Intézményi elemzés

Vezetői összefoglaló

A vizsgálat célja annak feltárása volt, hogy a Zuglói Önkormányzat és a Zuglói Zrt. által fenntartott intézményekben hogyan működik az üzemeltetés, a karbantartás és a fejlesztés, különös tekintettel az energetikai szempontokra. A kutatás nem a műszaki részletekre, hanem a szervezeti, emberi és döntéshozatali tényezőkre fókuszált: arra, hogy kik döntenek, hogyan történik a hibák kezelése, és milyen akadályok nehezítik a hatékony működést.

A kép összességében nagyon heterogén, de több közös probléma is kirajzolódik. Az intézmények nagy része elöregedett, sok helyen a nyílászárók, a szigetelés, a fűtési rendszerek és a tetők jelentenek gondot, miközben a megújuló energia alig jelenik meg, és a komfort sem megfelelő mindenhol. A monitoring részben működik, de nem elég gyors és nem ad kellően jó visszacsatolást, ezért a hibák sokszor csak késve vagy részlegesen oldódnak meg.

A jelenlegi működés egyik legnagyobb gyengesége a túlzott központosítás. A nagyobb beruházások és a legtöbb karbantartási döntés a Zuglói Zrt.-n keresztül fut, az intézmények mozgástere szűk, az alvállalkozók gyakran váltakoznak, és a hibajelentésekből nem mindig lesz követhető, időben lezárt folyamat. A beszámolók szerint ez a rendszer többnyire „tűzoltásként” működik: az akut problémákat javítják, de az átfogó, egymásra épülő felújítások elmaradnak vagy éveket csúsznak.

Az egyik legnagyobb nehézséget az jelenti, hogy a tulajdonos, az intézményvezető, az üzemeltető és a használó nem ugyanaz a szereplő, ezért minden döntésnél több, eltérő szempontot kell összehangolni. Ebben a rendszerben az intézményvezetőnek van a legjobb rálátása a napi működésre, ugyanakkor a legtöbb esetben nagyon kevés mozgástere van a döntéshozatal és a feladatok priorizálása terén.

A tervezés hiányosságai a fejlesztések szintjén is látszanak. Több helyen történtek ugyan részleges felújítások, de ezek nem mindig voltak összehangoltak, így előfordult, hogy egy-egy rész megújult, miközben a kapcsolódó elemek tovább romlottak. Ez rontja a hatékonyságot, növeli a költségeket, és “lock-in” helyzetet eredményezhet, amikor a részmegoldások hosszú időre megakadályozzák az átfogó korszerűsítést.

Összefoglalva elmondható, hogy gyorsabb, átláthatóbb hibakezelésre, állandó szakmai csapatra, nagyobb intézményi autonómiára és hosszú távon tervezett felújítási logikára van szükség. Az ideális modell az lenne, ha a központosított fenntartás megtartaná az átfogó rálátást, de az intézményvezetők nagyobb mozgásteret kapnának a kisebb beavatkozásoknál, miközben az érdemi korszerűsítések előre ütemezve, közös egyeztetéssel valósulnának meg.

Kutatási háttér és módszertan

Jelen kutatás célja az volt, hogy feltárásra kerüljön a Zuglói Önkormányzat, illetve a Zuglói Zrt. által fenntartott intézmények - elsősorban energetikai szempontú - üzemeltetési és karbantartási gyakorlata. A vizsgálat során nem a műszaki, hanem a "szoft" adottságokat és fejlesztési lehetőségeket vizsgáltuk, tehát azt, hogy hogyan jellemezhető humán szempontból az üzemeltetési és karbantartási ügymenet: kik a kulcsszereplők a döntéshozatalban és a megvalósításban, milyen szervezeti attitűdök láthatók, illetve, hogy milyen jogi, beszerzési vagy menedzsment akadályok gördülnek az erőforráshatékony üzemeltetési és karbantartási gyakorlat elé.

