elkülönült autóbusz részlegeket is külön-külön egységbe szervezték, a metró, a HÉV, a villamos és trolibusz ágazattal együtt összesen kilenc üzemigazgatóság alakult.[20] A divíziók tevékenységét az „integrátor", azaz a BKV némileg átszabott központi egységei hangolták össze.
Az átalakulás a feladatok és hatáskörök decentralizációjával járt. A végrehajtó szervezetek nagyobb önállóságot kaptak többek között az anyagbeszerzésben, az üzemfenntartásban, a vonalműszaki tevékenységben, az oktatásban. Minden üzemigazgatóságnak önálló terve volt, amelyeknek teljesítését, a gazdálkodási és pénzügyi keretek felhasználását egyértelműen számon lehetett kérni. Elkezdődött a központ és a divíziók közötti munkamegosztás új alapokra helyezése, a forgalmi teljesítmény elszámolásának, a humánügyi, a pénzügyi és számviteli, az irodai és ügyirat kezelési folyamatoknak az átszervezése.
E tartalmi változtatásokhoz elengedhetetlennek látszott az informatikai rendszer gyökeres megújítása is. A TransIT projekt 1997 és 1999 között fokozatosan fejlesztette a számítástechnika gépi hátterét, és korszerű információs technológián alapuló ügyviteli rendszert vezetett be. Speciális modulok kezelik többek között az utasforgalom és a menetdíj bevételek összes adatát. A folyamatos hibajavítással és finomítással párhuzamosan több száz felhasználó munkatárs kapott megfelelő képzését. Az integrált informatikai rendszer ma már elvileg lehetővé teszi az adatok gyors és megbízható feldolgozását, a döntések megalapozottabb előkészítését, a korszerű kontrolling rendszerek működtetését.

2.4. A reorganizáció eredményei és korlátai

A reorganizációtól a vállalat vezetése készpénzbevételt és folyamatos költségcsökkentést várt. Az egyszeri bevételeket magának az átalakítási folyamatnak a finanszírozására szándékoztak fordítani, a megtakarításoknak pedig a folyó veszteséget kellett leszorítaniuk.
Az 1996-ban összeállított pénzügyi terv tízmilliárdos forrásképződéssel számolt[21]: 3,3 milliárdos költségcsökkentés és kétszer ennyi bevétel vagyonhasznosításból. A ráfordítások nettó értékét (beleértve az ingatlan eladások és áttelepítések, valamint a társaságalapítás technikai és apportálási költségét, a végkielégítéseket és más személyi kiadásokat, továbbá az informatikai rendszer kiépítését) 4,4 milliárdra becsülték. Így egyenlegként 5,6 milliárd forint adódott.
A programot lezáró összegzés 1998 nyarán sokkal borúsabb képet mutatott. A költségmegtakarítás a számítások szerint kicsit magasabb volt ugyan az eredetileg tervezettnél, de az ingatlanok eladásából mindössze 2,2 milliárd folyt be. Mivel a nettó felhasználás 3,9 milliárd forintja megközelítette a nagyobb bevételhez tarozó értéket, a pozitív szaldó alig haladta meg az 1,8 milliárdot.
Az eredmények értelmezéséhez több szempontot is érdemes figyelembe venni. Egyrészt a reorganizáció - az eredeti tervektől eltérően - nem fedezte az informatikai fejlesztés teljes költségét. A vártnál nagyobb számla kifizetéséhez a Fővárosi Önkormányzat 1,3 milliárd forinttal járult hozzá. Ezt a forrás oldalon szereplő tételt is számításba véve a rövid távú pénzügyi egyenleg marginális összegre olvad.
Másrészt viszont az ingatlan értékesítésekből származó bevételek nemcsak az eladási árak optimista becslése és az értékesítő apparátus kezdeti tapasztalatlansága miatt maradtak el

[19] Nem számítva az önálló kft.-be szervezett hajózást.
[20] Az autóbuszoknál Koordinációs Igazgatóság működött az új egységek működésének megnyugtató rendezéséig.
[21] Összehasonlításul, ez lényegében egy év elszámolt amortizációjának felel meg.

lényegesen a tervtől, hanem a társaságon kívül álló okok miatt is. Több terület tulajdoni-jogi helyzetének rendezése elhúzódott. Az előkészítéshez, a tevékenységek és szervezetek áttelepítéséhez sokszor hiányoztak a szabad források. Ráadásul az ingatlanpiac ezidőtájt éppen gyengélkedett, az egyszerre jelentkező nagy kínálat és a BKV-nak a vevők által feltételezett kényszerhelyzete tovább nyomta lefelé az árakat. A döntéshozók esetenként inkább a halasztás mellett foglaltak állást. E nehézségek enyhültével felgyorsultak az eladások. 1996 és 2000 között végül is a cég 5,2 milliárdot kasszírozott a vagyonrészek hasznosításából, ami az eredeti tervnél már csak 1,5 milliárddal kevesebb – legalábbis folyó áron. Ezzel együtt a reorganizáció közvetlen bevételeinek és kiadásainak egyenlege valóban pozitív.

Az is kétségtelen, hogy csökkentek a személyi ráfordítások és az infrastruktúra összehúzódása miatt az üzemi általános költségek is. A BKV létszáma 1996 és 1998 között 15 százalékkal lett kevesebb.[22] A 2700 alkalmazottból azonban 1570-en az új kft.-kbe kerültek. A leánytársaságok alapításával a BKV közvetlen anyag-, munka - és rezsi ráfordításai csökkentek, az anyagjellegű szolgáltatásokért viszont többet kellett fizetnie. Az egyensúly nem garantált, sőt az anyavállalat szempontjából negatív is lehet az árak megszabásától és a kft.-k alkupozíciójától függően.

A BKV számításai szerint[23] a veszteségek 1996 és 1998 között kettő, négy, illetve hat milliárddal nagyobbak lettek volna reorganizáció nélkül. A becslés azonban a tevékenység változatlan szerkezetére értelmezhető, és csak nehezen ellenőrizhető feltételezésekre építhet. A közvetlen pénzügyi hatás mérése bizonytalan alapokon áll.

Az elmúlt évek a kft. alapítások strukturális gondjait is felszínre hozták. Ha az anyavállalat a kisebb társaságnak nemcsak főtulajdonosa, hanem egyben legnagyobb megrendelője is, akkor céljai ellentmondásossá válnak. Egyfelől az alacsony árban, másfelől a beszállító vesztességének elkerülésében érdekelt. A kft.-k sokszor a BKV megrendelések kényszerű – pénzhiányból eredő – csökkenése miatt kerülnek bajba. Ilyen feltételek mellett a felelősség és érdekeltség is nehezen érvényesülhet. Az alaphelyzet hasonló a közlekedési vállalat és a Fővárosi Önkormányzat viszonyához. A nagyvállalat most tulajdonosként tapasztalja az információs aszimmetria és a kölcsönös kiszolgáltatottság jelenségeit – az asztal másik oldaláról. A felügyelő bizottságok tagjainak kinevezése, az önálló portfolió kezelő iroda létrehozása majd az irányítási-ellenőrzési funkcióknak a Gazdasági Igazgatósághoz telepítése alapjaiban nem javított a helyzeten. A tapasztalatok és a folyamatos figyelem hiánya is hozzájárult ahhoz, hogy a BKV mindvégig gyenge tulajdonos maradt.

