

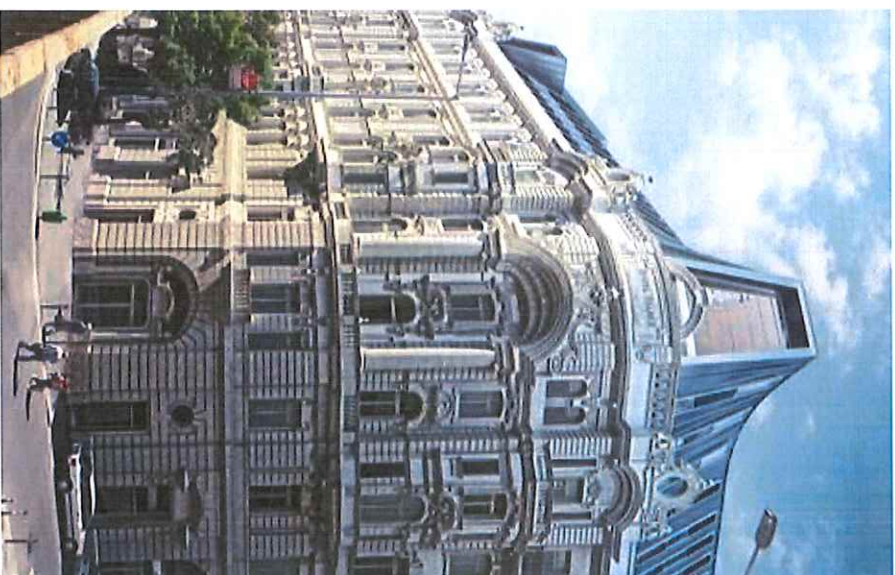
Advisory

*A Budavári Ingatlanfejlesztő és Üzemeltető
Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése*

*Bizalmas
2017. június 2.*

PwC

Tartalom



I.	Vezetői összefoglaló
II.	Átvilágítási módszertan
III.	A vállalatok bemutatása
IV.	Működési anomáliák
1	Stratégia
2	Mindennapi működés
3	Pénzügy
4	Emberi erőforrások
5	IT és infrastruktúra
6	Jog
V.	Az akciótervezés módszertana
VI.	A javasolt akciók kategorizálása
VII.	Hatás-ráfordítás mátrix részletes bemutatása

I. Vezetői összefoglaló

Vezetői összefoglaló (1/5)

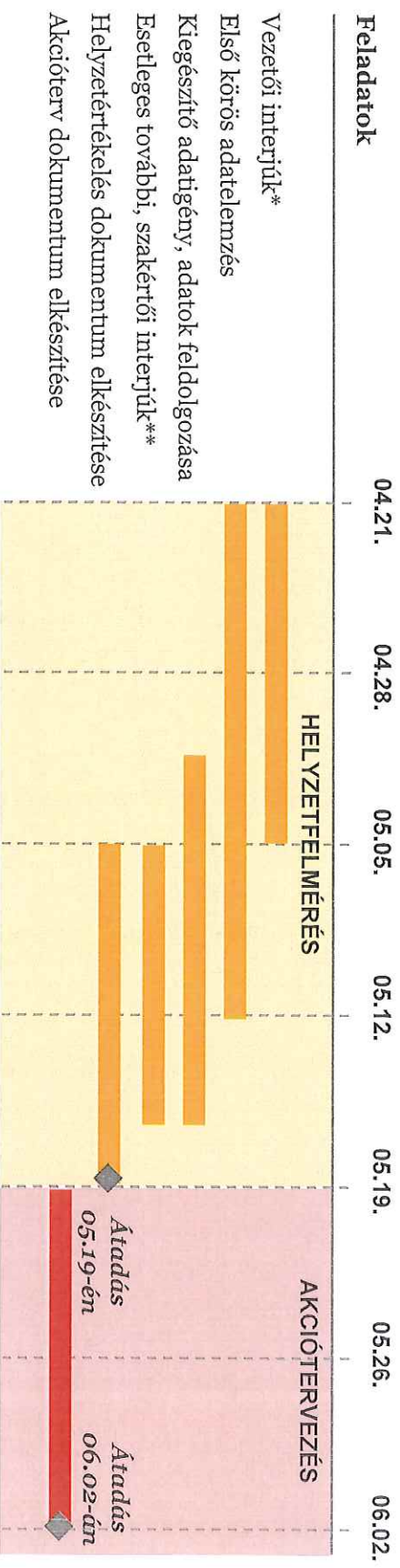
A projekt első fázisában, a helyzetfelmérés során, a Budavári Ingatlanfejlesztő és Üzemeltető Nonprofit Kft. (Budavári) esetén adat és információ bekéréssel, illetve személyes interjúk lefolytatásával összesen 34 db működési anomáliát azonosítottunk. Ezen anomáliák 6 problémacsoportba rendezhetők:

- 1. Stratégia
- 2. Mindennapi működés
- 3. Pénzügy
- 4. Emberi erőforrások
- 5. IT és infrastruktúra
- 6. Jog

A működési anomáliák beazonosítása 4 alapvetés mentén történt:

- Hatékony szervezet szükségessége:** Áramvonalas szervezet kialakítása érdekében a háttérintézményi (profilidegen) tevékenységek csökkentése, valamint a duplikált funkciók összevonása.
- Önfenntartó ingatlan portfólió:** A jelenlegi ingatlanportfólió rendbetétele, valamint a további bevétel termelő lehetőségek kiaknázása révén egy önfenntartó ingatlanportfólió kialakítása.
- Élmény központúság:** A látogatók számára modern szemléletű, globálisan is versenyképes élményközpontú, komplex szolgáltatáscsomagok nyújtása.
- Piaci működés:** A szervezet célja a cégszerű piaci működés alapjainak megteremtése, mellyel hosszútávon elősegíthető a fenntartható működés.

A második fázisban, az akciótervezés során a működési anomáliák kezelésére 23 akciót definiáltunk és dolgoztunk ki.



PWC

*Interjúalanyok: Gyutai Csaba, Dr. Somogyi Gabriella, Vrhógos Réka, Új Zoltán, Világosi Péter, Dr. Jakocs Szilvia, Sikota Krisztina, Demjén Katalin, Kreiter Eszter, Pálházy Nándor

**Kiegészítő interjúk: Dr. Jakocs Szilvia, Világosi Péter

Vezetői összefoglaló (2/5)

A Budavári működésének alapvető területein számos működési anomáliát azonosítottunk

Kiemelt problémák

1. Stratégia és üzleti terv hiánya
2. Budavári ingatlanportfóliójának nyilvántartása hiányos
3. Bizalom és a kommunikáció hiánya a Tulajdonosi joggyakorló és az ügyvezető között
4. Szervezeti struktúra nem megfelelő
5. Hiányzó, elavult, illetve nem jóváhagyott szabályzatok

A Budavári nem rendelkezik elfogadott és kommunikált vállalati stratégiával, illetve 2017-re vonatkozó elfogadott üzleti tervvel. A Budavári kereszt finanszírozza a Várgondnokságot, mely állami támogatásra csak meglévő üzleti terv alapján jogosult, viszont a 2017-es üzleti terve jelenleg még nem került elfogadásra*.

A Budavári könyveibe bekerült (korábban Forsteres) vagyonkezelt ingatlanportfólió rendezése még nem történt meg, jelenleg is folyamatosan van a Nemzeti Kastély- és Várprogramba bekerülő ingatlanok meghatározása és egyeztetése a Miniszteriummal. A Forstertől örökölt épületek kapcsán tisztázandó kérdések vannak 71 esetben.

Hiányzik a rendszeres kommunikáció a Budavári ügyvezetője és a Tulajdonosi joggyakorló között. A bizalom hiányát mutatja, hogy az Ügyvezető szerződéseket, kötelezettségvállalásokat és kifizetéseket legfeljebb nettó 500 eFt-ig írhatja alá. Nettó 500 eFt-ot meghaladó szerződéskötést, kötelezettségvállalást és kifizetést csak a tulajdonosi joggyakorló előzetes írásbeli jóváhagyásával eszközölhet.

A Budavári szervezetén belül, valamint a Budavári és a Várgondnokság között számos területen átfedő tevékenységek és kompetenciák vannak, egyes feladatok elhatárolása nem egyértelmű, az átadás-átvételi pontok rosszul definiáltak. A beszerzés decentralizált, valamint hiányzik a belső ellenőri funkció. A cégszerző működést hátráltatja, hogy a szervezet egyes egységei profilidegen/háttérintézményi tevékenységet végeznek.

Számos a működés kereteit meghatározó szabályzat nem készült el, elavult, illetve nem került jóváhagyásra (pl. SzMSz, iratkezelési szabályzat, projekt elszámolási, utalványozási szabályzat, számviteli politika, önköltés-számtáji szabályzat, közbeszerzési és beszerzési szabályzat, vagyongazdálkodási jellegű szabályzat, adatkezelési szabályzat, FB ügyrend).

*Vezetői interjú során elhangzottak alapján

Vezetői összefoglaló (3/5)

Kiemelt problémák

6. Vagyongazdálkodási jellegű szabályzatok hiánya

A Budavári vagyongazdálkodásban lévő ingatlanok bérbeadásának rendje (ide értve a bérleti díj meghatározásának módját) nem szabályozott egységesen, a Budavári esetén a regionális főosztályok teljes döntési szabadságába tartozik.

7. A könyvelés inkonzisztens, nehezen átlátható, valamint a Támogatások elszámolása nincs teljes körűen dokumentálva

- A könyvelés jelenleg nem teljes körű (főként a támogatások elszámolása/alátámasztása miatt), az átvétellel járó adminisztráció folyamatosan zajlik.
- A projektekre vonatkozó költségek felosztásának dokumentáltsága nem teljes körű, szóbeli tájékoztatás alapján a költségek egyes projektekhez rendelését Gyutai Csaba, ügyvezető végzi.
- Nincs a munkabérekre vonatkozó időnyilvántartás, emiatt a költségek projektekhez rendelése nem biztosított.
- A kapott támogatások nyilvántartása nem teljes körű, kettő projekt kivételével (Hauszmann-terv és az NGM budai Várnegyedbe való áthelyezése) a tanácsadók nem kaptak alátámasztó analitikát a felmerült költségekre vonatkozóan, amelyet a Társaság könyveiben lévő számokkal egyeztetni lehetett volna.
- Az alátámasztásul szolgáló analitikákban a költség analitika a főkönyvhöz nem egyeztethető.

8. A GINOP-szerződésekben vállalt indikátorok nem teljesülnek

A GINOP-szerződésekben vállalt egyik indikátor, a minimum nullszaldós üzemeltetési feltétel nem teljesül. Az üzemeltetésnek átadott Nemzeti Kastély-és Várprogram helyszínek nem működnek önfenntartó módon, valamint az üzemeltetésnek átadott Nemzeti Kastély-és Várprogram helyszínek egy része nem teljesíti a pályázatban vállalt látogatottsági és árbevételi számokat. Ezek teljes támogatási összege 8,2 milliárd Ft. Fennáll a veszélye, hogy az Európai Unió a támogatási összegek egy részét, vagy szélsőséges esetben egészét visszafizetheti a Társasággal.

Vezetői összefoglaló (4/5)

Kiemelt problémák

9. A Társaság informatikai támogatottsága nem elégséges:

- a) A Budavári nem rendelkezik a vállalatirányítási rendszerrel, ami nehezíti a megalapozott döntéshozatalt, csökkenti az áttekinthetőséget és a hatékonyságot és a vezetés számára szükséges információk összegyűjtése jelentős erőforrásokat igényel.
- b) Hiányzik a folyamatokat támogató Workflow rendszer, ezért számos automatizálható tevékenységet manuálisan végeznek, nem egyéges folyamatok mentén, illetve a folyamat során elkövetett hibák visszakerekeshetősége, számon kérhetősége nehézkes.
- c) Szerverinfrastruktúra elavult, valamint a Daróczi utcai ingatlanban alacsony a sávszélesség, illetve a hálózati elérés is sok helyen rossz.

10. Nem teljesítményarányos szerződések

Egyes, a Budaváriban Plézer Gábor ügyvezetése idején közbeszerzési tanácsadásra kötött, illetve közbeszerzési lebonyolítói feladatok ellátására vonatkozó szerződések esetén a megbízási díj kifizetését nem a megbízott által nyújtott szolgáltatásokhoz mérten, teljesítmény-arányosan, hanem a projekt tervezett időtartamához mérten, időarányosan állapítják meg.

11. „Párhuzamos foglalkoztatás” a Budavárinál és a Várgondnokságnál

Egyes, (általában vezető beosztású) munkatársaknak párhuzamosan áll fenn munkavégzésre irányuló jogviszonya a Budavárral és a Várgondnoksággal is, jellemzően oly módon, hogy a Budavárinál meglévő munkaszerződésük mellett a Várgondnoksággal részmunkaidős munkaviszonyt, vagy megbízási szerződést kötöttek. Nem megállapítható a „második” jogviszonyok pontos tartalma, a tevékenység és a kapott javadalmasz arányossága, valamint az, hogy a „párhuzamos” foglalkoztatással érintett személyek a tevékenységükről megfelelő munkaidő-nyilvántartással rendelkeznek-e.