Az alábbi összefoglaló táblázatban látható a megvalósított interjúk helyszíne, időpontja, illetve az interjúalanyok száma. A lent látható intézményeken kívül megkeresésre került még a Zuglói Zrt. vezetősége, illetve a Zuglói Egészségügyi Szolgálat, de ettől a két szervezettől nem érkezett válasz megkeresésünkre. A kutatás elsősorban a felvett interjúk tartalmára alapoz, így számolni szükséges azokkal a lehetséges tartalmi torzításokkal, amelyet a megkérdezettek álláspontja okozhat. A válaszadóknak esetlegesen érdekében állhat a valóságosnál negatívabb helyzetkép felfestése a jövőbeli fejlesztések elérése érdekében.)

Fenntartás jellege	Megkérdezett intézmények
A Zuglói Önkormányzat épületei	
A Zuglói Zrt. által fenntartott intézmények	● Zuglói Egyesített Bölcsődék, 2 fő, 2026. március 9. ● Zuglói Szociális Szolgáltató Központ, 1 fő, 2026. március 11. ● Zuglói Egyesített Óvodák, 2 fő, 2026. március 11. ● Zuglói Család- és Gyermekjóléti Központ, 2 fő, 2026. március 12.
Szervezetileg önállóan működő intézmények	● Zuglói Cserepes Kulturális Nonprofit Kft., 3 fő, 2026. március 2. ● Zuglói Sport- és Rendezvényszervező Nonprofit Kft, 1 fő, március 11. ● *Zuglói Egészségügyi Szolgálat (nem kaptunk választ)*

Zuglói Egyesített Bölcsődék

A Zuglói Egyesített Bölcsődék esetében az intézményvezetővel és a pénzügyekért felelős intézményvezető-helyettessel készült interjú 2026. március 9-én. A központosított fenntartás, a forráshiány és a döntési jogkörök elvonása miatt a karbantartás többnyire csak tüneti kezelésként működik, miközben az intézmények állapota sok helyen romlik, a hibák lassan vagy széttagoltan rendeződnek, és a vezetőknek kevés valódi ráhatásuk marad a felújításokra. Emellett az is kirajzolódik, hogy a működés nagyban a helyi együttműködésre, a rendszeres jelzésekre, az energiatakarékossági fegyelemre és az alkalmi, sokszor eseti segítségre épül, de ez önmagában nem pótolja a tervezett, egységes és időben elvégzett korszerűsítéseket.

Zuglói Szociális Szolgáltató Központ

A Zuglói Szociális Szolgáltató Központ intézményvezetőjével 2026. március 11-én valósult meg az interjú. A ZSZK-hoz tartozó intézmények épületállománya nagyon vegyes, de több helyen elöregedett: a régi nyílászárók, szigetelési hibák és kazángondok a leggyakoribb problémák, miközben a karbantartás erősen központosított, az intézményeknek kevés az önállóságuk, és sokszor csak hibabejelentéssel tudnak reagálni. A működésben az is visszatérő tanulság, hogy a rendszer ad hoc javításokra épül, a monitoring ugyan létezik, de nem vezet gyors érdemi beavatkozásokhoz, ezért az ellátási igényekhez képest a hálózat több ponton alulfinanszírozott és kiszolgáltatott marad.

Zuglói Egyesített Óvodák

A Zuglói Egyesített Óvodák intézményvezetőjével és pénzügyi vezetőjével 2026. március 11-én valósult meg az interjú. A 22 tagóvodából csak néhány van jó vagy legalább részben felújított állapotban, miközben a többségnél régi nyílászárók, homlokzati szigetelési gondok és elöregedett gázkazános fűtés miatt továbbra is jelentős korszerűsítési igény van; a fejlesztések üteme azonban lassú, mert a Zuglói Zrt. inkább az akut hibákat javítja, miközben a nagyobb beruházások forrásfüggők és gyakran éveket csúsznak. Az interjú alapján bár a központosított működés ugyan egységesebb forráselosztást és szervezést ad, de a tagóvodák oldaláról sok a bizonytalanság: a hibabejelentések után nincs mindig visszajelzés, kevés a rálátás a műszaki tartalomra és a költségekre, ezért a felújítások sokszor részlegesek, tűzoltásszerűek maradnak, nem pedig átfogó, hosszú távú megújítások.