Mindent összevetve a reorganizáció hasznos volt az informatikai rendszer kiépítése, a szervezet karcsúsítása, a költségérzékenység javítása, a régi, megkövesedett struktúrák fellazítása miatt. A készpénzbevételek és közvetlen kiadások egyenlege csak néhány év elteltével, akkor is csak nominális értéken kúszott át a pozitív tartományba. A közvetett, hosszabb távon jelentkező megtakarítások nehezen számszerűsíthetők, de biztos, hogy az átalakítás nélkül a BKV vesztesége nagyobb lett volna.

Az is biztos azonban, hogy a program nem hozott – jellegéből és méretéből következően nem is hozhatott - áttörést a nagyvállalat gazdálkodásában és pénzügyi helyzetében. Az egyszeri bevételek nagyságrendekkel kisebbek a járműpark és az infrastruktúra megújításához szükséges léptéknél, és a működési megtakarítások sem küszöbölték ki a veszteségeket. Az alkalmazott módszerek jó néhány eleme később korrekcióra szorult. Elkerülhetetlenül napirendre kellett tűzni az egész finanszírozási rendszer átalakítását.

3. Pénzügyi helyzet, finanszírozás

[22] 1991 és 2000 között az induló 23 ezres létszám majdnem a felére esett.

[23] Az ilyen típusú elemzések a társasági érdekérvényesítés szerves részei. Mivel ellenőrzésükhöz pártatlan, de alapos helyismerettel rendelkező külső szakértők idő-és költségigényes munkájára lenne szükség, erre a tulajdonos ritkán ad megbízást. Hasonló okokból nehéz és kivételes a vállalati előterjesztések alapos bírálata, még inkább alternatív javaslatok kidolgozása. Mindez az információs aszimmetria jele – és egyben növelője is.

A Budapesti Közlekedési Vállalat 1993 óta folyamatosan veszteséges. A kezdetben kicsi, majd 1995-ben négymilliárdos mérleg szerinti hiány 1999-ben megközelítette a tízmilliárdot, majd 2000-ben – jórészt egyszeri hatások következtében - hét milliárd alá csökkent (4. táblázat). A halmozódó veszteségek lassan felemésztik a társasággá alakuláskor magasra állított tőketartalékot, a saját tőke az elmúlt öt évben több mint 15 százalékkal kevesebb lett. Ugyanakkor a BKV adóssága majdnem megtízszereződött. A hitelállomány a tőkéhez viszonyítva még mindig nem túlságosan magas, és az elmúlt években sikerült növelni a hosszú lejáratú kölcsönök arányát. A likviditási mutatók azonban folyamatosan romlanak, és az adósságszolgálat a közeljövőben eléri az évi ötmilliárd forintot. Az összes tőke-és kamattörlesztési kötelezettség 2010-ig több mint 33 milliárd forint.
A kölcsönök felvétele ellenére a beruházások és értéknövelő felújítások elmaradtak a szükségestől. A szükségletet az inflációval korrigált tényleges amortizációból számítva a megvalósított fejlesztésekben 1993 és 2000 között 25 milliárd forint hiány mutatkozik, amit a BKV „belső eladósodottságnak" tekint. Az alacsony kulcsokkal megszabott értékcsökkenési leírás jelentős részét évek óta a működtetésre – a veszteség mérséklésére – kell fordítani. A járművek átlagos életkora, ezzel a karbantartási költség és a műszaki okokra visszavezethető menetkimaradás is folyamatosan nő[24]. Az infrastruktúra egyes elemei az elmúlt években látványosan megújultak (a régi földalatti, a hűvösvölgyi villamos végállomás, több fontos villamospálya), míg másokra, például a legrégebbi metrószakasz felújítására, nem jutott pénz.
Ez a helyzet nem kis részben a BKV finanszírozásának átalakulásából következik.

3.1. Kísérletek a költségvetési korlát keményítésére

A finanszírozás változásának lényege a vállalat költségvetési korlátjának keményítése – a kívülről kapott, ingyenes források csökkentése - mind a kormányzat, mind pedig a tulajdonos részéről.
Az 1992-től folyósított állami támogatás – amit eredetileg az Önkormányzat és a központi költségvetés közötti forrásmegosztás változásának kompenzálására ítéltek meg – 1997-től megszűnt (1. táblázat). Az árkiegészítés összege a tarifa növekedésével együtt nominálisan nőtt ugyan, de a kulcs folyamatosan csökkent[25]. Az állam nem térítette meg a 65 éven felüliekre 1998-ban kiterjesztett ingyenes utazás költségeit. Az összes központi támogatás súlya a BKV bevételeiben az 1990-es évek első felében emelkedett, majd az 1996-os harminc százalékról 23 százalékra csökkent (4. táblázat). A vállalat számításai szerint az 1996 és 2000 között hozott kormányzati döntések összesen több mint húszmilliárd forintnyi bevétel kiesést okoztak – ami éppen megegyezik a jelenlegi hitelállománnyal.
Eközben, mint láttuk, az évtized első felében a tulajdonos is sikerrel fogta vissza a működési támogatásokat. Ezt a törekvést csak felerősítette az 1996-tól érvényesített új pénzügyi stratégia. A kiindulópont szerint a Főváros bevételei - jó esetben – megtartják reálértéküket, de a beruházási források a folyamatban lévő nagy privatizációk lezárultával elapadnak. A költségvetési egyensúlyt és a fejlesztési lehetőségeket csak úgy lehet megőrizni, ha a kiadások csökkentésével a működési egyenleg tartósan pozitív, és a város aktív pénzpolitikát folytat. Ennek érdekében intézményi reformokat indítottak el (null-bázisú költségvetés, bázis-finanszírozás helyett feladat finanszírozás, egyszeri támogatások a fajlagos működési költségek csökkentésére), a jelentős, 1997-ben a költségvetés ötödét kitevő privatizációs bevételeket beruházásokra fordították, először négy, majd hét éves fejlesztési tervet dolgoztak ki, és a hitelfelvételek mellett kötvény kibocsátásra is sor került. [26]
Az elvek valóra váltásából a BKV – az intézményi reform keretébe sorolható informatikai fejlesztési támogatás mellett – leginkább a tulajdonosi hozzájárulás további visszafogását érzékelhette. 1996 és 2000 között a folyó támogatás emelkedése ismét elmaradt az infláció

[24] A legfiatalabb az autóbuszpark, 10 évesnél kisebb átlagéletkorral. Ez a mutató a metró-és HÉV kocsiknál 21, illetve 24, a villamosoknál 29 év.
[25] A tanuló és nyugdíjas bérletek árkiegészítési kulcsa az 1995-ös 300-ról 208 százalékra esett, miközben a helyközi közlekedésben ma is 900 százalék. Így a kedvezményes ár és a dotáció összege nem fedezi a ráfordításokat.
[26] Katalin Pallai: Financial Management and reform of the Municipality of Budapest 1990-1998, d.n.