Vezetői összefoglaló (5/5)

A Budavári szabályszerűbb és hatékonyabb működésének elősegítésére 23 akciót javasolunk

A két szervezet potenciális egyesülése

A két szervezet egyesülése mellett több szakmai szempont is felsorakoztatható: az ügyvezetés jelenleg is megegyezik, átfedő tevékenységek és kompetenciák vannak az egyes szervezeti egységekben, átfedő helyszíneken vannak jelen (Budai Vár), valamint a támogató területek összehasonlásával létszám racionalizálási lehetőség adódhat. Mindemellett az egyesítéssel kapcsolatos feladatok ártmenetileg komoly erőfeszítéseket köménének le a szervezetben, valamint a két szervezet jelenlegi tevékenységi köre rendkívül szűnes (Tudományos Igazgatóság, Régészeti Igazgatóság, fővárosi és vidéki helyszínek).

Kiemelt akciók

1. Átfogó stratégia kialakítása és ÚT elfogadása	Vállalati stratégia készítése, elfogadtatása, kommunikálása, valamint a 2017-es üzleti terv véglegesítése és elfogadtatása.
2. Ingatlamportfólió kitzrtázása	Részletes ingatlan-nyilvántartás készítése a jelenlegi ingatlanportfólióról, melyben letesítményenként az ingatlanmal kapcsolatos jövőbeni tervek meghatározása kerülne (ingatlamportfólióban megmaradó vagy az MNV-nek átadásra kerülő ingatlanok).
3. A két szervezet egyesítése	Az egyesítés előkészítése során szükséges a szervezeti struktúra felülvizsgálata mindkét szervezet esetén: profildíegen (háttérintézményi jellegű) tevékenységek más szervezethez történő áthelyezése, szervezeteken belüli és közötti duplikációk megszüntetése, beszerzési osztály és belső ellenőrzési funkció létrehozása. Egyeséges SamSz és DHL készítése, illetve a meglévő szabályzatok aktualizálása, új folyamatalapú szabályzatok elkészítése, majd kommunikáció és oktatás az elkészült szabályzatokról.
4. Ríportálás és újormációdramlás felülvizsgálata	A Miniszterelnökség és a Társaság között rendszeres kommunikáció és ríportolási rendszer megteremtése, a tulajdonosi joggyakorlónál dedikált felelős kijelölése a szervezettel kapcsolatos döntések, és a beérkezett dokumentumok státuszának nyomon követése érdekében.
5. A számviteli politika átlathatóbbá tétele és a támogatások teljes körű dokumentálása	A számviteli politika aktualizálása és a költségalkotációs módszertan fejlesztése. Az új költségelszámolási módszertan könyvvizsgálóval való felülvizsgálata, számviteli politikába foglalása. A támogatási elszámolások dokumentálása és a támogatások elszámolásának egysegésítése (ídeális esetben ERP rendszerben). ERP hiányában is szükséges a költségek havi ríportolása, valamint a költségek elszámolását a számlák jóváhagyásának előfeltételévé kell tenni.
6. Javadáshozadási és TÉR rendszer kialakítása	Bérek felülvizsgálta, nem anyagi jellegű ösztönzők bevezetése, valamint Teljesítmény Értékelési Rendszer (TÉR) kidolgozása, bevezetése.
7. IT rendszerek és eszközök fejlesztése	Vállalati irányítási (ERP) rendszer bevezetése, melynek keretében meghatározásra kerülne a rendszerrel kapcsolatos üzleti és technológiai elvárások, kiválasztásra kerül a Társaság igényéhez igazodó megoldás és annak szállítója, valamint a szükséges ERP modulók, majd a rendszer implementálása. Hardverek felülvizsgálata, elavult IT eszközök meghatározása és minőségi esemény, szükséges szoftver licenstek beszerzése. Az igények alapján a szerverpark megújítása, bővítése vagy kiszervezése külső adatközpontba. Folyamatalapú szabályzatok mentén Workflow rendszer bevezetése. További, működést támogató rendszerek implementációja (PM rendszer, kontrolling rendszer).
8. Vagyongazdálkodási rend kialakítása	Megfelelő, egységes vagyongazdálkodási elveket meghatározó szabályzatok megalkotása, a társaság érdekeinek tudatos érvényesítése, valamint a szabályzatoknak való megfelelést biztosító belső ellenőrzési részleg felállítása.
9. Parhuzamos foglalkoztatás rendezése	A két társaság önálló továbbműködése esetén megfelelő dokumentáció biztosítása (munkaszerveződések, munkaköri leírások), vagy a kettős jogviszonyok felszámolása és a két társaság között szolgáltatási szerződés megkötése (transzferár-dokumentációval alátámasztva).

II. Áttilágítási módszertan

A projekt során a helyzetfelmérést és elemzést követően kezdődik meg az akciótervezés

1. Fázis – Helyzetfelmérés

- A szervezetek jelenlegi szervezetének és folyamatainak megismerése
- A jelenlegi működési anomáliák feltérképezése
- Az egyesülés által elérhető szinergiahatóságok és az egyesülést esetlegesen hátráltató tényezők felmérése

2. Fázis – Akciótervezés

- Fejlesztési javaslatok megfogalmazása
- Magas szintű akciótervet készítése a hatékony összevont működésre való felkészülés céljából

Cél

Elvégzett feladatok, módszertan

- Dokumentumelemzés
- Interjú készítés által működés felmérése
- Bekért adatok és információk összegzése, validálása
- Problémaleltár készítése

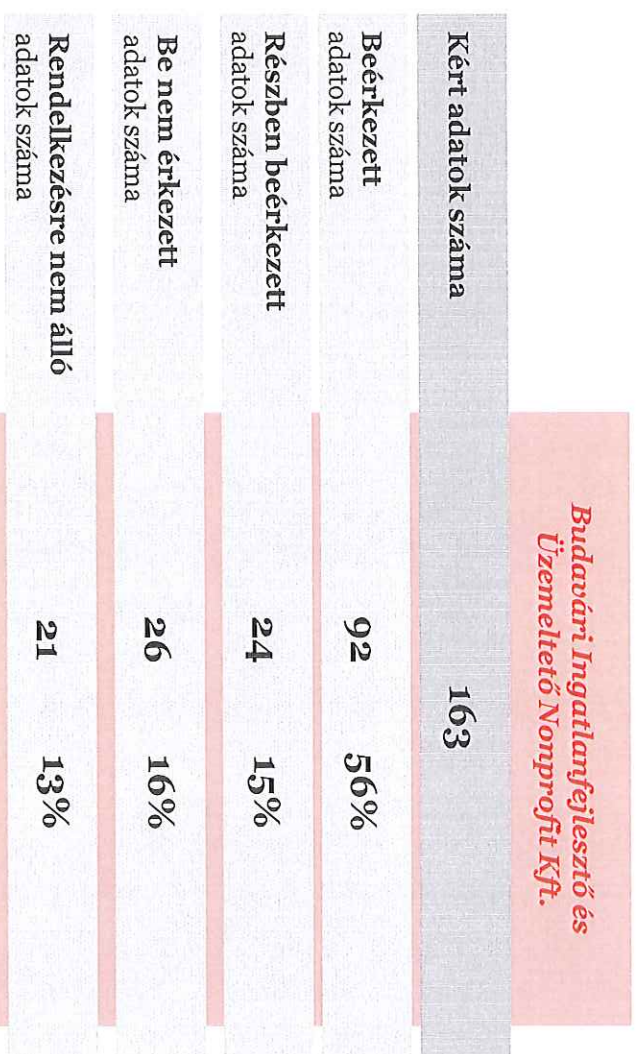
- Akciók megfogalmazása
- Magas szintű ütemezés készítése
- Akciók prioritizálása, validálása
- Felelősök megjelölése

Eredmény-termék

- Helyzetfelmérési jelentés

- Akciótervezés eredményeit összefoglaló prezentáció

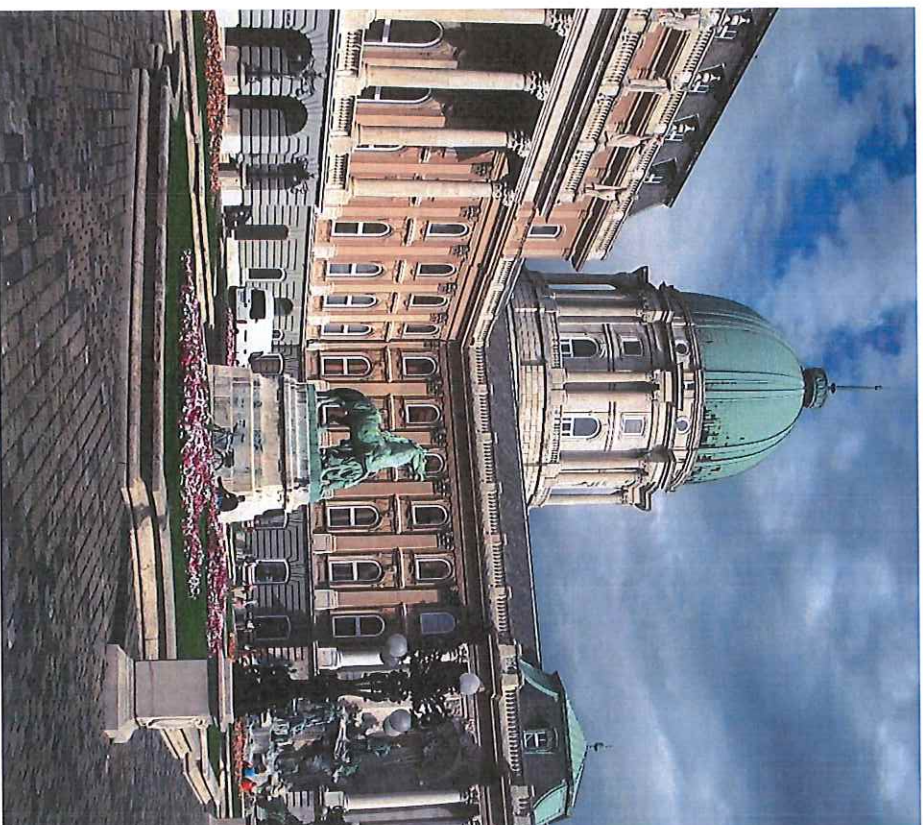
Az adatbekérés során a bekért adatok többsége beérkezett, azonban jelentős a részben, vagy be nem érkezett adatok aránya



III. A vállalat bemutatása



A Budavári Ingatlanfejlesztő és Üzemeltető Nonprofit Kft. főbb adatai



Főbb adatok

Bejegyzés kelte	2005. május 25.
Tulajdonosi joggyakorló	Miniszterelnökség
Ügyvezető	Gyutai Csaba Kálmán

Főbb tevékenységek

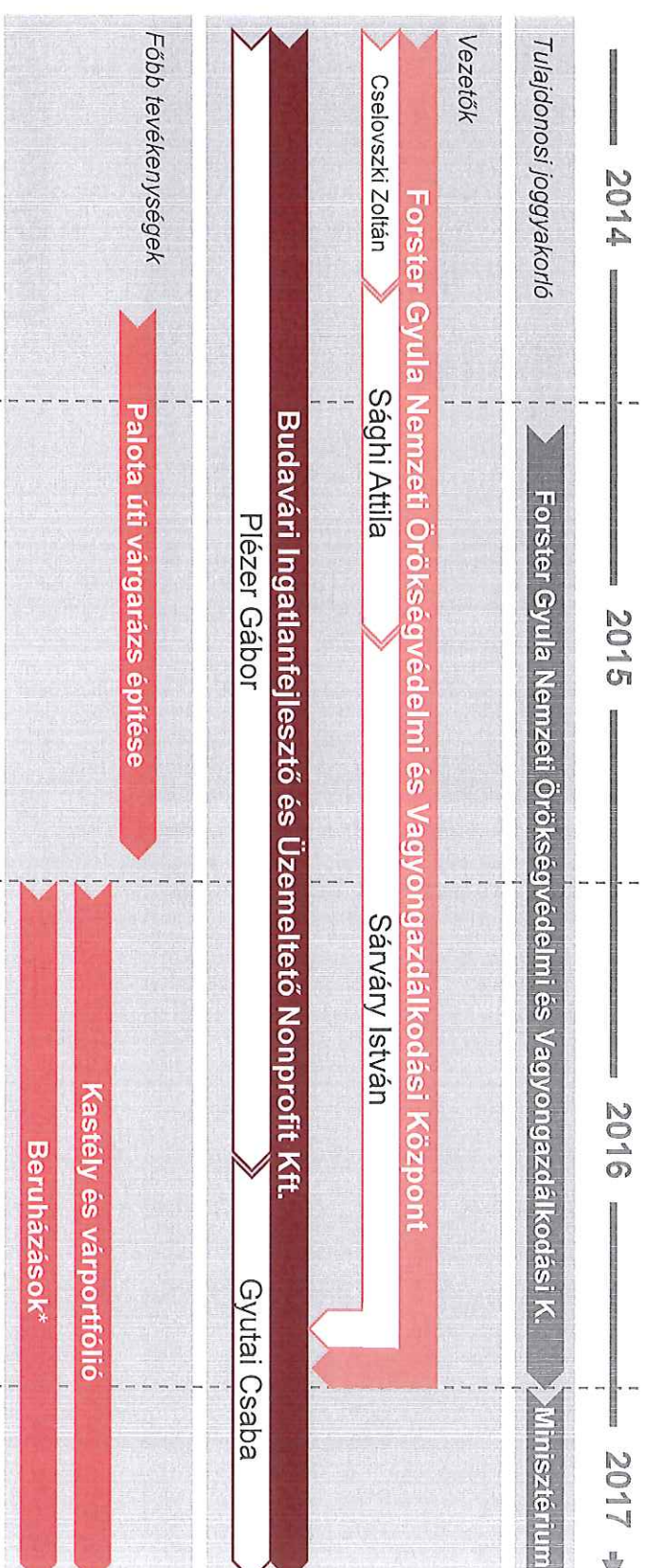
A Társaság működési területe az ország 14 különböző pontján található, ahol üzemeltetési és fenntartási feladatokat lát el az adott településen található kastélyokkal és várakkal kapcsolatban. Fő tevékenység a kulturális örökségünk védelme, a kastélyok és várak fenntartható működtetése és turisztikai attrakciók bevonásával népszerű és kedvelt látogató célponttá fejlesztése.