Zuglói Család- és Gyermekjóléti Központ

A Zuglói Család- és Gyermekjóléti Központ két kollégájával készült interjú 2026. március 12-én. Az intézmény működése és az energetikai/karbantartási feladatok szinte teljesen a Zuglói Zrt.-re vannak bízva, miközben a megújuló energia nem jelenik meg, a legnagyobb problémák pedig a régi nyílászárók, a központi fűtés, a tetőbeázások, a hőmérsékleti szélsőségek és az elhasználódott belső terek. A napi működésben csak a kisebb javítások, a részleges festések és a tűzoltásszerű beavatkozások férnek bele, a kapacitáshiány miatt a nagyobb felújítások évekig húzódnak, miközben a fogyasztási adatok részben követhetők, de a közös mérők és a lassú visszacsatolás miatt a tényleges energiagazdálkodás korlátozott marad.

Zuglói Cserepes Kulturális Nonprofit Kft.

A Zuglói Cserepes Kulturális Nonprofit Kft. esetében az ügyvezetővel, a Zuglói Civil Ház vezetőjével és a karbantartó kollégával valósult meg interjú 2026. március 2-án. A vizsgált intézmény működése erősen kiszolgáltatott a tulajdonosi és üzemeltetői szétválásnak: a használók sok mindent intéznek helyben, de a nagyobb műszaki döntések, javítások és fejlesztések a Zuglói Zrt.-n múlnak, miközben a kapacitás és a források szűkösek. Emiatt a helyzet inkább ad hoc karbantartásra, hosszú várakozásokra és részleges megoldásokra épül, miközben az épület energetikai és funkcionális korszerűsítései — például napelem, szabályozhatóbb fűtés, jobb hőkomfort, LED-világítás vagy átgondolt térhasználat — hosszú ideje elakadnak, pedig ezekkel egyszerre lehetne takarékoskodni és javítani a használhatóságot.

Zuglói Sport- és Rendezvényszervező Nonprofit Kft.

Végül, a Zuglói Sport- és Rendezvényszervező Nonprofit Kft. ügyvezetőjével 2026. március 11-én készült el az interjú. A telephelyek üzemeltetése és fejlesztése alapvetően saját hatáskörben, a vezetőség és az üzemeltetési vezető döntései mentén zajlik, miközben a tulajdonosi önkormányzat felé inkább tájékoztatási és forrásigénylési kötelezettség van, nem napi egyeztetés. A legnagyobb

problémák a beázás, a nehezen szabályozható fűtés, az elöregedett rendszerek és az elhúzódó karbantartás, ezért az energiatakarékosság és a megújuló energia felé való nyitás csak akkor tud előrelépni, ha a konkrét műszaki hibák rendezése után egyeztetnek a kivitelezőkkel, és ehhez lesz elegendő költségvetési mozgástér vagy önkormányzati előfinanszírozás.



Az épületállomány áttekintése

Általános jellemzők

Az intézményi épületállomány összességében rendkívül heterogén, ezért általános érvényű megállapításokat nem lehet tenni. Az egyes létesítmények műszaki állapota, korszerűsége és energiahatékonysága jelentős eltéréseket mutat. Az interjúk alapján azonban úgy tűnik, a kihasználtság tekintetében egységesebb a kép. Az elmondottak szerint mind az oktatási, mind a kulturális és sportintézmények esetében magas a használati arány. Utóbbiaknál jellemző, hogy helyi szervezetek ingyenesen haszálhatják azokat (például a kerületi iskolák a sportpályát), a fennmaradó időszakokat pedig piaci alapon értékesítik.

Energiabeszerzés és használat

Ami egységesnek tűnik, hogy az energiaszerződések jellemzően központi, közös beszerzés keretében valósulnak meg, ami bizonyos szempontból hatékonyabb és költségtakarékosabb működést tesz lehetővé.

A fűtési módok intézményenként változnak, több helyen távfűtést alkalmaznak, máshol egyedi rendszerek működnek, ezek között továbbra is meghatározó a gáz. A felújított épületek esetében gyakran megjelennek a megújuló megoldások is, napelemek formájában. Az interjúalanyok több helyszínen is kiemelték, hogy a fűtési és hűtési rendszerek nem biztosítanak megfelelő komfortot, a téli időszakban nem tudják felfűteni, míg nyáron nem tudják lehűteni a nagyobb, közösségi tereket.