ütemétől. Az először 1993-ban megítélt beruházási-és céltámogatás az 1995-ös kiugrástól eltekintve mindvégig az 1,5-2,5 milliárd forint közötti sávban ingadozott, és csak 2000-ben indult el újra felfelé (1. táblázat).
A támogatások megszűnését, illetve reálértékük zsugorodását a Főváros megint hajlott tarifa növelésével ellentételezni: a díjak 1996-ban és az azt követő évben jóval az átlagos áremelkedés fölé szöktek (3. táblázat).[27] A Pénzügyminisztérium azonban többször elutasította az előterjesztéseket. A BKV sokszor nehezményezte tarifaemelési javaslatainak lefaragását, az utóbbi években pedig – az elfogadott megállapodás ellenére[28] - az infláció alá szorítását. Összességében azonban a menetdíjak szerepe a támogatásokkal szemben nőtt. Részarányuk a bevételekben az 1990-es évek közepének 30 százalékos szintjéről 42 százalékra emelkedett, azaz javult a költségfedezeti hányad.[29]
A piaci bevétel nemcsak a jegyek és bérletek árától, hanem az utasok számától és fizetési hajlandóságától is függ. A tömegközlekedésnek más közszolgáltatásoknál nagyobb árrugalmassága és a behajtás nehézsége (bliccelés) miatt fontos a szolgáltatás minősége és az ellenőrzés hatékonysága. Részben ez utóbbi erősítésének köszönhető az árak és a díjbevételek emelkedésének viszonyaként meghatározott realizálási százalék javulása.[30]

3.2. Javaslatok az alternatív finanszírozási rendszerre

A finanszírozási rendszer átalakítását a reorganizáció részeként maga a BKV is szorgalmazta. A menedzsment már 1996-97 óta az önkormányzati és állami források növelését, valamint megszerzésük eljárásrendjének módosítását szerette volna elérni. Ehhez a változások ellentétes iránya és a pénzügyi helyzet súlyosbodása egyre több okot adott.
Az elgondolásokat összefoglaló „alternatív finanszírozási rendszer" a működés külső feltételeire összpontosít. A BKV saját elemzései szerint a belső tartalékok kimerültek. A reorganizáció és a többi kapcsolódó lépés a lehető legkisebbre faragta a költségeket. További csökkentésük már a forgalmi és műszaki biztonság, a fogyasztói és tulajdonosi igények kielégítésének rovására menne. Ha a bevételek nem nőnek, veszélybe kerül a cég működőképessége.[31]
A megoldási javaslat lényege a támogatások növelése. A társaság az államtól a fejlesztéshez vár segítséget, címzett-vagy céltámogatások formájában, és a helyközi közlekedéshez viszonyítva hátrányos megkülönböztetést szeretné eltörölni. Ez mindenekelőtt a gázolaj jövedéki adójának teljes vagy részleges elengedése[32] - hasonlóan a vasúti és vízi szállításokhoz -, a munkába járás költségeinek megtérítése az alkalmazottak számára úgy, ahogy ezt a munkáltatók a MÁV és a Volán szolgáltatásainál megtehetik, továbbá az árkiegészítés kulcsának felemelése a távolsági közlekedés szintjére. (Ha ez nem lehetséges, akkor legalább a vetítési alapot kellene megemelni a

---

[27] Az adatsor jól mutatja, hogy a parlamenti és önkormányzati választások éveiben mindig kicsi a tarifamelés.
[28] 1997-ben a Fővárosi Közgyűlés a kormánnyal folyatatott előzetes egyeztetés után határozatot hozott arról, hogy a tarifaemelés egy ideig öt százalékkal meghaladja az inflációt.
[29] Ezt szorgalmazta a Világbank is, a hitelnyújtás feltételéül a költségfedezeti mutató (lényegében a támogatások részarányának csökkentése) és az összes bevétel/összes ráfordítás hányadosaként értelmezett működési ráta javítását szabva. A költségfedezeti hányad ennél is lényegesen jobb lenne, ha az állami árkiegészítést nem számítanánk a vállalat dotációi közé. Ez az álláspont azzal indokolható, hogy az támogatást nem a BKV, hanem meghatározott fogyasztói csoportok kapják. A vállalat sokszor hangoztatott érvelésének gyenge pontja, hogy a szolgáltatás árrugalmassága miatt e kedvezmények nélkül a fizetőképes kereslet, azaz a menetdíj bevétel is alacsonyabb lenne.
[30] 2000-ben például az előbbi csak hat százalékkal, az utóbbi viszont ennek duplájával nőtt. De éppen ez az eset világosan mutatja, hogy itt az árrugalmasságon és a vállalat munkáján kívül olyan külső tényezők is fontosak, mint a benzinárak és a parkolási díjak emelkedése.
[31] Egy külső tanácsadó 1998-as modellszámításai – a bevételeket és ráfordításokat az inflációval korrigálva, de változatlan szerkezetet feltételezve – 2002-re 20-30 milliárd forint mérleg szerinti veszteséget prognosztizáltak, ha a beruházásokat még erősebben visszafogják. Ha pedig nem, akkor az éves hiány elérheti az alsó érték dupláját.
[32] A jövedéki adó egy részéből az országos közúthálózat fejlesztésére létrehozott Útalapot töltik fel, de BKV alig használ ilyen utakat.

tényleges – önkormányzati hozzájárulással és a fajlagos veszteség mértékével kiegészített – önköltség szintjére.)[33]
E diszkriminatív elemek megszüntetése voltaképpen a közlekedési ágazatok egységes kezelését, a közösségi utazás normatív szabályozását jelentené.
A normatív szabályozás fogalmát a javaslatok egy másik értelemben, a BKV és a Fővárosi Önkormányzat viszonyára is alkalmazzák. A fejlesztési és működési támogatásokat szétválasztva az utóbbit egy világosan meghatározott díjszabási mechanizmus szerint, hosszú távra kellene megszabni. Az önkormányzati hozzájárulásnak fedeznie kellene minden indokolt ráfordítást, ugyanakkor fenntartva a hatékonyságnövelési kényszert.[34]
Az alternatív finanszírozási program egyik (állami) része a főhatóságok meggyőzése, lobbizás révén valósítható meg, másik (önkormányzati) része pedig éppen a folyamatos alkudozás kiküszöbölésére irányul. A társasággá alakulás idején a cég vezetése arra számított, hogy az új szervezeti keretben – többek között az igazgatóság és a felügyelő bizottság szakmai és politikai kapcsolataira építve – alkupozíciója tovább erősödik. Ez a várakozás azonban nem igazolódott, legalábbis ha az alkuerőt a támogatások nagyságával mérjük. Az állami terepen egyelőre semmit sem sikerült elérni. Tulajdonosával kapcsolatban a BKV az 1990-es évek végén úgy ítélte meg, hogy nem érdemes egyszerűen az önkormányzati hozzájárulás növelését kérnie, mert az az éves költségvetési vitákban újra és újra elbizonytalanodik. Ezért a mértékről az eljárásrendre próbálta áttenni a hangsúlyt.
Az „alku helyett kiszámíthatóság" elvileg a döntéshozóknak is érdeke lehet.[35] Néhány szempont azonban alapos megfontolásra inti az Önkormányzatot. Az egyik a hosszú távú elkötelezettség. Amikor a Főváros bevételei (főként a mindenkori kormánytól függő forrásmegosztás változékonysága miatt) bizonytalanok, akkor kockázatos megkötni a kiadások nagy tételeit. Ezzel is összefügg, hogy a főváros költségvetéséért felelős döntéshozók – pozitív működési egyenlegre törekedve – a folyó támogatásokat még inkább szeretnék kordában tartani, mint az egyszeri, rugalmasabb fejlesztési kiadásokat.[36] Fontos ellenérv a normativitás alappillére: a ráfordítások indokolt szintjének elfogadása. Ez minden hatósági árszabályozás legkényesebb kérdése. Verseny és így megfelelő összehasonlítási alap hiányában nehéz eldönteni[37], hogy hol az a pont, ahonnan kezdve a költségcsökkentés már nem válthatja ki a támogatást. A tulajdonos ezért vonakodott a javaslat elfogadásától.