Vagyongazdálkodó szervezet, amelynek fő profilja kulturális létesítmény működtetése, valamint magas színvonalú kulturális programok és események létrehozása, annak érdekében, hogy a belföldi és nemzetközi turizmus számára is vonzó kulturális és turisztikai attrakció legyen elérhető Magyarországon minden régiójában.



A Budavári Ingatlanfejlesztő és Üzemeltető Kft. ügyvezetője egyben a Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. ügyvezetője is, a Forster beolvadása óta a Budavári létszáma és tevékenységi köre jelentősen kibővült

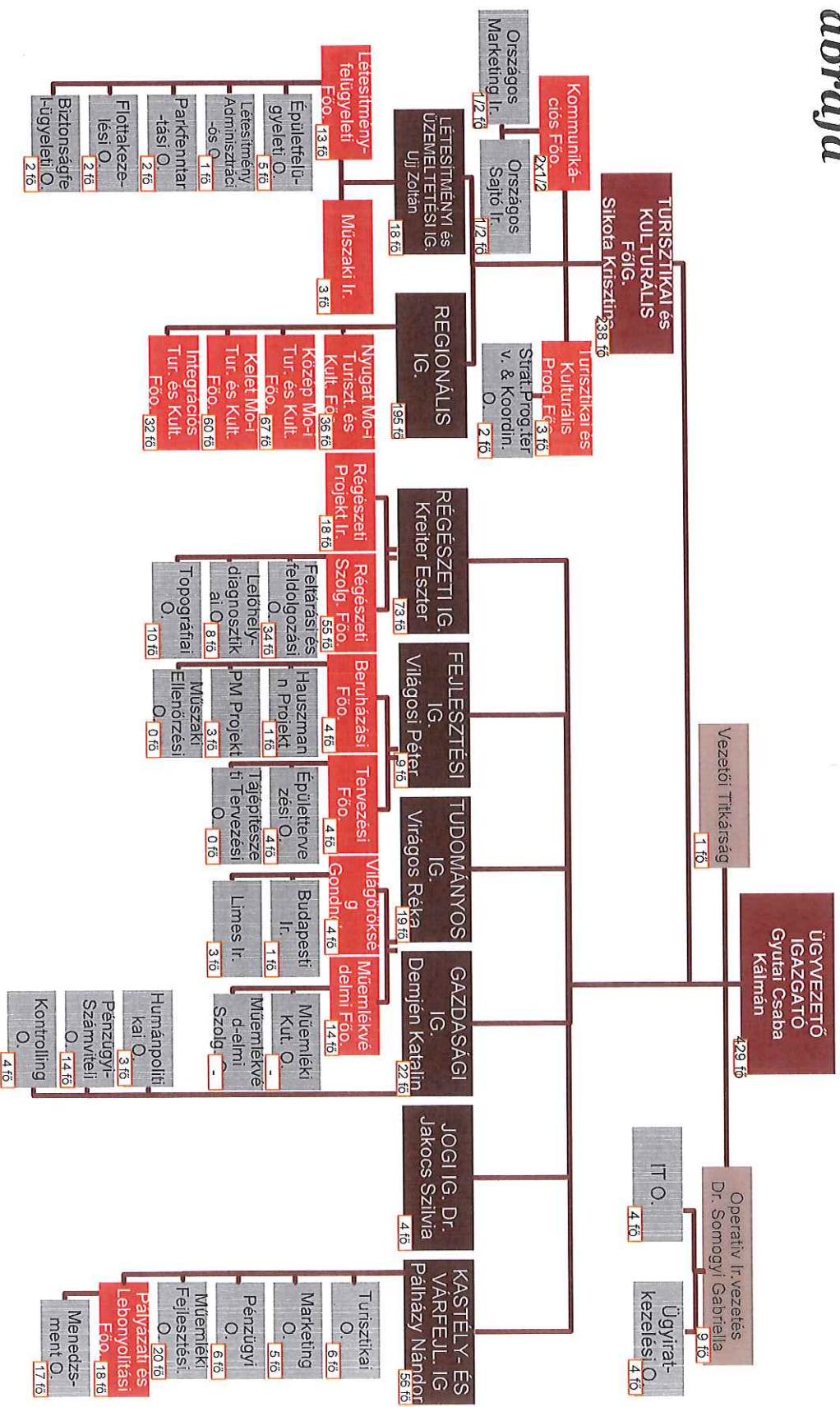
2017.01.01
Forster megszűnés, beolvadás



*Például Szigetvár felújítása, Hauszmann-terv, Pénzügyminisztérium és a Magyar Nemzeti Levéltár költöztetése



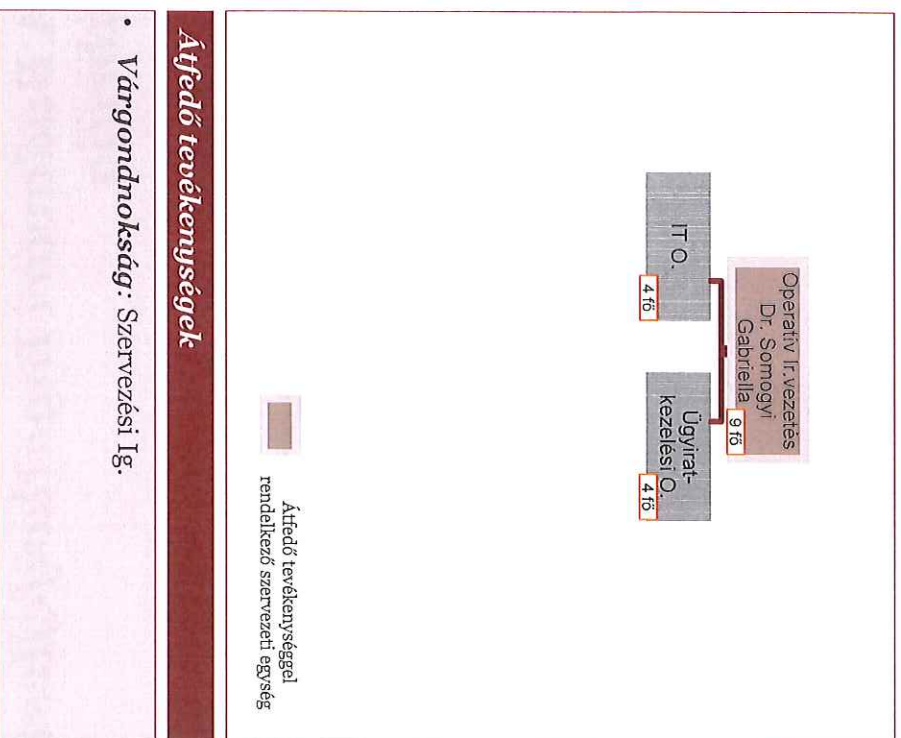
A Budavári Ingatlanfejlesztő és Üzemeltető Kft. szervezeti ábrája





Az Ügyvezető Iroda bemutatása

Operatív Irodavezetés



- **Várgondnokság:** Szervezési Ig.

Vezető

Somogyi Gabriella

Létszám

9 fő

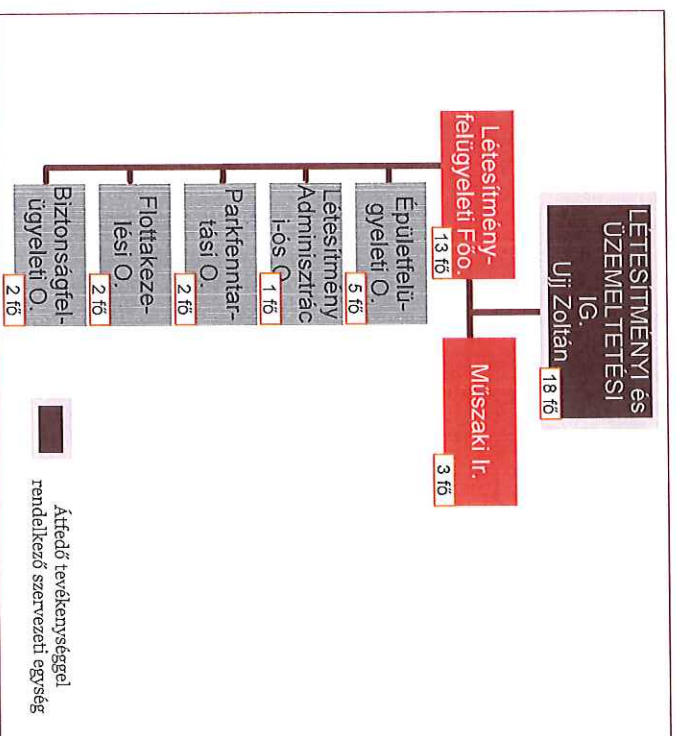
Főbb tevékenység(ek)

- **Operatív Irodavezetés:**
 - **Koordinálja** a Társaság éves munkatervének elkészítését;
 - Szervezi, összehangolja, és operatíván ellenőrzi az **Ügyvezető által kiadott feladatokat**, szükség esetén ennek keretében a szakterületek által adott **javaslatokat összegezi, értékeli** az Ügyvezető részére;
 - Felelős a Társaságnál keletkező iratok kezeléséért, archiválásáért, az irattár működtetéséért;
- **IT:**
 - Kialakítja, továbbfejleszt, üzemelteti a Társaság informatikai infrastruktúráját, különösen a kiszolgáló oldali erőforrások vonatkozásában;
 - Informatikai hálózatok tervezése, konfigurálása és üzemeltetése;
- **Ügyirat kezelési Osztály:**
 - Felel a Társaságnál keletkezett, továbbá a Társaság részére érkezett iratanyag rendszerezéséért, iktatásáért, kérésre nyomon követéséért, továbbá a tárolás biztosításáért.



A Turisztikai és Kulturális Főigazgatóság bemutatása

Létesítmény és Üzemeltetési Igazgatóság



Átfedő tevékenységek

- **Városgondnokság:** Üzemeltetési Ig.

Vezető

Ujj Zoltán

Létszám

18 fő

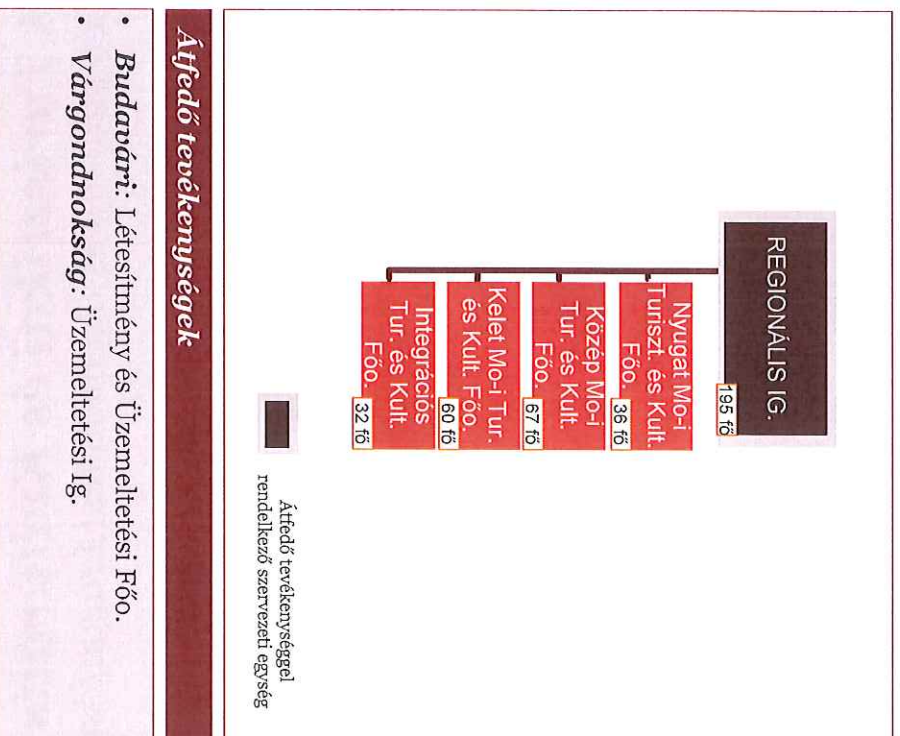
Főbb tevékenység(ek)

- A Társaság kezében lévő valamennyi ingatlan műszaki fenntartásához szükséges **előkészítési és tervezési feladatok ellátásának irányítása;**
- A Budavári hatáskörébe tartozó kastélyok, várak és kúriák **teljes körű üzemeltetése;**
- **Adminisztratív jellegű háttérfeladatok** (pl. beszerzés, új kollegák interjúztatása és felvétele);
- **Gondoskodik a gépjárműpark szervizeléséről,** karbantartásáról, javítatásáról, vizsgáztatásáról;
- A Társaság kezelésében lévő **zöldterületek fenntartásával kapcsolatos feladatok** ellátását irányítja és felügyeli;
- **Kapcsolattartás a helyszínek működtetésében résztvevő külsős vállalkozókkal, szolgáltatókkal, beszállítókkal;**
- Ellenőrzi a **biztonsági és műszaki előírások betartását;**
- A gazdasági (pénzügyi) osztállyal együttműködve elkészíti az **üzleti tervet** és éves költségvetést a társaság kezelésében lévő valamennyi ingatlannal kapcsolatban.