Eddigi fejlesztések

Az elmúlt időszakban számos épület teljes vagy részleges felújításon esett át, azonban ezek az interjúalanyok szerint nem minden esetben voltak kellően átgondoltak. Előfordult például, hogy olyan intézményeket korszerűsítettek, amelyek kihasználtsága alacsonyabb, és a korlátos mennyiségű felújításra szánt forrást érdemesebb lett volna másra fordítani. A részleges felújítások külön problémát jelentenek, „lock-in” helyzet alakulhat ki, amikor a már megvalósított fejlesztések miatt hosszú ideig nem történik további beavatkozás az adott épületen, még akkor sem, ha az indokolt lenne.

Jövőbeli tervek

A jövőbeli tervek között szerepel néhány, többnyire pályázatokkal összekapcsolódó fejlesztés. A koncepció szerint évente egy óvoda és egy bölcsőde újul meg.. A sportlétesítmények terén is vannak konkrét elképzelések, betervezett fejlesztések (például Soltvadkerten, illetve kazáncsere a kerületi telephelyen).

Intézményi elégedettség és hozzáállás

Jellemző attitűd a vezetői igények között, hogy az intézmények nagyobb önállóságot kapjanak. Többen szeretnék, ha saját hatáskörben menedzselhetnék a karbantartási munkákat és a kivitelezőket, valamint rugalmasabban rendelkezhetnének a költségvetésük felett. Ez a nagyobb autonómia hozzájárulhatna a gyorsabb és hatékonyabb működéshez, valamint a helyi igényekhez jobban illeszkedő megoldásokhoz.

Vizsgált intézmények	A vizsgált intézményekhez tartozó tagintézmények, épületek
Zuglói Egyesített Bölcsődék	● Mesevonat Bölcsőde ● Patakparti Bölcsőde ● Mazsola Bölcsőde ● Meseház Bölcsőde ● Tipegő kert Bölcsőde ● Móka – kacagás Bölcsőde ● Mályva Kerületi Vezető Bölcsőde ● Csibe Bölcsőde ● Micimackó Kuckója Bölcsőde ● Aprótalpak Bölcsőde ● Vadvirág Bölcsőde ● Ringató Bölcsőde
Zuglói Szociális Szolgáltató Központ	● Bánki Donát parki Gondozási Csoport – „Árnyaskert” Idősek Klubja ● Kerékgyártó utcai Gondozási Csoport – „Eleven Élet” Idősek Klubja ● Emília utcai Gondozási Csoport – „Őszirózsa” Idősek Klubja ● „Liget” Idősek Klubja ● „Harmónia” Idősek Klubja ● „Patrónus” Nappali Otthon
Zuglói Egyesített Óvodák	● Aprófalva Tagóvoda ● Bóbita Tagóvoda ● Cseperedő Tagóvoda ● Csicsergő Tagóvoda ● Herminka Tagóvoda ● Hétszínvirág Tagóvoda ● Játékszín Tagóvoda ● Kerékgyártó Tagóvoda ● Kincskereső Tagóvoda ● Mályva Tagóvoda ● Meseház Tagóvoda ● Mókavár Tagóvoda ● Napraforgó Tagóvoda ● Narancs Tagóvoda ● Óperenciás Tagóvoda ● Örökzöld Tagóvoda ● Pöttöm Park Tagóvoda ● Rózsavár Tagóvoda ● Tihany Tagóvoda ● Tücsöktanya Tagóvoda ● Tündérkert Tagóvoda ● Zöld Lurkók Tagóvoda
Zuglói Család- és Gyermekjóléti Központ	

Zuglói Cserepes Kulturális Nonprofit Kft.	● Cserepesház (központi intézmény) ● Zuglói Ifjúsági Centrum (ZIC) ● Lipták Villa ● Zuglói Civil Ház ● Sárrét Közösségi Tér ● Liget Galéria
Zuglói Sport- és Rendezvényszervező Nonprofit Kft	● Varga Zoltán Sportpálya ● M130 Sportközpont

Üzemeltetési és karbantartási gyakorlat

A zuglói önkormányzati intézmények üzemeltetését a Zuglói Vagyonkezelő Zrt. (korábban ZVK, ma Zuglói Zrt.) végzi központosítva, ami intézményi szinten gyakran lassúságot és kiszolgáltatottságot okoz.