3.3. Padlássöprés: a stabilizációs program

---

[33] Felvetődött még a 65 éven felülieknek adott utazási kedvezmény okozta bevételkiesés állami kompenzálása. Az igénybe vétel regisztrálása azonban bonyolult.
[34] Az önkormányzati források növelésére felmerült még a kerületi hozzájárulás, illetve egy közlekedési adó bevezetése, ami azonban gyakorlati, illetve elvi okokból egyelőre lekerült a napirendről.
[35] Az idősebbek még emlékezhetnek rá, hogy az egyedi támogatástól a normatív újraelosztás felé tett lépések a tervgazdálkodás idején is hatékonyabb, piackonform megoldásnak számítottak.
[36] Ez a személet az önkormányzatban nem egyszer élénk politikai viták tárgya. A fejlesztési és működési támogatások éles megkülönböztetése azért nehéz, mert a pénzt csak korlátozottan lehet „pántlikázni". A vállalatok sokféle módszert használhatnak a megszerzett források belső átcsoportosítására.
A működési támogatások visszafogása azonban nemcsak a BKV esetében, hanem az önkormányzati gazdálkodás egészében sikerrel járt. Míg 1991-ban a Főváros költségvetésének 85 százalékát fordította a működtetésre, 2000-ben már csak alig több mint a felét, s eközben a fejlesztési-felújítási kiadások 14 százalékról közel egyharmados arányra emelkedtek. (A Fővárosi Önkormányzat gazdálkodása az 1991-99. évi tényleges teljesítések és a 2000. évi tervadatok tükrében, 2000. április)
[37] A nemzetközi összehasonlítások egyébként azt mutatták, hogy a BKV költséghatékonysága a hasonló nagy európai közlekedési vállalatokhoz viszonyítva jó. A kocsikilométerre és férőhelykilométerre vetített ráfordítások nyolc vizsgált cég közül a legalacsonyabbak.

A BKV egyre növekvő pénzügyi nehézségeit látva 1999-2000-ben az Önkormányzat nem maradt tétlen. A normatív rendszer kialakítása helyett azonban két évre szóló stabilizációs programot fogadott el, és ennek részként további belső tartalékok feltárását szorgalmazta.
A vállalat ismételt átvilágítására egy külföldi tanácsadó cég kapott megbízást, amelyet közvetlenül érdekeltté tettek a költségek lefaragásában. A célul kitűzött hárommilliárdos megtakarításból azonban a tanácsadó rövid távon legfeljebb ennek harmadát látta elérhetőnek létszámcsökkentéssel, ingatlaneladással és a sporttámogatások mérséklésével. További 1,5-1,5 milliárdot hozó csomagot állított össze a béren kívüli juttatások megszorításával és a belső ösztönzési rendszer átalakításával. A BKV a Kollektív Szerződést érintő pontok kivételével a javaslatok többségét elfogadta, és megkezdődött a hatékonyabb motivációs rendszer kidolgozása is.
A stabilizációs program a tömegközlekedés színvonalának javítása, részarányának megőrzése és a vállalat működőképességének fenntartása érdekében a forgalmi teljesítmények kis mértékű csökkentését, az eszközpótlásokhoz öt milliárd forint fővárosi céltámogatást és két év alatt 12 milliárdos egyszeri bevételnövelést irányzott elő. Az utóbbit a menetdíj bevételek növelése mellett döntően további ingatlanok eladásából és néhány kft., illetve tevékenység privatizálásából kellett előteremteni.
Ez a program, amelynek részleteit a szokás eljárástól eltérően az önkormányzat írta elő, lényegében burkoltan elismeri, hogy változatlan feltételek mellett a szolgáltatás méretét szűkíteni kell, és a műszaki színvonal megőrzéséhez a Fővárosnak is a zsebébe kell nyúlnia. A támogatások csökkentésének politikája nem tartható. A fejlesztési célú alapátadás 2000-ben majdnem megduplázódott (1. táblázat).[38] A korábbi reorganizáción túlmenő karcsúsítás azonban hosszabb távon kétséges következményekkel járhat.

4. Új kísérletek és kitörési pontok

A stabilizációs program elindítását követő években a Fővárosi Önkormányzat elvileg továbbra is kiemelt jelentőséget tulajdonított az integrált, az egyéni közlekedésnél nagyobb súlyú tömegközlekedés fenntartásának. Mind a városfejlesztési koncepció, mind pedig a 2001-ben elkészült budapesti közlekedési rendszerterv megállapította, hogy a tömegközlekedés fontos eleme a város működőképességének és az életkörülmények javításának.[39] Ezek a dokumentumok azonban kevés támpontot adtak a BKV gondjainak megoldásához.
A konkrétumok most sem egy átfogó elvi keret részeként, hanem az éves költségvetésekben jelentek meg. A legutóbbi időszakban, úgy tűnik, a tulajdonos már nemcsak a fejlesztések, hanem a folyó támogatások területén is enyhített korábbi szigorú felfogásán. A 2001. évre szóló fővárosi költségvetési koncepció a működési hozzájárulások elosztásánál is leszögezi, hogy az Önkormányzatnak szerepet kell vállalnia a tömegközlekedés „alulfinanszírozottságának kezelésében", bár hozzáteszi, hogy ez csak átmeneti megoldás lehet. A 2002-re szóló javaslat ezt az alapállást megerősítve újdonságként kimondja, hogy a megoldáshoz a központi kormányzat segítségére is szükség van.[40]
A vállalat vezetése az elmúlt két évben hosszabb távú megoldásokat is keresett. Kidolgoztak egy átfogó vállalati stratégiát, folytatták a szervezeti átalakítását, és újabb javaslatokat tettek a finanszírozás módosítására. Egyes részlegeket és tevékenységeket privatizáltak, és felvetődött a nagyobb léptékű tulajdonosváltás gondolata is.