A Turisztikai és Kulturális Főigazgatóság bemutatása

Regionális Igazgatóság



Átfelelős tevékenységek

- **Budavári:** Létesítmény és Üzemeltetési Főo.
- **Vargondnokság:** Üzemeltetési Ig.

Vezető	Pozíció nincs betöltve*
Létszám	195 fő

Főbb tevékenység(ek)

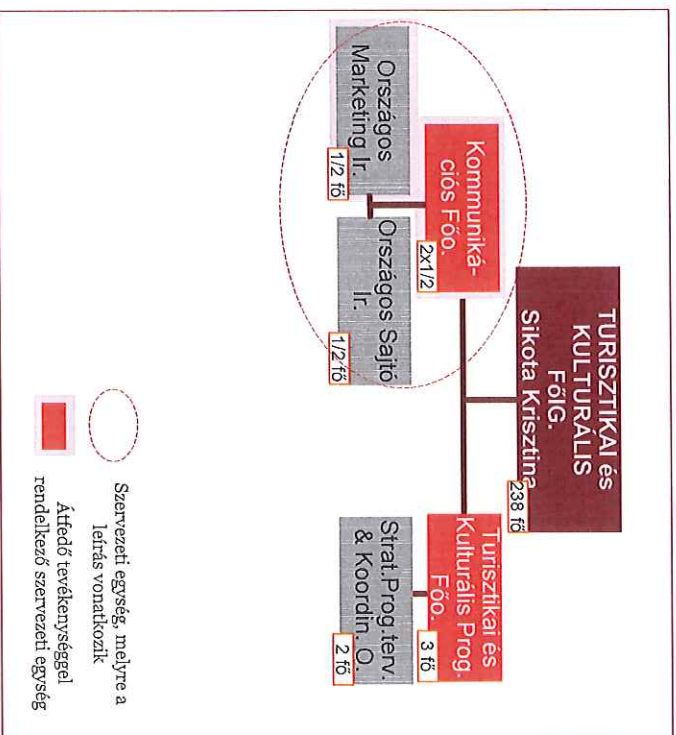
- A regionális főosztályok (4 db) **felügyelete és koordinálása;**
- Előzetes véleményezés, **szakmai javaslattétel** a létesítmények **tartalomfejlesztése** tárgyában;
- A létesítmények központi **rendezvény szervezési** feladatainak **koordinálása;**
- **Aktív részvétel** a kulturális és tartalomfejlesztési feladatok **kommunikációjában** és **marketingjében;**
- A létesítményekre vonatkozó **pénzügyi elszámolásban**, és annak **ellenőrzésében** való **aktív részvétel;**
- **Műszaki** és egyéb, a létesítményeket érintő **problémák jelzése** Létesítményi és Üzemeltetési Igazgatóság felé, **aktív részvétel** ezek **feltárásában** és **megoldásában;**
- A létesítményeket érintő **döntések előkészítésében** való **aktív részvétel.**

*A Regionális Igazgatatói feladatait Sikota Krisztina (Turisztikai és Kulturális Főigazgatóság)



A Turisztikai és Kulturális Főigazgatóság bemutatása

Kommunikációs Főosztály



- Átfedő tevékenységek**
- **Budavári:** Marketing O. (Kastély- és Vártejl. Ig.)
 - **Várgondnokság:** Kommunikációs és Marketing csoport. (Kulturális Ig.)

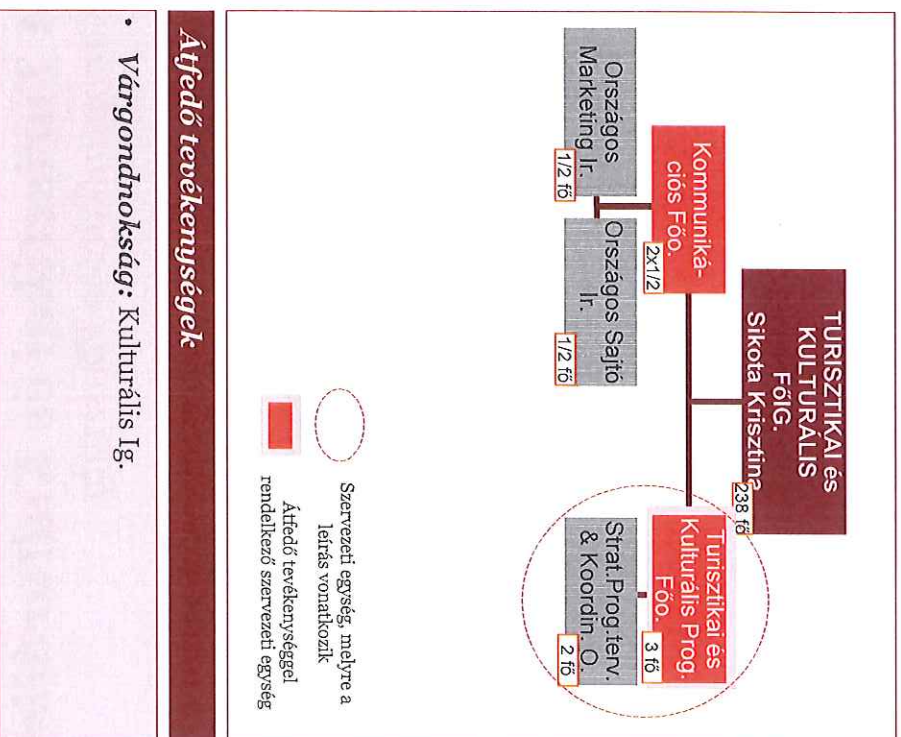
Igazgatóság vezetője	Sikota Krisztina
Létszám	2* 0,5 fő

- Főbb tevékenység(ek)**
- A reklámozási és PR-tevékenység tervezése, szervezése és koordinálása;
 - Arculattervezés, imázs kialakítás;
 - A Társaság reklámjainak tervezése és kivitelezése a megadott feltételek és keretek között;
 - A Társaság offline és on-line megjelenéseinek koordinálása;
 - Szakmai kiállításokon való részvétel szervezése, tájékoztató programok tartása;
 - Kapcsolattartás szakmai rendezvényszervezőkkel;
 - Kapcsolattartás a Nemzeti Kommunikációs Hivatallal;
 - Ügyfélkapcsolatok ápolása;
 - Az egység működéséhez szükséges személyi és tárgyi feltételek biztosítása;
 - A Társaság honlapjának szerkesztése;
 - Reklámköltségek tervezése.



A Turisztikai és Kulturális Főigazgatóság bemutatása

Turisztikai és Kulturális Program Főosztály



Átfedő tevékenységek

- Várgondnokság: Kulturális Ig.

Igazgatóság vezetője

Sikota Krisztina

Létszám

2* 0,5 fő

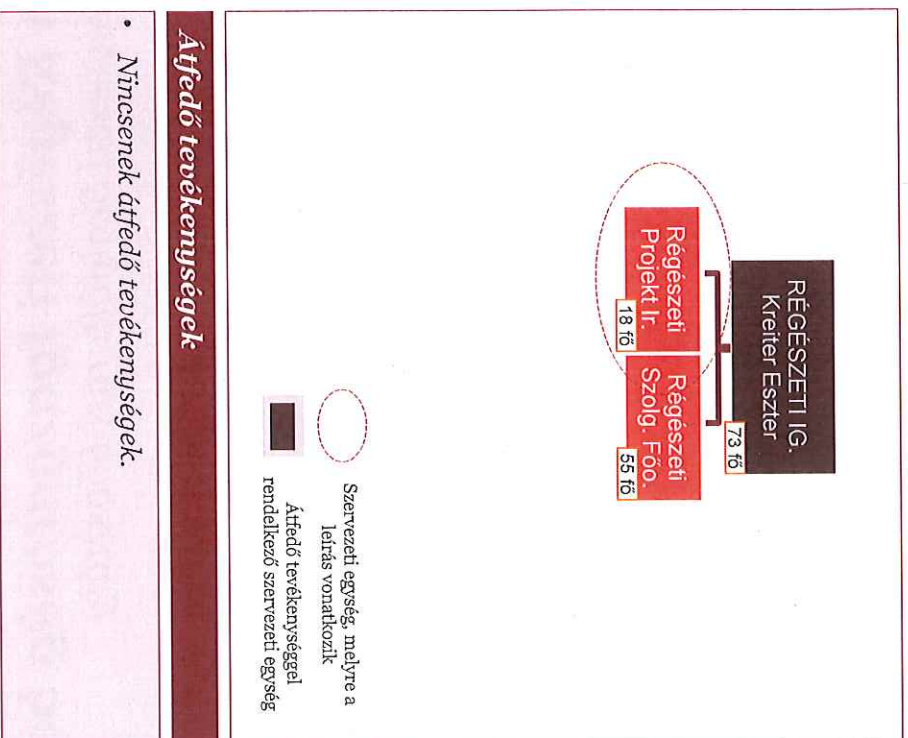
Főbb tevékenység(ek)

- Ellátja a turisztikai és kulturális főigazgató által átruházott feladatokat;
- **Stratégiai programtervezés;**
- Irányítja és felügyeli a Stratégiai Programtervezési és Koordinációs Osztály tevékenységét.



A Régészeti Igazgatóság bemutatása

Régészeti Projektiroda



- Nincsenek átfedő tevékenységek.

Igazgatóság vezetője

Kreiter Eszter

Létszám

18 fő

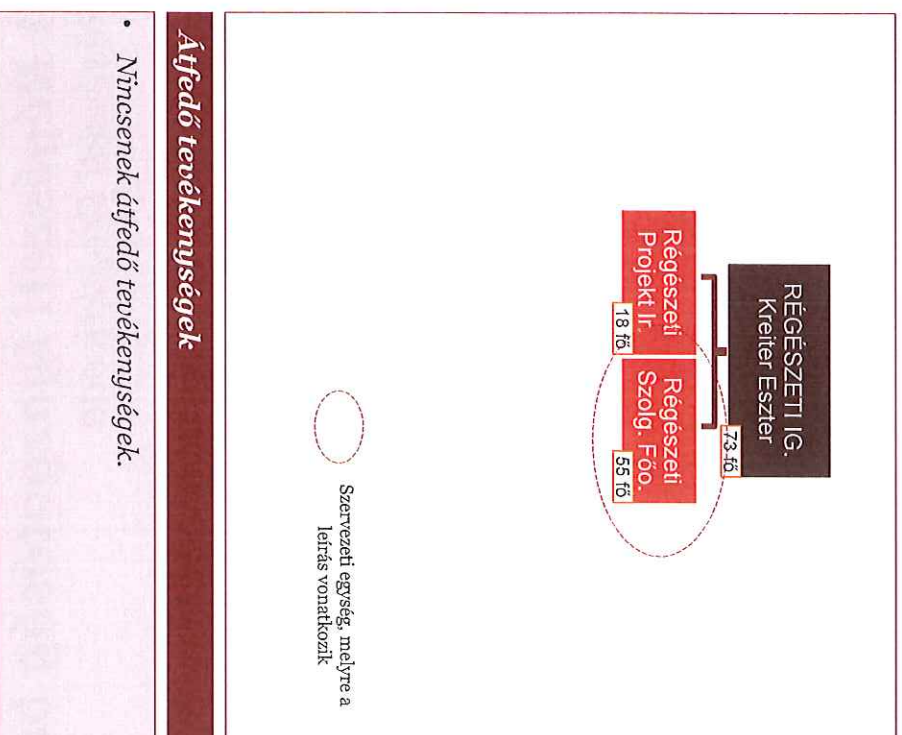
Főbb tevékenység(ek)

- A Régészeti Szolgálat Főosztállyal együttműködésben részt vesz a Budavári Kft. régészeti örökségvédelemmel kapcsolatos feladatai ellátásában;
- Szervezi a nagyberuházásokhoz kapcsolódó megelőző feltárásokat, régészeti megfigyeléseket;
- Szervezi a nemzetgazdasági szempontból kiemelt közlekedési infrastruktúra-beruházásokhoz kapcsolódó valamennyi régészeti feladatellátást;
- Közreműködik a régészeti feltárások végzésénél alkalmazott szempontrendszerek, szakmai irányelvek és protokollok elkészítésében;
- Közreműködik a szakterületre vonatkozó jogszabályok és jogszabály-módosítások szakmai tervezeteinek előkészítésében;
- Elvégzi a régészeti projektek dokumentálásával, adminisztrációjával kapcsolatos feladatokat;
- Kapcsolatot tart az alvállalkozókkal/beszállítókkal/hatóságokkal.