Üzemeltetési gyakorlat

A vizsgált intézményekben az üzemeltetési gyakorlat attól függően változik, hogy közvetlenül a Zuglói Zrt. által fenntartott vagy szervezetileg önállóan működő intézményről van-e szó. A közvetlenül a Zuglói Zrt. által fenntartott intézmények esetében mind az üzemeltetés, mind a karbantartás központosított. Ezek az intézmények csak néhány millió Ft-os éves költségvetéssel rendelkeznek. Ezen költségvetési keret elsődleges célja a szakmai feladatokhoz kapcsolódó eszközbeszerzés, illetve a legkisebb költségű karbantartási költségek fedezése.

Feladatmegosztás a Zrt. és az intézmények között

A kisléptékű üzemeltetési és karbantartási feladatokat jellemzően az érintett intézmények alkalmazásában álló karbantartó munkatársak végzik, akik legtöbb esetben egyben gépkocsivezető és kertész kollégák is. Az intézmények telephelyeinek számától függően egy vagy több kolléga áll alkalmazásban, akiket bármilyen karbantartási vagy szállítási feladat esetén tudnak hívni az érintett intézmények kollégái. Amennyiben alvállalkozó bevonására van szükség, a vizsgált intézmények saját hatáskörben nem vonhatnak be külső szakértelmet, abban az esetben sem, ha ez a költségvetési keretükbe beleférne.

A interjúalanyok álláspontja egyöntetű volt abban a tekintetben, hogy karbantartó kollégáik rugalmasan, az aktuális feladatokhoz alkalmazkodva dolgoznak, ahogy egyikük fogalmazott: *„mindenre odafigyel, mindent megcsinál, amit tud”* . Akár a megbízási kereteiket túl is, az egyik intézmény kertésze például nyáron kifestett néhány épületben.

Az interjúk alapján az alábbi karbantartási feladatokat végzik önállóan ezek az intézmények:

- vizesblokkok: csaptelepek, WC-alkatrészek cseréje és javítása
- fűtési rendszer: kazánok ellenőrzése
- világítás: lámpatestek cseréje
- festés: kisebb falhibák javítása, esetenként falfestés
- bútorok, berendezési tárgyak: bútorok, kilincsek javítása, cseréje
- mérőórák: óraállások leolvasása, ellenőrzése

Emellett az olyan költségek finanszírozására van lehetősége az érintett intézményeknek, amelyek az intézmény profiljából adódó specifikus, szakmai tevékenységek, eszközök (például a bölcsőde, óvoda működtetéséhez szükséges könyvek, játékok stb.).

Az üzemeltetés tehát hierarchikus: a Zuglói Zrt. kezeli a nagy beruházásokat (kazáncsere, fűtés, nyílászárók), és alapvető irányelv, hogy a víz-, gáz-, fűtésszerelést érintő feladatok esetén a Zuglói Zrt.-nek kell jelezni a fennálló problémát.
Több olyan esetről is beszámoltak az interjúalanyok a bölcsődék és óvodák tekintetében, amikor szülői összefogással valósítottak meg valamilyen fejlesztést az épületállományon, például festést, eszközbeszerzést vagy burkolást. Az ilyen összefogás példaértékű, azonban hosszú távú üzemeltetési gyakorlatot nem lehet rá alapozni.
Hasonlóan, egy-egy esetben néhány a kerületben aktív vállalkozás is támogatta a vizsgált intézményeket (pl. IKEA, OBI), de ezek is szigetszerű beavatkozásnak tekinthetők. Érdemes lehet megfontolni a stratégiai együttműködések lehetőségét is, bár az ilyen típusú partnerségekből fakadó mozgástér is korlátozott.