---

[38] A programban előirányzott önkormányzati fejlesztési forrásokon kívül 2001-ben újabb beruházásokat is előirányoztak (a hannoveri villamosok politikai szakítópróbává vált ügye, illetve a nagykörúti villamosok cseréjére kiírt pályázat).
[39] Budapest városfejlesztési koncepciója, szakértői tervezet 2000. szeptember és Budapest közlekedési rendszerének fejlesztési terve, közgyűlési előterjesztés 2001. május
[40] Javaslat Budapest Főváros Önkormányzatának 2001. évi költségvetési koncepciójára, 2001. november és Javaslat Budapest Főváros Önkormányzatának 2002. évi költségvetési koncepciójára, 2001. november

4.1. A vállalati stratégia

A 2000. novemberében előterjesztett stratégia feltérképezte a cég erősségeit és gyengeségeit, összefoglalta a vállalatvezetés felfogását a BKV küldetéséről, jövőképéről és működési vezérelveiről. A társaság teljesítményének különböző metszetei szerint kialakítottak egy kiegyensúlyozott célrendszert. A külső és belső változtatások valószínűségének és következményeinek mérlegelésével három forgatókönyvet és mindegyikhez részletes cselekvési programot vázoltak fel. A legnagyobb esélyt a változások hordereje szempontjából közepes verziónak adták, amely belső intézkedésekkel három milliárd, a külső feltételek megváltoztatásával további tíz milliárd forintnyi eredményjavulást hozhat. A gyorsan végrehajtható akciókat beépítették a 2001-es üzleti tervbe.
Mivel az elgondolások többségének megvalósítása nem kizárólag a társaságtól függ, a dokumentum inkább a további lépések kiindulópontjának, s nem végleges döntések rendszerének tekinthető. Ebben az esetben azonban nemcsak a végeredmény, hanem maga a folyamat is érdekes. A stratégiát a vállalat felső-és közép szintű vezetőinek széles köre alakította ki, intenzív műhelymunkával. Ennek során új elemzési módszereket és megközelítéseket alkalmaztak, ütköztették a véleményeket és ötleteket. A dokumentum elkészítése a vállalati tanulási folyamat fontos része lett.
A stratégiának is lényeges pontja, de külön előterjesztésekben is megjelent a finanszírozási rendszer átalakításának újabb javaslata. A vállalati döntési körbe tartozó akciókon kívül (további területi összehúzódás, készletcsökkentés, a működés és a szervezet racionalizálásának folytatása, az ösztönzési rendszer átalakítása, a szociális költségek csökkentése) ismét nagy hangsúlyt kapott az állami és önkormányzati szerepvállalás.
A helyzet folyamatos romlása miatt a 2000. őszén írt alternatív finanszírozási program a bevételek nagyobb mértékű gyarapítását irányozta elő, mint az 1998-as változat. A társaság most már határozottan állította, hogy elengedhetetlen az inflációt meghaladó tarifaemelés és a támogatások növelése. Előtérbe került a veszteségmentes működés célja, valamint a működtetés és a beruházások finanszírozásának elválasztása. Az előbbi azt jelentené, hogy a díjbevételek és a folyó ráfordítások különbözetét a támogatások kiegyenlítik. Az utóbbi pedig a tulajdonos és a központi költségvetés finanszírozási körébe utalná a pótlásokat és fejlesztéseket, beleértve a jelenlegi világbanki kölcsönök terheinek átvállalását és a forgóeszköz hitelek szanálását is.
A cég számára változatlanul fontos a döntési rendszer átalakítása, a normatív, azaz egységes és kiszámítható finanszírozás. A BKV javaslatot tett a Főváros közlekedési (üzemeltetési) hozzájárulásának hosszú távú meghatározására egy képlet alapján, amelynek meghatározó tényezője a férőhely kilométerrel mért teljesítmény. Az Önkormányzattól új üzemeltetési szerződés megkötését, a tulajdonosi döntések meghozatalának egyszerűsítését és gyorsítását, valamint a vállalati önállóság kiterjesztését várják a hálózati teljesítmények alakításában. Új elem a Pénzügyminisztérium tarifa jóváhagyási jogkörének korlátozása az árkiegészítés növekedési ütemének meghatározására, továbbá a teljesítményekhez kapcsolódó, övezetenként differenciált tarifarendszer kialakítása is.

4.2. A reorganizáció folytatása és kiigazítása

A stratégiák és finanszírozási javaslatok megfogalmazása közben a vállalat vezetése folytatta a belső reorganizációt.
A felső vezetés tagoltabbá vált. Új vezérigazgató helyettesi poszt jött létre a forgalmi és a műszaki igazgatóság kettéválasztásával, és eggyel magasabb hierarchikus szintre került a személyzeti munkával és szervezési feladatokkal kiegészített ügyviteli feladatkör. Csökkent viszont a végrehajtó egységek száma. A divizionális szervezet „továbbfejlesztése" a nemrégiben létrehozott öt önálló autóbusz üzem egyikének megszüntetését (a telephely bezárását, majd eladást), és a megmaradók két szervezetbe egyesítését jelentette.

Ezeknek a lépéseknek a költségekre gyakorolt hatását – az ingatlan értékesítésen kívül - nehéz számszerűsíteni. Az irányítás átrendezése most sem küszöbölte ki a „személyre szervezés" régről ismert elemeit. Elvileg az összevonásnak és a szétválasztásnak lehetnek előnyei.
Nagyobb horderejű a kft.-portfolió szűkítése. Egyes tevékenységek privatizálását, mint a 2. alfejezetben láttuk, már az 1991-es főpolgármesteri program említette. Az önálló kisebb társaságok létrehozása ezt megkönnyítette, és egy csoportjuk eladása már közvetlenül az alapítás után, 1998-ben szóba került. A vállalat kiinduló elvei szerint a teljes értékesítés akkor javasolható, ha a kft. tevékenysége nem vagy alig kapcsolódik a BKV-hoz, hasonló szolgáltatásokat sok külső szereplő kínál, és az üzletrész jó áron, de legalább vagyonvesztés nélkül eladható.
Az első előterjesztés nagy léptékű eladásokra tett javaslatot. A 11 társaságból négyet száz százalékban, kettőt pedig többségében privatizálhatónak ítélt. A teljes leválasztás azonban az érintett szervezetek és szakszervezetek ellenállása, esetenként a lanyha kereslet vagy a kft. gyenge eredményei miatt a tervezettnél lassabb lett. 1999-ben két, a következő években egy-egy céget sikerült eladni.[41]
A privatizáció egyik célja a folyó kiadások csökkentése. Jónéhány társaság ugyanis – sokszor a BKV megrendelések kényszerű visszafogása miatt - folyamatosan piaci és pénzügyi nehézségekkel küzd. Veszteségeiket az anyavállalatnak finanszíroznia kell, az árak módosításán túl tulajdonosi hitelekkel is támogatva a működést. Ezért néhány esetben felmerült a beolvasztás a BKV-ba vagy egy társcégbe.[42]
A másik cél, az egyszeri bevételszerzés fontosságát a stabilizációs program felerősítette. A milliárdos nagyságrend miatt legígéretesebb cégnek a hírközlési kft. látszott. Új elgondolás volt a nemrégiben felfejlesztett informatika önálló társaságba szervezése és eladása. Ez utóbbi sorsának mérlegelése vetette fel legélesebben azokat a strukturális ellentmondásokat, amelyek mindvégig benne rejlettek a BKV számára létfontosságú szolgáltatások önálló társaságba vitelében és még inkább privatizációjukban.
Mindkét esetben biztos, hogy az anyavállalat költségszerkezete átrendeződik, de az egyenleg bizonytalan. Eladáskor a mérleg serpenyőjébe bekerül az egyszeri bevétel, de a tulajdonosi szerep megszűnésével a befolyás is gyengül. Hosszabb időszakot nézve a szolgáltatásért fizetett díjak felszökhetnek. A privatizáció a BKV szemszögéből úgy is felfogható, mint a ráfordítások megelőlegezése a vevő által. Hitel kiváltásáról van tehát szó, és a költségeket is ennek megfelelően kell mérlegelni. Az eredmény kétséges – hacsak a pénzügyi kényszerhelyzet vagy a tulajdonos Önkormányzat kifejezett utasítása nem söpri el eleve a kétkedés lehetőségét.