A Régészeti Igazgatóság bemutatása

Régészeti Szolgáltatási Főosztály



Átfedő tevékenységek

- Nincsenek átfedő tevékenységek.

Igazgatóság vezetője

Kreiter Eszter

Létszám

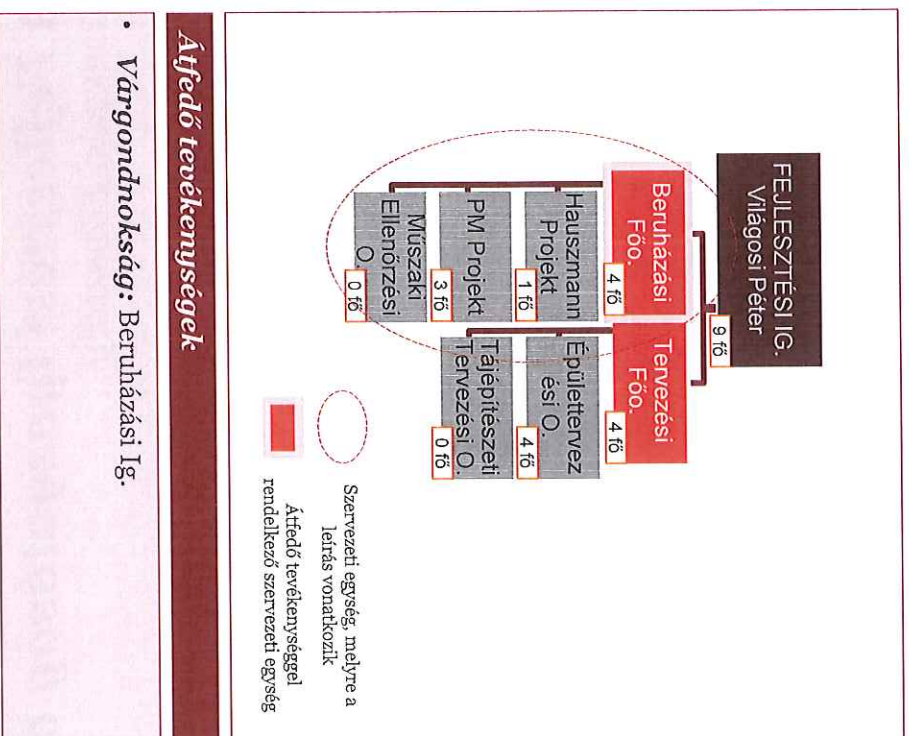
55 fő

Főbb tevékenység(ek)

- A Régészeti Projektirodával együttműködésben - részt vesz a Budavári Kft. régészeti örökségvédelemmel kapcsolatos feladatai ellátásában;
- Jogszabályi kijelölés esetén végzi a nagyberuházásokhoz kapcsolódó megelőző feltárást, régészeti megfigyelést és az ehhez kapcsolódó régészeti bontómunkát;
- Elkészíti az előzetes régészeti dokumentációkat (ERD), ennek keretében próbafeltárást végez, illetve közreműködik annak szervezésében és irányításában;
- Elkészíti és kezeli a régészeti dokumentációkat, valamint közreműködik az előírás szerinti elsődleges feldolgozási munkálatokban;
- Előkészíti a régészeti feltárások végzésénél alkalmazott szempontrendszereket, szakmai irányelveket és protokollokat;
- Közreműködik a régészeti lelőhelyek felderítésében, topográfiai kutatásokat végez, és támogatja a lelőhelyek felmérését.

A Fejlesztési Igazgatóság bemutatása

Beruházási Főosztály



Átfedő tevékenységek

- Várgondnokság: Beruházási Ig.

Igazgatóság vezetője

Világosi Péter

Létszám

4 fő

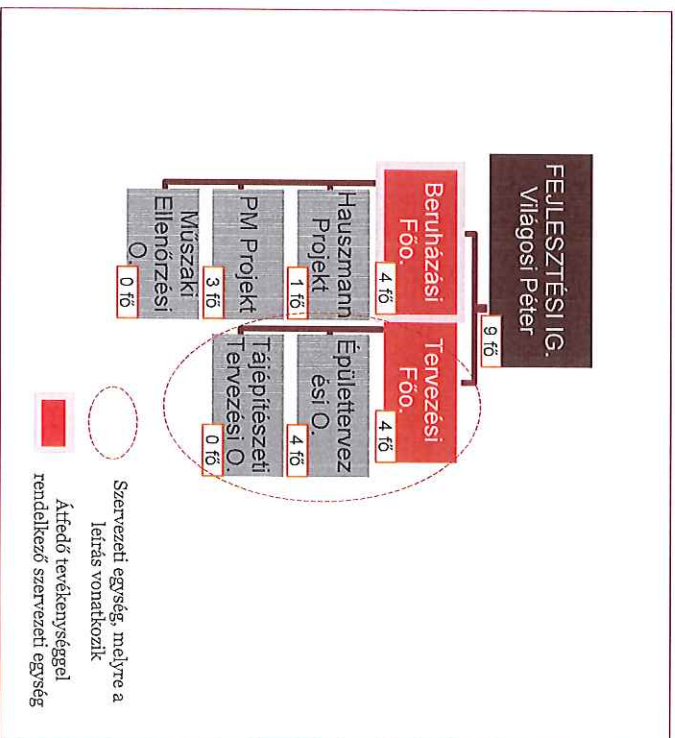
Főbb tevékenység(ek)

- Hazai vagy egyéb konstrukciókban **kiírt és elnyert pályázatok**, illetve egyéb kormányzati finanszírozású projektek **előkészítése és megvalósítása** központi műemléki és egyéb történeti épületekben;
- Kormányhatározatokban rögzített projektek **műszaki menedzselése** az illetékes szervezeti egységek együttműködésével;
- **Hauszmann Projekt** - budai várban folyó beruházások **lebonyolítása**;
- **PM (NGM) projekt** - Nemzetgazdasági minisztérium budai várba **költözésének** előkészítése;
- Fejlesztési projektekhez kapcsolódóan **beruházások elkészítése**, üzemeltetésnek történő átadásig történő előkészítés, beruházás tervezés, támogatási anyagok elkészítése, **kivitelezése, átadás-vétel** az üzemeltetésnek.



A Fejlesztési Igazgatóság bemutatása

Tervezési Főosztály



Átfedő tevékenységek

- Nincsenek átfedő tevékenységek.

Igazgatóság vezetője

Világosi Péter

Létszám

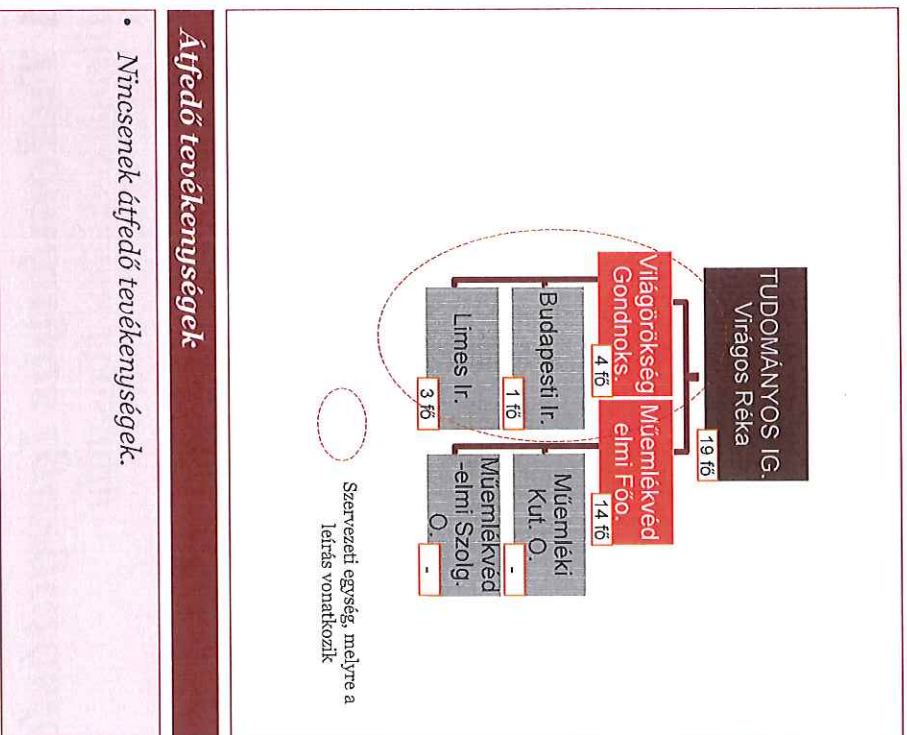
4 fő

Főbb tevékenység(ek)

- Műemlék épületek, állami tulajdonú műemlékek fenntartható hasznosítását célzó **előkészítő, fejlesztési koncepcióknak kidolgozása;**
- A létesítmények **felmérő, kutató és tervezési feladatainak végzése;**
- **Hatósági engedélyek, hozzájárulások beszerzése, közmű fejlesztések előkészítése és időbeli ütemezése;**
- **Jogszabályi és Szabályozási változások nyomon követése;**
- **Területrendezési és Szabályozási tervek, fejlesztési koncepciók kidolgozása;**
- **Tervellenőrzés.**



A Tudományos Igazgatóság bemutatása Világörökségi Gondnokság



Átfedő tevékenységek

- Nincsenek átfedő tevékenységek.

Igazgatóság vezetője	Virágos Réka
Létszám	4 fő

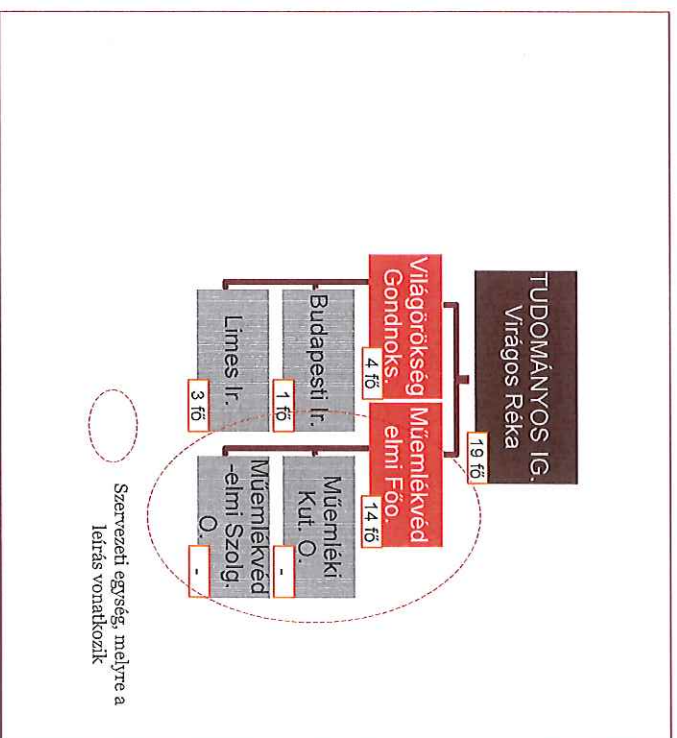
Főbb tevékenység(ek)

- **Budapest Iroda:**
a magyar világörökségi helyszínek (Duna part, Budai várnegyed és az Andrássy út világörökségi területei) kezelési feladatainak teljes körű ellátása;
- **Limes Iroda:**
a világörökség várományos helyszín (dunai limes) nevezésének előkészítési feladataiban működik közre, beleértve a nevezési dokumentáció és kezelési stratégia elkészítését, valamint az ehhez kapcsolódó EU finanszírozású turisztikai projekte előkészítése;
- A Társaság más szervezeti egységekkel együttműködve ellátja a nemzetközi szakmai kapcsolatok és együttműködési programjainak kialakítását és gondozását;
- Gondoskodik az örökségvédelem és az örökséggazdálkodás területén a jó nemzetközi szakmai példák és gyakorlatok nyomon követéséről;
- Miniszteri kijelölés esetén ellátja egyes világörökségi helyszínek világörökségi gondnoksági feladatkörét.



A Tudományos Igazgatóság bemutatása

Műemlékvédelmi Főosztály



Átfedő tevékenységek

- Nincsenek átfedő tevékenységek.