Éves felmérési gyakorlat

Az éves felmérési gyakorlat tekintetében az interjúalanyok eltérő tapasztalatokat osztottak meg - az interjúk alapján az látható tehát, hogy nincs egy formalizált, egységes felmérési gyakorlat. Volt olyan intézményvezető, aki arról számolt be, hogy volt olyan, hogy egy évben több alkalommal, több eltérő szakértő is kiszállt a tagintézményekbe felmérés céljából, de volt olyan intézményvezető is, aki arról számolt be, hogy az elmúlt években nem volt átfogó felmérés.

Az egyik interjúalany kiemelte, hogy ha történt is átfogó felmérés az általa vezetett intézményekben, a felméréseken rögzített hibák, fejlesztési igények legnagyobb részét nem kezelte a fenntartó.

Hibajegyek lejelentése

Amennyiben jelentősebb karbantartási, javítási feladat merül fel, azt hibajegyzéken adja le az érintett intézmény, majd a Zuglói Zrt. megbízásából száll ki saját alkalmazott vagy a Zuglói Zrt. által megbízott alvállalkozó. A tagintézményekben található hibákat Wordben, emailben vagy formanyomtatványon jelentik be az érintett intézményvezetők a Zuglói Zrt.-nek, részletezve a sürgősséget/problémát. Volt olyan intézményvezető, aki arról számolt be, hogy a hibajegyek listáját minden év januárjában automatikusan nullázza a rendszer, így olyankor a fennmaradó hibákat újra rögzíteni szükséges.

Fejlesztések priorizálása

Az interjúalanyok beszámolói szerint *"tűzoltás zajlik, Zuglói Zrt. az akut problémákat kijavítja, de nagyobb volumenű dolgok nem történnek"*. Elmondásuk szerint számos esetben átgondolatlan, kisebb javítások, fejlesztések valósulnak meg, amelyek csak egy-egy kisebb területre fókuszálnak. Az ilyen eseti, részletes felújítások számos esetben növelik a költségeket: például a hidegburkolat cseréjét követően cserélnek csatornát vagy egy-egy helyiségben cserélnek burkolatot.

A fejlesztések priorizálása során arról is beszámoltak a megkérdezettek, hogy a karbantartási vagy fejlesztési munkálatokat számos esetben nem arra az időszakra ütemezte a fenntartó, amikor szolgáltatási szünet van (bölcsődék és óvodák esetében jellemzően a nyári zárvatartási időszakra), ami akadozást okozott a szolgáltatás fenntartásában.

Minőségellenőrzés

Az interjúalanyok visszajelzése alapján a karbantartási, javítási munkálatok elvégzésére a Zrt. számos esetben eltérő alvállalkozókat alkalmaz. Az újonnan bevont alvállalkozók kevésbé ismerik az érintett épületállomány karbantartási előzményeit, így az újonnan érkező szakemberek újból és újból fel kell, hogy mérjék az adottságokat, lehetséges hibákat.

A centralizált, sokszereplős karbantartási folyamat miatt több esetben is előfordult, hogy a Zrt. által megbízott alvállalkozók, vagy az ő alvállalkozóik készre jelentettek egy olyan feladatot, amely nem készült el teljeskörűen, a lejelentett munkára a Zrt. munkatársa pedig kiállította a teljesítésigazolást. Ebből a folyamatból kimaradtak az érintett intézmények vezetői, munkatársai, akik közvetlenül tapasztalták a problémát, illetve a kiszálló alvállalkozók munkájának teljesítését vagy annak hiányát.

A 2010 előtti üzemeltetési gyakorlat

Az interjúalanyok több alkalommal kiemelték, hogy a 2010 előtti feladatmegosztás sokkal hatékonyabban működött, egy-egy intézmény akár 40-50 millió Ft-os önálló költségvetéssel rendelkezett. Ennek a rendszernek az alábbi előnyeit emelték ki:

- a felmerülő üzemeltetési problémákat gyorsabban tudták kezelni,
- az alvállalkozókat közvetlenül beszerezve kedvezőbb ajánlatokat kaptak, mintha a Zuglói Zrt. vagy a Zuglói Önkormányzat rendelte volna meg ugyanazt a munkát,
- amennyiben keretszerződése volt a Zrt-nek, a felmerülő költséget a tagintézménynek számlázták ki, így motivált volt a tagintézmény a minél hatékonyabb gazdálkodásban,
- az önálló költségvetés arra ösztönözte őket, hogy minél többet spóroljanak, a megspórolt összeget más költségsorra tudták átcsoportosítani.