4.3. A privatizáció új szintjei

Hasonlóképpen felemás megoldásnak bizonyult a privatizáció másik ága, amikor nem eszközöket és szervezeti egységeket, hanem a működtetést próbálták magánkézbe adni. [43]
A BKV 1999-ben kísérletképpen két autóbuszvonal öt éves üzemeltetésére kötött alvállalkozói szerződést. A partner magáncég saját, új járműveivel, a tömegközlekedésben megszokott arculattal és tarifával dolgozik, kocsikilométerre vetített bruttó költség elszámolás alapján. A nagyobb léptékű, már 14 vonalra, 60 buszra kiterjedő második ütem – mintegy felére szűkítve - 2001. szeptemberétől indul.
A nagyvállalat a Világbank követelményei és a tulajdonosi szándék ellenére eleinte sokáig halogatta a versenyhelyzet megteremetésére és a hatékonyság javítására irányuló programot. Attól tartottak, hogy az alvállalkozás a BKV számára hátrányos összehasonlítási alapot teremt. Nem szerettek volna precedenst teremteni a tömegközlekedés integrált egységének megbontására, a nagyvállalati stratégia egyik alapelemének megingatására sem. Ha ugyanis egyre több vonalat lehet

[41] A Peron Kft. 75 százalékát, a Libegőt, majd az építési és a hírközlési kft.-t. Az új vonal építésének elhalasztása miatt leszűkült feladatkörű DBR Metró végelszámolással megszűnt, tevékenysége beolvadt az anyavállalatba.
[42] Ez az infrastruktúra felújításnál meg is valósult.
[43] A kft.-k eladásához hasonlóan ezt a lépést is az 1991-es főpolgármesteri program vetette fel először – de az indítás itt is majdnem egy évtizedet késett.

szerződésekkel üzemeltetni, akkor miért ne lehetne az egész autóbusz-üzletágat vagy akár az összes üzemigazgatóságot hasonlóképpen működtetni?
A nyilvános megmérettetés azt mutatta azonban, hogy az alvállalkozás folyó költsége magasabb a BKV-énál. A második ütem közbeszerzési pályázatának kiírásakor a tulajdonos ragaszkodott ahhoz, hogy az rt. számítsa ki a nullszaldós limitárat.
A nagyvállalat saját ráfordításait tükröző áron nem akadt a feladatra vállalkozó. A magáncégek ugyanis csak nyereséges üzletbe vágnak bele. A kalkulált vonalköltségek viszont nem veszik figyelembe a BKV veszteségeit. A szerződést végülis megkötötték, mégpedig a BKV számára kedvező externális hatások miatt. A vállalkozó új járműveket helyezett üzembe, így a szolgáltatás minősége javult. Ezt a cserét a nagyvállalat nem tudta volna finanszírozni. 60 autóbusz már érzékelhetően mérsékli a beruházási és felújítási kötelezettségeket, valamint az amortizációt is. Az adott esetben további megtakarítást hozott, hogy az infrastruktúrát garázsbezárással tovább lehetett szűkíteni.[44]
Az externális hatásokat figyelmen kívül hagyva, az adott tarifa-feltételek mellett tehát a vonalak szerződésbe adása nem csökkenti - esetleg kis mértékben növeli - a BKV veszteségeit. Ha a vállalatnak volna elegendő forrása – amortizációból vagy külső forrásból – a járműpark folyamatos, a műszaki igényeknek megfelelő megújítására, akkor a vonalak szerződésbe adása nem járna megtakarítással. Ehhez azonban a menetdíjak és/vagy a támogatások növelésére volna szükség. A jelenlegi feltételek között a szerződéses üzemeltetés előnye, hogy piaci mércét ad a BKV teljesítményének folyamatos méréséhez, csökkenti a fejlesztési támogatási igényt, és azonos díjak mellett javítja a szolgáltatás minőségét.
A működtetés óvatos magánkézbe adásán túl a BKV stratégia felvetette a nagyvállalat tulajdonosi szerkezetének átalakítását is. A mérlegelt lehetőségek között szerepelt a cég átadása központi állami kézbe, a vegyes önkormányzati-állami tulajdonlás, a dolgozók és a menedzsment bevonása a részvényesek közé, egyéb önkormányzati (kerületi, agglomerációs) tulajdon megjelenése, valamint magántőke bevonása. Az új részvényesektől a BKV vezetése elsősorban pótlólagos fejlesztési forrásokat várna. (Nyilvánvalóan ez magyarázza az állami, illetve más önkormányzati részesedés ötletének felbukkanását is.) Ezen túl a monolit, száz százalékos fővárosi részvénypakett megbontása a feltételezések szerint bővítené a menedzsment mozgásterét, és javítaná a társaság érdekérvényesítő képességét. A stratégia az egyes megoldások előnyeinek és hátrányainak mérlegelése után az 51 százalékos fővárosi – 49 százalékos egyéb tulajdon mellett tette le a voksot. A javaslat komoly megvitatására 2001. őszéig nem került sor.

5. Merre tovább?

Az elmúlt években a BKV szervezetének, működésének és finanszírozásának átalakítására tett kísérletek során a tulajdonos célja a tömegközlekedési színvonal megőrzése volt a szolgáltató cég költségvetési korlátjának keményítése mellett. A menedzsment az egyre romló technikai és pénzügyi feltételek között jelentős erőfeszítésekkel igyekezett fenntartani a cég működőképességét. Végül is mindkét fél elkönyvelhet eredményeket: járnak a villamosok, nem sokkal ritkábban és nem sokkal zajosabban, mint korábban, miközben a támogatások mérséklése mellett a tarifák sem emelkedtek rohamosan. A társaság létszáma felére csökkent, költséghatékonysága nőtt, az utasok száma 2001-ben emelkedett.
Csakhogy a helyzet így nem tartható fenn sokáig. A BKV tartalékai hamarosan kimerülnek. Pótlólagos források hiányában vagy a pénzügyi vagy a műszaki összeomlás fenyeget.
Ez azt jelenti, hogy a különböző irányú próbálkozások nem hoztak hosszabb távú megoldást. Legfontosabb eredményük a kísérlet maga, mégpedig két szempontból is. Egyrészt tulajdonos több képviselője és a nagyvállalat vezetése alaposan végiggondolta a nehézségek okait, közvetlen és távlati következményeit. Ez a tanulási folyamat nemcsak új módszerek és megközelítések

[44] A szerződéskötést az is segítette, hogy a második pályázat nyertese az első ütemben győztes alvállalkozó lett, amely korábban árengedményt helyezett kilátásba, ha működési területét kiterjesztheti.

elsajátításával, hanem szemléletváltozással, a régi beidegződések és struktúrák megbolygatásával is járt. Másrészt a kísérletek korlátozott eredménye is eredmény. Világossá vált, hogy az eddig bevezetett változtatásoktól nem várható áttörés. Ha a tulajdonos és a cég maga tartósan, hosszabb távra meg akarja oldani a krónikussá vált gondokat, akkor az eddiginél határozottabb lépéseket kell tenniük.