Igazgatóság vezetője

Virágos Réka

Létszám

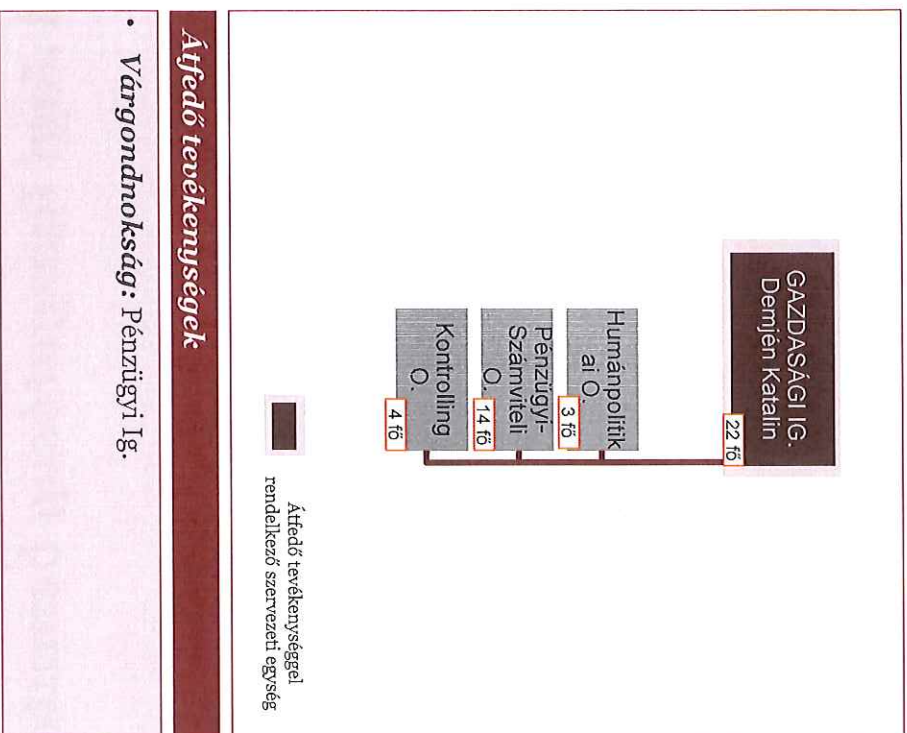
14 fő

Főbb tevékenység(ek)

- Szakértői tanácsadással, tudományos közreműködéssel segíti a Társaság által képviselt beruházások műemlékvédelmi szempontból történő megvalósulását;
- A Társaság műemlékvédelemmel kapcsolatos feladatainak operatív jelleggel történő elvégzése;
- Tudományos adatszolgáltatással, szakértői munkával, képanyaggal segíti a Társaság egyéb szervezeti egységeinek feladatellátását;
- Részt vesz, segíti, szervezi az örökségvédelmi **szakügyintézők vizsgafelkészítését és továbbképzését**;
- Közreműködik a szakterületre vonatkozó jogszabályok és **jogszabály-módosítások szakmai tervezeteinek előkészítésében**;
- Részt vesz a Társaság által vagyonkezelt ingatlanok **kiállítási stratégiájának kialakításában, kiállításokat rendez, tudományos konferenciákat szervez, szakmai kiadványokban, konferenciákon és kiállításokon közlése teszi a műemlékvédelem tudományos eredményeit.**



A Gazdasági Igazgatóság bemutatása



Átfedő tevékenységek

- **Várgondnokság:** Pénzügyi Ig.

Vezető

Demjén Katalin

Létszám

22 fő

Főbb tevékenység(ek)

- **Vevői, szállítói szerződések** pénzügyi tartalmának nyilvántartása, ellenőrzése, javaslattétel **szerződésmódosításra;**
- **Támogatások és céltámogatások nyilvántartásának** megszervezése, kezelése, adatszolgáltatás a társosztályok elszámolásnak;
- Felel a **számviteli politika** kialakításáért;
- Ki- és bemenő **számlázásokkal** kapcsolatos feladatok elvégzése;
- Beszámoló jelentések alapjául szolgáló, a Számviteli törvényben, egyéb jogszabályokban elrendelt részletezettségű **főkönyvi nyilvántartások** vezetésével, **főkönyvi könyveléssel** kapcsolatos feladatok szervezése, irányítása, ellenőrzése;
- Vevői, szállítói szerződések **pénzügyi tartalmának** nyilvántartása, ellenőrzése, javaslattétel szerződésmódosításra.



A Jogi Igazgatóság bemutatása

<p>JOGI Ig. Dr. Jakocs Szilvia</p> <p>4 fő</p>
--

Átfedő tevékenységek

- Nincsenek átfedő tevékenységek.

Vezető

Jakocs Szilvia

Létszám

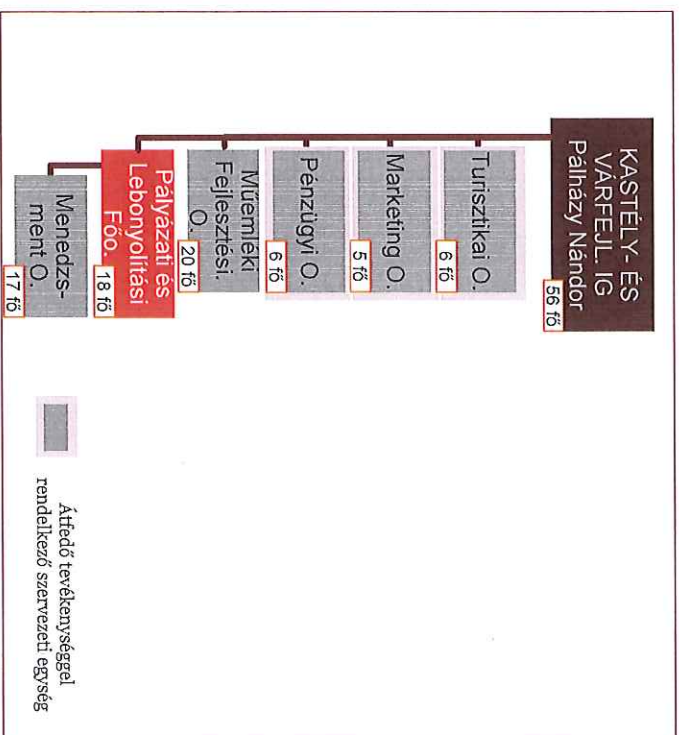
4 fő

Főbb tevékenység(ek)

- **Jogi kérdésekben** nyújt támogatást a VG számára (pl. alapítói, felügyelőbizottsági határozatokat igénylő cégjogi ügyek kezelése). A VG jogi ügyeit azonban alapvetően külső szakértők (ügyvédek) intézik;
- A jogi szempontok érvényre juttatásával, a jogszerű működés elősegítésével, az intézményi és ágazati szempontokra való figyelemmel **támogatja az ügyvezető**, a Szervezeti egységek és a Szervezeti egységek vezetőinek munkáját;
- **Ellen jegyzi** a Társaság szerződéseit, egyéb megállapodásait és szabályzatait;
- A Társaságot érintő döntések, intézkedések, határozatok **jogi szempontból történő előkészítése**;
- **Jogi tanács-, és tájékoztatás** adása a Társaság szervezeti egységei részére;
- **Beadványok, szerződések és egyéb okiratok szerkesztése**;
- **Várgondnokság** Közhatalmú Nonprofit Kft. számára jogi támogatást nyújt.



A Kastély- és Várfejlesztési Igazgatóság bemutatása



Átfelelős tevékenységek

- **Budaavári:** Turisztikai és Kulturális Főig., Pénzügyi-Számviteli O.
- **Várgondnokság:** Kommunikációs és Marketing csoport

Vezető

Pálhazy Nándor

Létszám

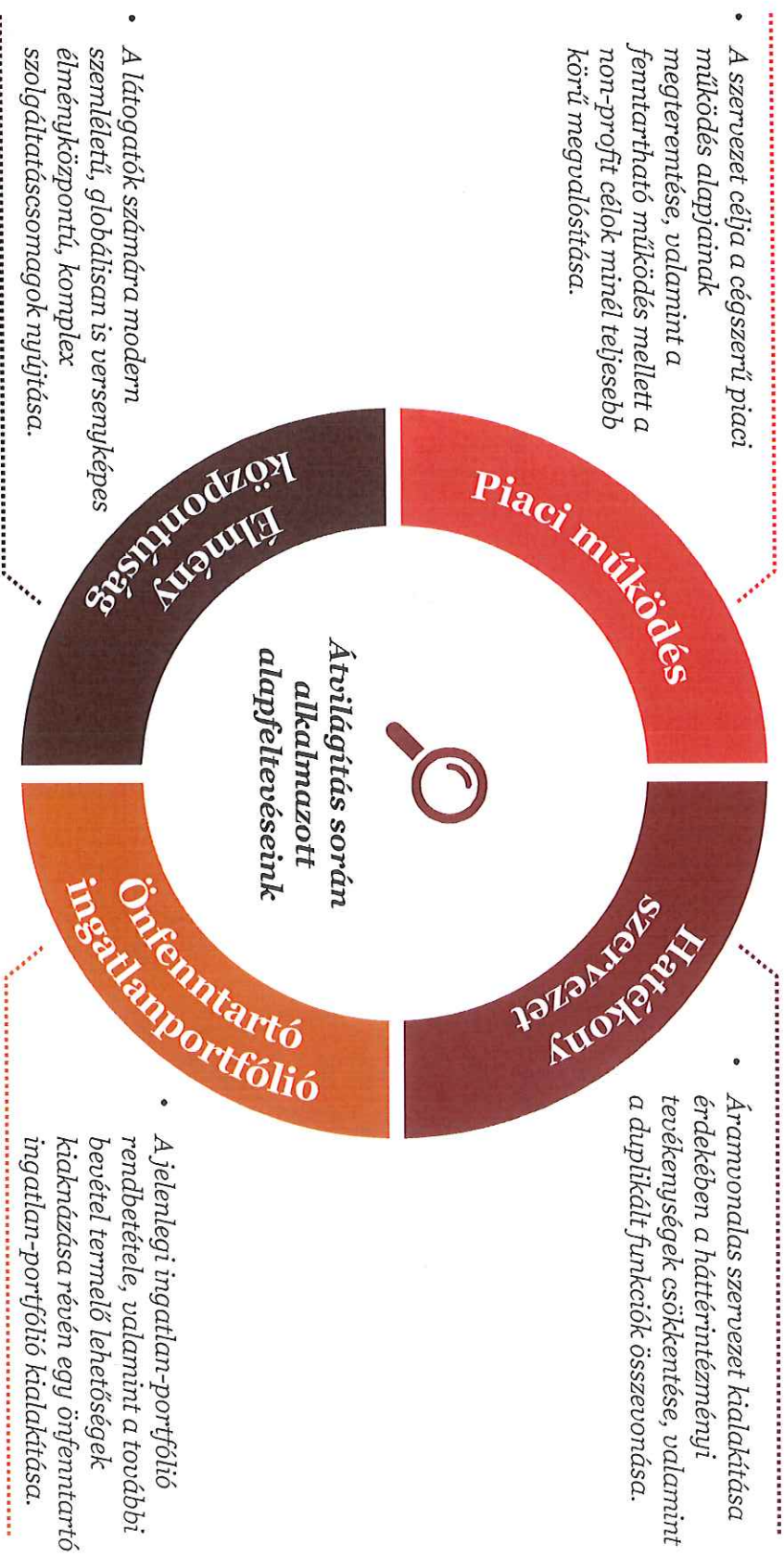
56 fő

Főbb tevékenység(ek)

- A szervezethez tartozó helyszínek önálló **turisztikai fejlesztési koncepciójának kidolgozása**, megvalósításában való részvétel;
- **Nemzeti Kastély- és Várprogram (NKVP)** helyszínek önálló turisztikai fejlesztési koncepciójának kidolgozása, megvalósításában való részvétel;
- A projektek **pénzügyi végrehajtásának** nyomon követése;
- Pályázatokhoz kapcsolódó **pénzügyi vetületű feladatok** teljes körű végrehajtása;
- NKVP átfogó, hálózatos **turisztikai fejlesztéséhez** és az ahhoz kapcsolódó egyéb programok **kidolgozása, kezdeményezése**;
- A GINOP-forrásból finanszírozott projektek elindításához szükséges **dokumentumok** (pl. régészeti, építészeti, stb.) **előkészítése**;
- A Társaság által üzemeltetett helyszínek **erősségeinek és fejlesztendő területeinek azonosítása**;
- **Marketingkommunikáció kialakítása**, azon belül eszközök és csatornák kidolgozása és menedzselése.