Fogyasztási adatok mérése és monitoring

Fogyasztási adatok kezelése

A rendelkezésre álló információk alapján az intézmények energiafogyasztásának nyomonkövetése több szereplő együttműködésén alapul. A fogyasztási adatokat a helyszíni, intézményi leolvasást követően táblázatos formában gyűjtik össze, jellemzően havi rendszerességgel, majd ezt továbbítják a Zuglói Zrt. felé.

A mérések elérhetősége közműtípusonként eltérő. A víz-, villany- és gázfogyasztás esetében általában megoldható a rendszeres leolvasás. A távhő esetében ez nem jellemző, sok esetben nem is kivitelezhető. A mérést általában a kertész, vagy - amennyiben van helyi - gondnok, műszaki dolgozó végzi. Fontos sajátosság, hogy a számlákkal gyakran nem maguk az intézmények találkoznak közvetlenül, hanem a pénzügyi ügyintézők, sokszor az intézményeken kívül.

Az elmondottak alapján több intézmény saját nyilvántartást vezet a fogyasztásáról, és felelős gazdaként figyelemmel kíséri az adatokat. Ennek köszönhetően időnként rendellenességeket is észlelnek: például vízszivárgást sikerült már azonosítani szokatlanul magas, kiugró fogyasztás észlelésével.

Takarékosság, szabályozhatóság

Az interjúalanyok elmondása alapján az intézményekben a takarékossági intézkedések közül leginkább a hőmérséklet szabályozására és a világítás ellenőrzésére figyelnek oda. A rendszerek szabályozhatósága egyébként intézményenként változó: vannak helyek, ahol megfelelően bele lehet a működésbe, de olyan is van, ahol erre alig vagy egyáltalán nincs lehetőség.

A tapasztalatok szerint a korszerűtlen berendezések sok esetben megnehezítik a hatékony energiafelhasználást, így a spórolási lehetőségek korlátozottak. Többen jelezték, hogy egyes épületeknél jellemző probléma, hogy sem megfelelően felfűteni, sem megfelelően lehűteni nem tudják azokat. Különösen igaz ez a nagyobb méretű helyiségekre, közösségi terekre.

Veszteségek kezelése

A veszteségi pontoknál az interjúalanyok a karbantartási folyamat lassúságát emelték ki.

Továbbá, az intézményvezetők felelőssége ebben különösen nagy, egy-egy vezetőváltás során gyakran derülnek ki korábban rejtett problémák. Előfordult például olyan eset is, amikor egy hibának vélt jelenségről később kiderült, hogy valójában csak egy lekapcsolt rendszer okozta, azonban az elmaradt karbantartás miatt további problémák adódtak.

Fejlesztési lehetőségek

A legnagyobb megtakarítási lehetőségek a jól ismert műszaki fejlesztésekben rejlenek, mint például a kazánok korszerűsítése vagy a nyílászárók cseréje. Az intézményvezetők általában tisztában vannak azzal, hogy saját intézményeikben hol jelentkeznek a legnagyobb problémák.

Viselkedésváltozás

A viselkedésváltozás lehetősége elsősorban az intézményvezetőkön kezében van, ők határozzák meg a működési irányokat. Az interjús tapasztalatok szerint a legtöbben tisztában vannak az energetikai helyzettel és sokszor a szükséges lépésekkel is. Bár a hosszú távú fenntarthatóság nem mindig a legfontosabb szempont, inkább azt tartják szem előtt, hogy egy fejlesztés legalább megvalósuljon.

Funkciók megosztása

A fogyasztási adatok csökkentésének egyik lehetősége a megfelelő funkciómegosztás. Az interjúalanyok beszámolója alapján sem a kihasználatlan épületek, sem a rossz funkciófelosztás nem jellemző. Inkább kapacitáshiány jelentkezik, a mostaninál akár több épületet is meg tudnának tölteni.