Az önkormányzati dokumentumok és a vállalati szándékok ismeretében joggal feltételezhetjük, hogy a közös cél a fővárosi tömegközlekedés jelenlegi színvonalának (mennyiségét és minőségének) fenntartása és folyamatos javítása. Ebből a kiindulópontból az 1. fejezetben bemutatott „bűvös háromszög" alapján több választási lehetőség adódik.[45]

Az első stratégia az indokolt költségeket fedező árak bevezetése akár egy „nagy ugrással", akár szigorú ütemterv szerint néhány év alatt.[46] A viszonylag alacsonyan tartott díjak feladásával a tarifabevételnek (a kedvezményezett rétegek számára adott árkiegészítésekkel együtt) elegendő forrást kell nyújtani az üzemeltetéshez és a szükséges fejlesztésekhez is. Ez a más területeken, köztük több közszolgáltatási ágazatban is jól alkalmazható módszer azonban a tömegközlekedésben csak elvi lehetőség. Ha a politikai akadályokat az árengedményekben részesülők körének kiterjesztésével esetleg el lehetne hárítani – ami természetesen megnövelné a fogyasztói támogatásokat -, akkor is számolni kell két gazdasági jellegű ellenérvvel. Egyrészt a BKV monopolhelyzete, így az összehasonlítás korlátai és az információs aszimmetria miatt nehéz meghatározni, hogy az adott pillanatban mi az „indokolt költség" és a „szükséges fejlesztés". A folyamatos nem-piaci áralku fennmaradna. Másrészt szolgáltatás helyettesíthetősége és viszonylag magas árrugalmassága miatt azok a fogyasztói rétegek is inkább autóba ülnének, akik elvileg meg tudnák fizetni a teljes jegyárat. Így a menetdíj bevétel csökkenne, a tömegközlekedésben egyre nagyobb hányadot képviselnének a támogatott csoportok. Mivel a ráfordítások jelentős része állandó költség, előbb-utóbb nemcsak a fogyasztókat, hanem a BKV-t is támogatni kellene – vagy csökkenti a teljesítményt.

A másik megoldás szintén a tarifaemelésből indul ki, de intézményesen különválasztja a fejlesztéseket. A díjaknak így csak a folyó kiadásokat kellene fedezni – beleértve a rendszeres karbantartást[47] -, míg az infrastruktúra fejlesztést és a járműpótlást az erre eső amortizációval együtt az önkormányzat és/vagy az állam finanszírozná. Ez annak elismerését jelentené, hasonlóan az autópályák ügyéhez, hogy a nagy beruházások költségeit nem lehet a fogyasztókra hárítani: az ár csak a szélesebb értelemben vett üzemeltetési kiadásokat bírja el. Itt ugyancsak gondot okoz a költségek és fejlesztések „racionális" mértékének meghatározása, továbbá az értékcsökkenés egy részének elkülönített kezelése és az önkormányzat-állam közötti feladatmegosztás.

A harmadik lehetőség nem az alacsony díj, hanem a kevés támogatás elvét adja fel – nemcsak a fejlesztésekre, hanem a működtetésre vonatkozóan is. Lényeges különbség volna a jelenlegi gyakorlathoz viszonyítva, ha a működési támogatásokat hosszú távra rögzített normatív alapon, meghatározott teljesítménymutatókhoz kapcsolva kapná meg a BKV, mint ahogy ezt az alternatív finanszírozási program javasolta. (A központi költségvetés ebben az esetben is beléphet részfinanszírozóként.) A megoldás hátránya a tulajdonos szempontjából, hogy a hatékonysági kényszer korlátozottan érvényesíthető, a vállalat szempontjából pedig az, hogy nincs biztosíték a megszabott feltételek valóban hosszabb távú érvényesülésére: a változó politikai erőviszonyok bármikor felülbírálhatják azokat.

Végül, a negyedik megoldás áttörné a „bűvös háromszöget". A közösségi terhek csökkentése, a közvetlen használattal arányos fizetés elvének megvalósítása és a hatékonyság növelése érdekében a tömegközlekedésbe is egyre inkább bevonná a magántőkét. Ez a BKV jelenlegi strukturális

---

[45] A most következő leírás a fejezet szerzőjének magánvéleményét tükrözi, amelyet sem a tulajdonossal, sem a vállalattal nem egyeztetett.

[46] Ennek része lehetne, de ettől függetlenül is megvalósítható a díjakat a teljesítmény mennyiségéhez és minőségéhez igazító tarifareform, amely eltérő árakat szabna különböző övezetekben, speciális gyorsjáratokon, esetleg a „márkavédjegyes" szolgáltatásnál. A beruházási költségek, például a metró-kapuk építése, tetemesek.

[47] A tervgazdaságban használt kifejezéssel:a dinamikus szintentartást

adottságainak – közösségi tulajdon, monopolhelyzet, ellátási felelősség – átgondolt, fokozatos megváltoztatását jelenti.
A közösségi tulajdon leépítésének alapjában véve két útja van: a tevékenység vagy a társaság privatizálása. Mindkét esetben elengedhetetlen feltétel, hogy a privatizáció együtt járjon a versenyhelyzet kialakításával, azaz több szolgáltató megjelenésével, a piacra lépés megkönnyítésével.
Ez utóbbi feltétel miatt kétséges hatású lenne a BKV egészének kisebbségi vagy többségi részvénypakettjét el-vagy átadni új tulajdonosoknak. Ha ugyanis az önkormányzati monopóliumot egy vegyes tulajdonban álló monopólium váltja fel, akkor ez a fogyasztó választási szabadságát nem növeli, és fenntartja az alkudozást mint alapvető bevétel-és forrásszerző módszert a cég és a résztulajdonos-szabályozó hatóság között. A szerepkonfliktus az önkormányzat szintjén nem szűnne meg. A vállalat esetleg szerezhetne pótlólagos tőkét az új részvényesektől, és alkupozícióját is javíthatja akár egy erős magántulajdonos, akár több kisebb befektető (például a kerületi vagy agglomerációs önkormányzatok) megjelenése. A cég strukturális jellemzői azonban változatlanok maradnának, összes következményükkel együtt.
Magának a vállalatnak a privatizálása csak úgy hozhatja meg a várt eredményt, ha a BKV valamilyen módon felbomlik: vagy több kisebb, vegyes profilú társaságra, infrastruktúrával együtt, vagy pedig az infrastruktúra egy kézben marad, és a hozzáférés válik szabaddá (a vonalas telefon mintájára). Nyilvánvaló, hogy egyes tevékenységi körök privatizálása nem egyformán könnyű: egyszerűbb az autóbusz üzemeltetést magánkézbe adni, mint a tőkeigényesebb „vaskerekes" részlegeket.
A privatizáció másik útja a működtetés magánkézbe adása, azaz az alvállalkozások már bevezetett módszerének kiterjesztése. Elképzelhető, hogy minden szolgáltatást magánvállalkozások nyújtanak, és a jelenlegi BKV az önkormányzati (esetleg részben állami) tulajdonban maradó infrastruktúra üzemeltetőjévé válik, a fenntartást a bérleti (koncesszíós) díjakból fedezve.
A tömegközlekedés strukturális átalakítása, a rendszer bizonyos mértékű integráltságának fenntartása, a tarifa meghatározás módjának kialakítása és a fejlesztések finanszírozásának megosztása mindenképpen nagy körültekintést igényel. A lehetőségek feltárását, az egyes megoldások előnyeinek és hátrányainak szakértői és nyilvános vitáját, a szükséges keretfeltétek kidolgozását azonban érdemes volna minél előbb elkezdeni – amíg még járnak a villamosok.