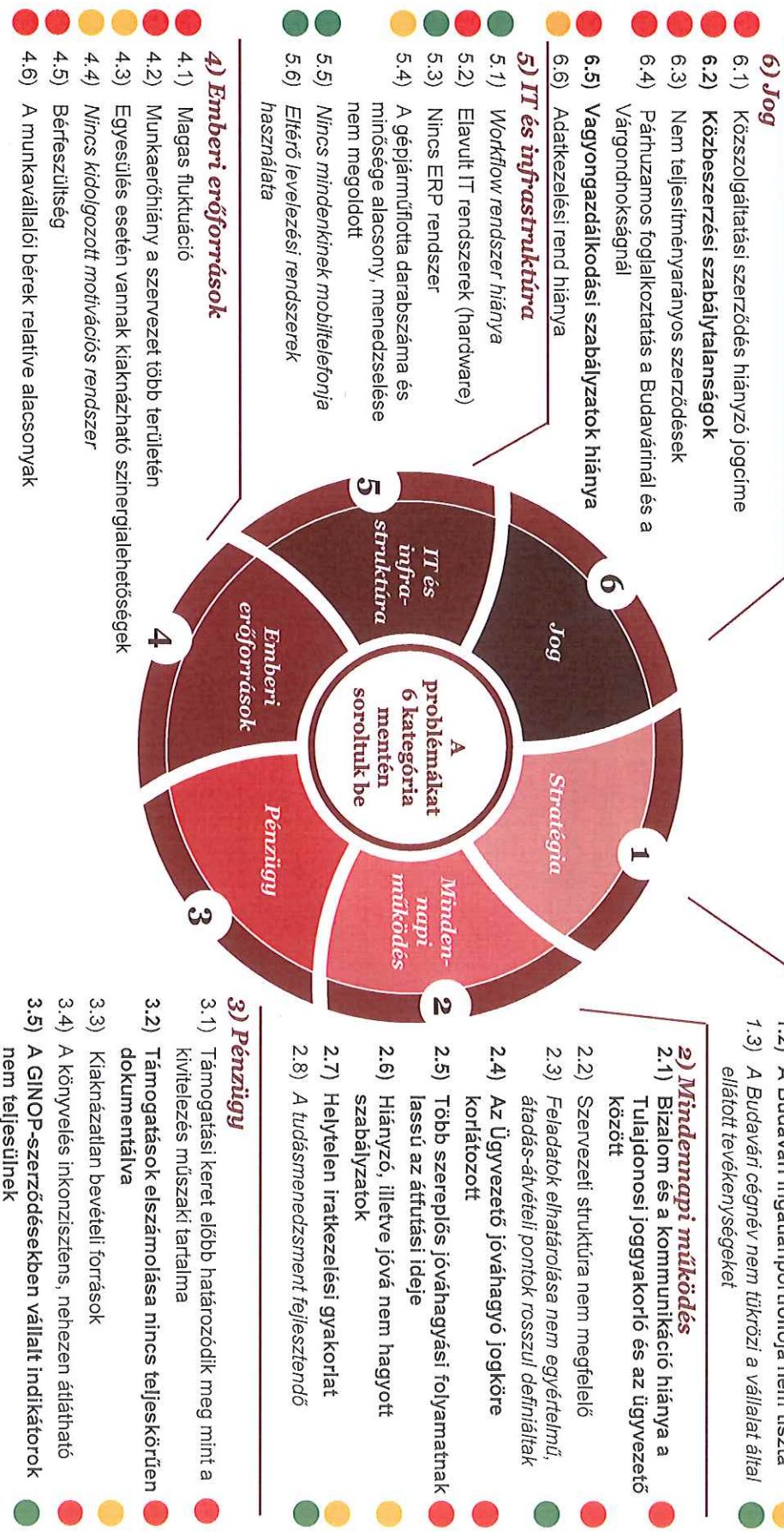
IV. Működési anomáliák

A szervezetek működési átvilágításának keretét négy fő alappelvevésink képezte



A működési átvilágítás során azonosított problémák alapjain hat probléma terület rajzolódott ki

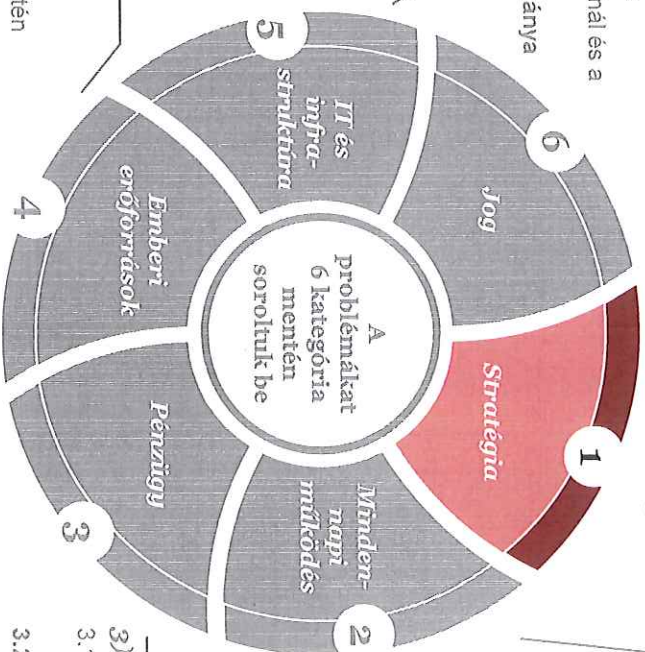
Összesen **34 db problémát** azonosítottunk



Hat probléma-csoportot azonosítottunk, a problémákat ezek mentén soroltuk be

Összesen **34 db problémát** azonosítottunk

- 6) Jog**
- 6.1) Közfoglaltatási szerződés hiányzó jogcíme
 - 6.2) Közbeszerzési szabálytalanságok
 - 6.3) Nem teljesítményarányos szerződések
 - 6.4) Párhuzamos foglalkoztatás a Budavárinál és a Várgondnokságnál
 - 6.5) Vegyongazdálkodási szabályzatok hiánya
 - 6.6) Adatkezelési rend hiánya
- 5) IT és infrastruktúra**
- 5.1) Workflow rendszer hiánya
 - 5.2) Elavult IT rendszerek (hardware)
 - 5.3) Nincs ERP rendszer
 - 5.4) A gépiárműöltött darabszáma és minősége alacsony, menedzselése nem megoldott
 - 5.5) Nincs mindenkinnek mobiltelefonja
 - 5.6) Eltérő levelezési rendszerek használata
- 4) Emberi erőforrások**
- 4.1) Magas fluktuáció
 - 4.2) Munkaeerőhiány a szervezet több területén
 - 4.3) Egyesülés esetén vannak kiaknázható szinergialehetőségek
 - 4.4) Nincs kidolgozott motivációs rendszer
 - 4.5) Bérfelesztés
 - 4.6) A munkavállalói bérek relatíve alacsonyak



- 1) Stratégia**
- 1.1) Stratégia, üzleti terv hiánya
 - 1.2) A Budavári Ingatlanportfóliója nem tiszta
 - 1.3) A Budavári cégnév nem tükrözi a vállalat által ellátott tevékenységeket
- 2) Mindennapi működés**
- 2.1) Bizalom és a kommunikáció hiánya a Tulajdonosi joggyakorló és az ügyvezető között
 - 2.2) Szervezeti struktúra nem megfelelő
 - 2.3) Feladatok elhatárolása nem egyértelmű, átadás-átvételi pontok rosszul definiáltak
 - 2.4) Az Ügyvezető jóváhagyó jogköre korlátozott
 - 2.5) Több szereplős jóváhagyási folyamatnak lassú az áttutási ideje
 - 2.6) Hiányzó, illetve jóvá nem hagyott szabályzatok
 - 2.7) Helytelen iratkezelési gyakorlat
 - 2.8) A tudásmenedzsment fejlesztendő
- 3) Pénzügy**
- 3.1) Támogatási keret előbb határozódik meg mint a kivitelezés műszaki tartalma
 - 3.2) Támogatások elszámolása nincs teljeskörűen dokumentálva
 - 3.3) Kiaknázatlan bevételi források
 - 3.4) A könyvelés inkonzisztens, nehezen átlátható
 - 3.5) A GINOP-szerződésekben vállalt indikátorok nem teljesülnek

Hatás: Súlyos Közepes Alacsony



1. Stratégia

1.1) Stratégia, üzleti terv hiánya

Probléma leírása

A szervezet nem rendelkezik elfogadott és kommunikált vállalati stratégiával, illetve 2017-es évre vonatkozó elfogadott üzleti tervvel. Az üzleti terv elkészítése folyamatban van.

A szervezet 2017-re vonatkozó marketingstratégiával ugyanakkor rendelkezik.

Nincs világosan meghatározva, hogy a cégszerű működés az elvárt-e a szervezetektől.

Lehetséges következmények

- Munkavállalók szerepe a szervezet életében, folyamataiban, értékláncában nem egyértelmű;
- Nincsenek a vállalat munkavállalói felé közvetített egyértelmű víziók és célok;
- Hiányzik a stabilitás a szervezetben;
- Szervezetlen, rutin nélküli munkavégzés;
- Finanszírozási nehézségek;
- A szervezet valószínűleg rosszabb megítélése kívülről.



A Budavári nem rendelkezik stratégiával, csak ún. vezetői elképzelésekkel

Jövőkép*

Egy modern, racionalizált és hatékony állami vállalat felépítése. Olyan vállalat:

- amely olyan fejlesztési csapattal rendelkezik, amely képes a magyar épített örökség megóvására és fejlesztésére,
- amely minőségi kulturális és turisztikai attrakciók létrehozására képes,
- amely üzemeletést, amely a tartalmi működés kiszolgálója.

Célok*

- Gyorsabb, korszerűbb, hatékonyabb cég szerű működés;
- Racionalizálási lépések végrehajtása;
- Munkavállalók minőségi cseréje;
- Belső képzési folyamat elindítása;
- Az új feladatok (régészet, tudományos örökségvédelem, Nemzeti Kastély- és Várprogram) gyors és hatékony beillesztése a társaság működésébe;
- Hatékony belső ellenőrzési mechanizmus kialakítása;
- A vidéki létesítményekben a kollégák képzettségi színvonalának emelése;
- Hatékony marketingmunka;
- Gyors informatikai fejlesztések;
- Mobiltelefon rendszer fejlesztése;
- Gépkocsialomány modernizálása;
- Üzemeletési eszközök beszerzése;



Azonosított hiányosságok

- A szervezetnek nincs hivatalos, a munkavállalók felé kommunikált jövőképe, küldetése és stratégiája
- A célok csak az ún. „vezetői elképzelések” dokumentumban kerültek leírásra
- A célok sok esetben nem elég konkrétak (pl. racionalizálási lépések)
- A célok lebontása nem történik meg, a célokhoz nincsenek felelősök rendelve
- A célok teljesítésének időtávja, határideje hiányzik

*Budavári adatszolgáltatás alapján, ST_1, Vezetői elképzelések



1. Stratégia

1.2.1) A Budavári ingatlanportfoliója nem tiszta

– „Forsteres örökség” rendezetlen

Probléma leírása

A Budavári könyveibe bekerült (korábban Forsteres) vagyonkezelt ingatlanportfólió rendezése még nem történt meg. Jelenleg is folyamatban van a Nemzeti Kastély- és Várprogramba bekerülő ingatlanok meghatározása és egyeztetése a Minisztériummal. A portfólióban találhatóak határon túli létesítmények is (pl. Zlatna (Románia) Kőfaragó Iskola mintái).

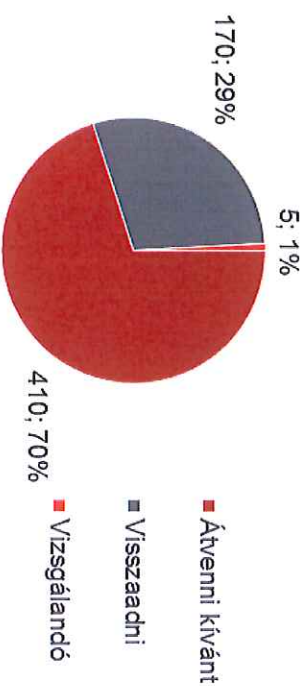
A Forstertől örökölt épületek kapcsán tisztázandó kérdések vannak 71 esetben.

Lehetséges következmények

- Feladatok mulasztása;
- Klaknázatlan ingatlanhasznosítás;
- Kihasználatlan (passzív) ingatlanok kezelése.

Az létesítmények 29%-át a Budavári visszaadni kívánja az MNV Zrt.-nek

A diagram a létesítmények státuszát mutatja be aszerint, hogy azok átvenni vagy visszaadni kívántak (db, %)



Forrás: Budavári adatszolgáltatás alapján ingatlanok vagyonkezelésével kapcsolatos táblázatok



1. Stratégia

1.2.2) A Budavári ingatlanportfoliója nem tiszta – Passzív ingatlanok

Probléma leírása

A Budavári jelenleg **passzív ingatlanokat is tart**, melyből egyes létesítmények MNV-nek átadása lenne szűkséges, a kihasználatlan (passzív) ingatlanok eddig nem kerültek az MNV Zrt.-nek átadásra.

Lehetséges következmények

- Feladatok mulasztása;
- Kiaknázatlan ingatlanhasznosítás;
- Kihasználatlan (passzív) ingatlanok kezelése.



Tisztázandó kérdések vannak az alábbi „örökölt” létesítmények kapcsán 1/3

Megnevezés	Megjegyzés
FÖLDTERÜLET PÉCEL	Valószínűleg a kastélyhoz tartozik.
FÖLDTERÜLET TATA 1851	Nem biztos, hogy a kastélyhoz tartozik. Tájéptész általi vizsgálata indokolt.
FÖLDTERÜLET DOBA SZANTÓ /AGREG.H. 022212	Lehető szerepel részletesen is az egész dobai ingatlan.
FÖLDTERÜLET CSAKVVÁR, KASTÉLY 195	Vagyonkezelő a Forster Központ a tul. Lap szerint.
FÖLDTERÜLET PÉCS IDRISZ BABA TÜRBÉJE4955	MNV-nek vissza.
VÉRTESSZENTKERESZT BENCÉS APÁTSÁG ROM	Nem biztos (áthúzva és kipipálva is szerepelt).
VÉRTESSZENTKERESZT ERDŐ	Nem egyéltelmű.
Pécel Kórház köz Pécell Önkorm. tulajd.	Ez a Pécel 3/2 hrsz. Alatt található. Kórház köz elnevezésű utca, amely a Káivin tér 1. cím alatt bejegyzeti kastély mögött található. A Pécell Önk. Tulajdonában áll és nincs rajta Forster-es vk. Sem.
Edeleány parkoló területe	Nem egyéltelmű.
DÖRGICSE TELEK HRSZ:0157	A tulajdoni lap szerint nincs Forsteres kezelésben, de a közszolg. Szerződésben szerepel. Az egyeztetés alapján vissza kell adni.
ISZKASZENTGYÖRGY, FÖLDTERÜLET (HRSZ:528/1	Nem derül ki, hogy ezek is a kastélyhoz tartoznak-e. Tájéptészeti vizsgálat indokolt lehet.
0	Nem egyéltelmű.
SOMOGYVÁR 2026/3	Zártkört besorolású ingatlan a Forster vagyonkezelésében.
Szenyvíztisztító telep Hrsz.0631/2 (TISZADOB)	A hrsz. Valószínűleg el volt írva. A helyes a: 0631/1.
Visegrád, római őrtorony lelőh. 1503.Hrsz	Országos Műemléki Felügyelőség a vagyonkezelő a tul. Lap szerint, 1981-es bejegyzés alapján.
ASZÓD Hrsz.182_Kivett kollegium földter.	Új kastélyhoz tartozik a hrsz. Alapján
Aszód Hrsz.183_Kivett.Ált.Isk._TELEK	Régi kastélyhoz tartozik a hrsz. Szerint.
SOPRON ÚJ U. 16.	Gótfikus lakóház 19. hrsz. Alatt. Forster a vagyonkezelő (0/1 hányad??).
IDEGEN ÉPÜLET BP. I. OSTROM U.	NM/HH épülete?
0	Nem egyéltelmű.
BUDAPEST, TÁNCSCICS U. KÖNYVTÁR FELÚJÍTÁS	Nem egyéltelmű.
Szűcság tér felújít.garancia vt. stornó	Nem egyéltelmű.
FAJ FÁY KASTÉLY ÉPÜLETE	Görög Katolikus Egyház átveszi valószínűleg, addig marad.
Majk 7. Cellaház	Nem egyéltelmű, de a többi cellához a 074-es helyrajzi szám valamely alszámbán szerepel és azok pedig szerepelnek a közszolg. Szerződésben, így valószínűleg ezt is át kellene venni.