Hatékonyságnövelési lehetőségek

Jelenlegi üzemeltetési és karbantartási gyakorlat fejlesztésének alapvető feltétele a Zuglói Zrt. munkafolyamatainak feltárása, valamint egy - az érintett intézményvezetőkkel közösen kidolgozott - átfogó üzemeltetési, karbantartási és felújítási stratégia kijelölése.
A felmerülő problémák kezelését gyorsabbá és átláthatóbbá kellene tenni, mert a mostani rendszer lassú, körülményes, és a hibák követése sem elég jó. Fontos lenne egy állandó, jól ismert szakmai csapat, amelyet bármikor lehet hívni, és amely valóban ismeri az intézmények helyzetét.

Ugyanakkor nagyobb működési autonómiára is szükség van, főleg a kisebb költségek és azonnali beavatkozások terén. A kisebb hibák, azonnali beavatkozások és alacsony értékű javítások terén az intézményvezetőknek több döntési jogkört kellene adni, miközben a nagyobb beruházások továbbra is központi kontroll alatt maradnának; ez gyorsítaná a reakciót, de megőrizné az egységes kereteket is. Az intézményvezetők jó gazdái lehetnek az épületeknek, de ezt mindössze ésszerű mértékű központosításnak kell kereteznie: például az óvodák és bölcsődék egységes kezelése azért előnyös, mert átfogó rálátást ad, és segít elkerülni az egyéni érdekek túlzott érvényesülését.

A fejlesztéseknek nem eseti javításokra, hanem folyamatosan tervezett, hosszú távú felújításokra kellene épülniük. Ezeket az intézményvezetőkkel egyeztetve, előre ütemezve lenne érdemes végigvinni, hogy ne csak a legsürgősebb hibák kapjanak gyors megoldást.

Valódi, egységes monitoring- és hibakezelési rendszer bevezetése szükséges. Ebbe beletartozna a hibajegyek nyomon követése, a visszajelzési kötelezettség, a közműfogyasztás rendszeres elemzése, valamint az, hogy a javításokat ne csak „lezárják”, hanem ténylegesen ellenőrizzék is az intézmények bevonásával.

Összességében a cél egy olyan működés lenne, ahol a fenntartás egyszerre rugalmasabb, kiszámíthatóbb és szakmailag következetesebb. Ehhez állandó szakembergárda, több helyi döntési mozgástér és előre megtervezett felújítási logika kell.

Melléklet 1: Interjúfonal

Zugló EUCF - megalapozó vizsgálat energetikai beruházási koncepcióhoz

Zuglói Önkormányzat tulajdonában vagy a Zuglói Önkormányzat cégeinek tulajdonában/kezelésében lévő ingatlanok vizsgálata

Vizsgálati szempontok:
Kezelt ingatlanállomány áttekintése
Szervezeti működés

- Üzemeltetés
- Karbantartás
- Fejlesztés

Energiaforrások, fűtési módok

- megújuló, nem megújuló erőforrások
- napelem, hőszivattyú
- fűtési eszköz pl.: házközponti kazán/távhő/elektromos panelek
- szabályozhatóság

Jelenlegi fogyasztási adatok

- Villamosenergia kWh/év
- Gáz m3/év
- víz (hideg és meleg) m3
- Távhő (GJ)

További adatok

- mikor épült az épület?
- mikor lett felújítva? mire terjedt ki a felújítás? milyen forrásból sikerült felújítani?
- volt-e audit?

Feltételezhető legnagyobb veszteségi pontok

- műszaki szempont
- HR-szempont
- jogi / beszerzési szempont

Üzemeltetési és karbantartási gyakorlat

- Hogyan történik az üzemeltetés a gyakorlatban? ki dönt a felújításról, karbantartásról? milyen szempontokat vesznek figyelembe?
- Amennyiben meghibásodás van, mi az ügyintézés menete?
- Milyen gyakran van karbantartás?
- Az üzemeltetésért/karbantartásért felelős kollégák milyen kompetenciákkal rendelkeznek?

- felelősségi körök, kompetenciák
- szükséges szaktudás
- ideális monitoring rendszer
- épületfunkciók optimalizálása
- használók viselkedésváltozása

Legszükségesebb beruházások

- hol érhető el a legnagyobb megtakarítás
    - műszaki szempont
    - HR-szempont
    - jogi / beszerzési szempont