1. táblázat

A BKV részesedése a Főváros költségvetéséből

Millió forint

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Fővárosi költségvetés összesen	54 922	65 798	74 581	92 087	115 409	137 424	191 566	217 426	239 206	260 198
Ebből: BKV működési támogatás.	9 279	9 279	9 063	9 250	11 800	10 600	11 416	12 375	13 905	13 905
b o n u s	-	-	-	-	-	-	-	300	300	300
BKV fejl.célu alapátadás x/	-	-	336	1 828	5 460	1 434	1 240	2 154	2 570	4 677
BKV összesen	9 279	9 279	9 399	11 078	17 260	12 034	12 656	14 829	16 775	18 882
BKV/Főváros (%)	16,9	14,1	12,6	12,0	15,0	8,8	6,6	6,8	7,0	7,3
Állami költségvetés	-	1 000	2 000	2 000	2 300	2 000	-	-	-	-

X/ Nem egyezik meg a tényleges beruházási felhasználással
Forrás: BKV

2. táblázat

A BKV szolgáltatási teljesítménye 1990-2000

	Utaskilométer (ezer utkm)	Férőhelykilométer (ezer fhkm)
1990	7 448 100	26 506 304
1991	7 065 292	26 598 724
1992	6 440 446	26 549 578
1993	6 406 776	26 131 273
1994	6 667 832	24 773 716
1995	6 604 878	23 166 043
1996	6 235 327	21 845 086
1997	6 058 603	21 677 829
1998	5 918 001	21 421 740
1999	5 963 246	21 183 486
2000	6 089 254	20 812 498
2000/1990	81,7%	78,5%

Forrás: BKV

3. táblázat

A BKV tarifák és az infláció alakulása

	Éves átlagos tarifaváltozás (%)	KSH fogyasztói árindex az előző évhez (%)
1990		-
1991	47,1	35,0
1992	46,3	23,0
1993	18,9	22,5
1994	16,0	18,8
1995	27,5	28,2
1996	46,7	23,6
1997	30,9	18,3
1998	14,9	14,3
1999	18,7	10,0
2000	6,0	9,8

Forrás: BKV

4. táblázat

A BKV eredmény kimutatása 1990-2000

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Menetdíjbevétel	4318	5547	6741	7231	8381	10098	13460	16804	18753	22413	25057
Árkiegészítés	2153	3214	4403	4940	5835	7485	9441	10995	12606	13550	14538
Fenntartási juttatás	324										
Állami céltámogatás			1000	2000	2000	2300	2000				
Önkormányzati hozzájárulás + bonus	8720	9580	10500	9377	9250	9504	10794	11567	12995	14204	14200
Agglomerációs hozzájárulás							27	25	24	24	96
SZEMÉLYSZÁLLÍTÁSI BEVÉTEL	15515	18341	22644	23548	25466	29387	35722	39391	44378	50191	53891
EGYÉB BEVÉTELEK	1250	1186	630	846	1411	2193	1905	2241	2065	2031	3321
PÉNZÜGYI BEVÉTEL				10	56	13	82	32	34	11	263
RENDKÍVÜLI BEVÉTEL		160	190	457	975	318	310	2948	1877	1483	4138
ÖSSZES BEVÉTEL	16765	19687	23464	24861	27908	31911	38019	44612	48354	53716	61613
Forgalmi adó		159									
NETTÓ BEVÉTELEK	16765	19528	23464	24861	27908	31911	38019	44612	48354	53716	61613
Anyagköltség	2339	2903	3637	4312	4922	5651	5607	5214	4956	5706	6166
Anyagjellegű szolgáltatás		1331	2074	1828	2316	1757	1318	2483	3178	3990	4245
Energiaköltség	2674	3615	3944	3869	3909	5019	5998	7372	8111	9124	10679
Eladott áruk beszerzési értéke		100	142	69	118	39	106	667	58	28	25
ANYAGJELLEGŰ KÖLTSÉG	5013	7949	9797	10078	11265	12466	13029	15736	16303	18848	21115
Bérköltség	4498	6024	7241	8170	9926	11403	13015	13686	15370	17397	18763
Személyi jellegű szolgáltatás		366	711	701	775	800	1108	1655	1763	1965	2208
Közteher (TBJ, EÜJ)	1939	2595	3254	3662	4447	5114	5662	5997	6688	6669	7193
SZEMÉLYI JELLEGŰ KÖLTSÉG	6437	8985	11206	12533	15148	17317	19785	21338	23821	26031	28164
ESZKÖZLEKÖTÉSI JÁRULÉK											
ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS	1946	2153	3715	3717	4381	5405	8777	9580	9868	10150	10825
EGYÉB KÖLTSÉG	2105	266	406	421	536	910	1298	1401	2578	3309	3428
EGYÉB RÁFORDÍTÁS	736	545	522	892	1149	1700	3877	2443	2009	3029	2304
PÉNZÜGYI RÁFORDÍTÁS				19	17	211	588	555	1582	1934	2206
RENDKÍVÜLI RÁFORDÍTÁS			346	662	788	1691	530	2868	2289	1729	2226
ÖSSZES RÁFORDÍTÁS	16237	19898	25992	28322	33284	39700	47884	53921	58450	65030	70268
Aktivált saját teljesítmények			2614	3203	4466	4047	3145	2450	1376	1551	1796
NETTÓ RÁFORDÍTÁS	16237	19898	23378	25119	28818	35653	44739	51471	57074	63479	68472
EREDMÉNY	528	-370	86	-258	-910	-3742	-6720	-6859	-8720	-9763	-6859

Az állami támogatás súlya a bevételekben (árkiegészítés is) (%)	12,8	16,3	23,0	27,9	28,1	30,7	30,1	24,6	26,1	25,2	23,6
Az önkormányzati támogatás súlya a folyó bevételekben (%)	53,9	48,7	44,7	37,7	33,1	29,8	28,4	25,9	26,9	26,4	23,0

Forrás: BKV

5. táblázat

A beruházások alakulása 1995-2000

Millió forint

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Hitel + KAC támogatás		1 033	1 158	946	3 208	5 082
Önkormányzati beruházás/céltámogatás	5 887	726	1 205	2 184	2 746	4 233
Saját beruházás	2 407	3 181	4 433	6 645	1 721	4 810
Értéknövelő felújítás	2 771	2 525	2 525	3 293	3 900	
Összesen	**11 065**	**7 465**	**9 321**	**13 068**	**11 575**	**14 125**
Az Önkormányzat súlya a fejlesztésekben (%)	53,2	9,7	12,9	16,7	23,7	30,0

Forrás: BKV