Forrás: Budavári adatszolgáltatás alapján ingatlanok vagyonkezelésével kapcsolatos táblázatok



Tisztázandó kérdések vannak az alábbi „örökölt” létesítmények kapcsán 2/3

Megnevezés	Megjegyzés
CSÁKVÁR, ESZTERHÁZY KASTÉLY	A csákvári kastély nem szerepel a közszolg. Szerződésben. Az építmények több helyrajzi számon szerepelnek, melyek közül a 195-ös Forsteres ingatlan. Ezen van a legtöbb jelentős létesítmény, de vagyonkezelésbe vétel esetén célszerű lenne a többi hrsz. alatti ingatlanokat is megszerzeni. Ezeket a számokat a másik táblázat felsorolja (193/1, 194-197, 214-246).
ZSIRA RIMANÓCZY KASTÉLY Családlház 8	A Miniszterelnökség korábbi állásfoglalása szerint nem szükséges a Budavári Kft. Általi vagyonkezelésbe vétel. A tul. Lapon a Forster szerepel vagyonkezelőként, a Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóságnak pedig használati joga van az ingatlanon.
ÉRINTŐKÉPERNYŐ T272HLbmIáz 27" MAJK KDOP	Nem ingatlan.
ÉRINTŐKÉPERNYŐ T272HLbmIáz 27" MAJK KDOP	Nem ingatlan.
OZORA, HUNYVADI J. U. 2. (HRSZ: 1600)	Ezek a környező ingatlanok. Kellenek ezek is?
BUDAPEST I. ISKOLA LEPCŐSŐ	Nem egyértelmű.
DÉG, FESZTETICS KASTÉLY HRSZ: 38/3	A kastély egyéb hrsz.-ai szerepelnek a közszolg. Szerződésben, de ez nem. A tul. Lap szerint Forster a vagyonkezelő.
MAJKI REMETESÉG HRSZ:074/1/3	A Takaréktárban nem szerepel ilyen hrsz., de a közszolg. Szerződésben "074 1-től 20-ig" szerepel.
PILIS, BELEZNAY-NYÁRI KASTÉLY	A Miniszterelnökség korábbi állásfoglalása szerint nem szükséges a Budavári Kft. Általi vagyonkezelésbe vétel. A tul. Lapon a Forster szerepel vagyonkezelőként.
VESZPRÉM-GYULAIFIRÁTÓT KOLOSTORROM (664)	A jó hrsz. A 9837-es és nem a 664-es, de a közszolg. Szerz. is 664-et ír.
VASSURÁNY, SCHILSON KASTÉLY (197)	Fentebb is szerepel.
SZÁNY, PÜSPÖKI KASTÉLY B ÉPÜLET (1162/1)	Fentebb is szerepel.
SZÁNY, PÜSPÖKI KASTÉLY C ÉPÜLET (1162/1)	Fentebb is szerepel.
DÉNESFA CZIRÁKY KASTÉLY ÉPÜLETE (111)	Fentebb is szerepel.
SZÁNY, PÜSPÖKI KASTÉLY A ÉPÜLET (1162/1)	Fentebb is szerepel.
Szapáry kápolna műemlék-együttes	Pontatlan így, de valószínűleg az Ercsiben található kápolna ez (Ercsi 0281 hrsz.). Ez a kápolna az Ercsi R. K. Plébánia tulajdonában van és nincs Forster vagyonkezelés a tul. Lapon.
Erdőcsinádi templom - fábrendezés	Nem ingatlan.
Haltáron túli templomok	Nem Magyarország és pontatlan is.
Aszód Hrsz. 183 Kivett Ált. Iskola	Régi kastélyhoz tartozik hrsz. Szerint.
KÖSZEG KISS JÁNOS ALTABORNAGY U.	Pontatlan, de a közszolg. Szerződésben nincs ez az utca.
HÓDMEZŐVÁSÁRHELY, MAKÓ ÚT	A közszolg. Szerződésben is szerepel az ingatlan, csak más címen (Kökron József u. 9., hrsz. 6487/3), de a hrsz. Alapján azonosak.
Felsőmocsolád (hrsz.278/2)magtárátstálló	Magántulajdonban van és nem Forsteres.
Bp. VI. Andrássy út 83-85. hrsz. (29986)	Magántulajdonban van és nem Forsteres.
KISMUZSALYI TEMPLOMROM	Az első Újrajnában, a többi Románában van.

Forrás: Budavári adatszolgáltatás alapján ingatlanok vagyonkezelésével kapcsolatos táblázatok



Tisztázandó kérdések vannak az alábbi „örökölt” létesítmények kapcsán 3/

Megnevezés	Megjegyzés
SZOMBATHELY BÉRLLEMÉNY IDEGEN ÉPÜLET	Nem egyéltelmű.
BUDAPEST, BUDAFOKI ÚT 59.	Nincs Forsteres vagyonkezelés a tul. Lapon. Hrsz. 4197/2.
BUDAPEST, XI. DARÓCI ÚT 13. ÉPÜLET	Ez valószínűleg a Daróci u. 3. lesz, csak el van írva.
VASSURÁNY, SCHILSON KASTÉLY FAHÁZ(197)	Fentebb is szerepel.
DÉNESFA, ÉLELMISZERAKTÁR (111)	Fentebb is szerepel, csak nem ilyen részletesen.
OZORA ESZTERHÁZY KOCISMA (HRSZ.)	Pontatlan így, de ez valószínűleg a Pipo várkastélyhoz tartozó építmény. (Hrsz. 1596 akkor, de meg kell kérdezni.)
Bethlen kastély (Keresd) - falkepek	Romániában van és nem ingatlan, hanem ingó.
Gyermekváros "H" épület melletti garázs	A tiszadobi létesítményhez tartoznak.
Zlatna(Románia)Kőfaragó Iskola mintái és	Romániában van.
EGYÉB ÉPÍTMÉNY TATA	Valószínűleg a kastélyhoz tartozik, de így nem azonosítható.
CSÁKVÁR, ESZTERHÁZY KASTÉLY, KERÍTÉS	Fentebb már szerepel, csak nem ebben a formában.
ZSIRA RIMANÓCZY KAST. FÖLDALATTI FOLYOSÓ	Fentebb már szerepel, csak nem ebben a formában.
DÖMÖS PRÉPOSTSÁGI ROMOK ALTEMPLOM	A földterület már fentebb is szerepel.
Felsődörgicse Szt. Péter templomrom (30)	Fentebb is szerepel.
LAVABO MÁSOLAT MAJK KDOP	Nem ingatlan.
VESZPRÉM-GYULAFIRÁTÓT KOLOSTORROM (664)	Fentebb is szerepel.
ALSÓDÖRGICSEI TEMPLOMROM HRSZ. 0157	Fentebb is szerepel.
KISDÖRGICSEI TEMPLOMROM HRSZ. 0266/2	Fentebb is szerepel.
VASSURÁNY, SZENNYVÍZ ÉS CSAPADÉKCSATORNA	Fentebb is szerepel.
FARNAS REFORMÁTUS HARANGTORONY	Romániában van.
FÜLETELKI EVANGÉLIKUS TEMPLOM KAPUBÁSTYA	Romániában van.
Szapáry kápolna műemlék-együttes	Ercsi valószínűleg. Fentebb is szerepel.
Havadtői temető sírkövei	Romániában van.
Somogyvár 0149/1.Hrsz.kilátó torony	Vagyonkezelője a Balaton-felvidéki Nemzeti Park Igazgatósága.
Mozzslakát, tartóval 841*1189*140mm	Nem ingatlan.

Forrás: Budavári adatszolgáltatás alapján ingatlanok vagyonkezelésével kapcsolatos táblázatok



1. Stratégia

1.3) A Budavári cégnév nem tükrözi a vállalat által ellátott tevékenységeket

Probléma leírása

A Budavári cégnév nem tükrözi a vállalat által ellátott tevékenységeket, amely félrevezető lehet a partnerek és a különböző érintettek számára.

(A nevet 2015-ben az alapító határozta meg.)

Lehetséges következmények

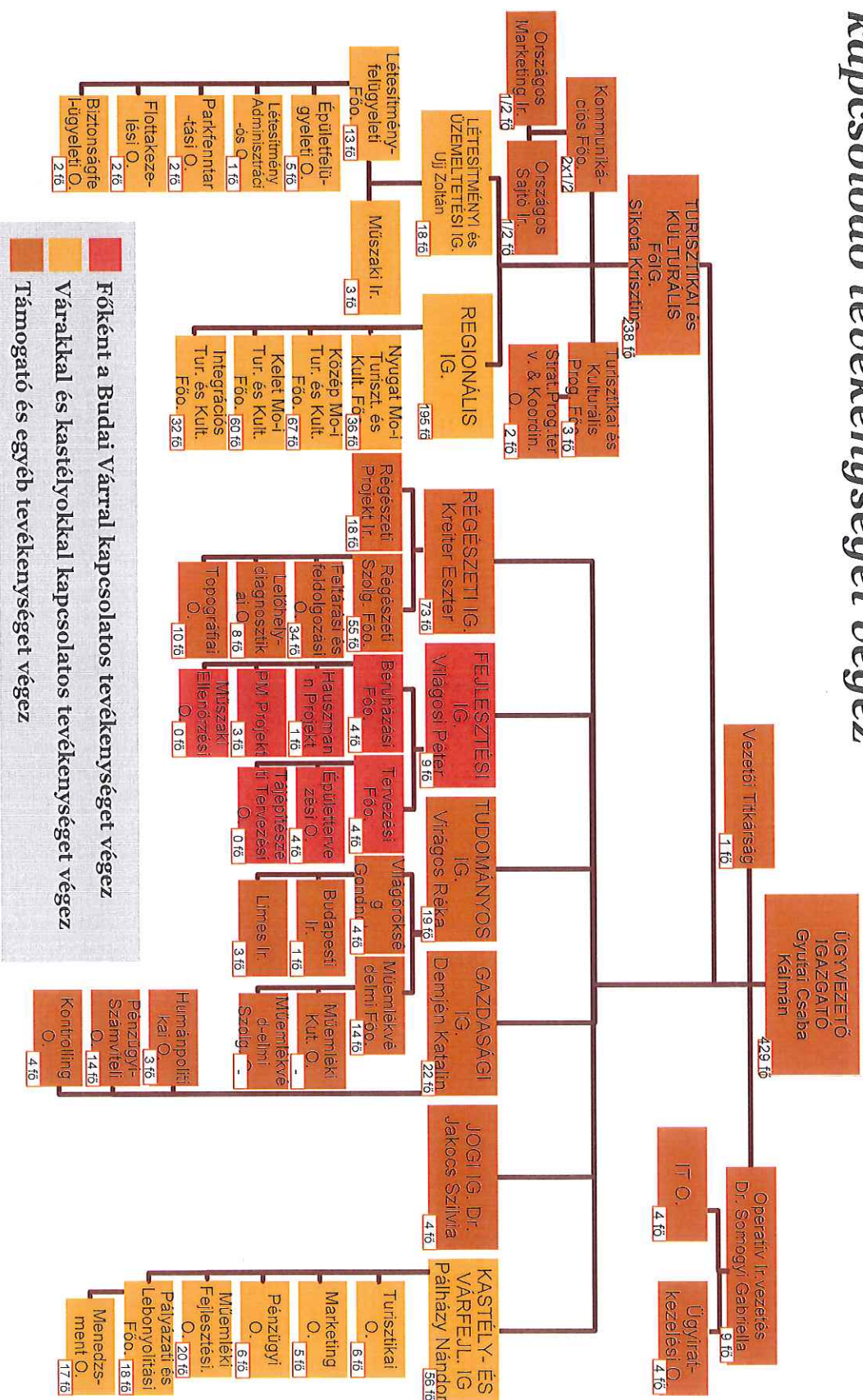
- A Budavári cégnév nem tükrözi a vállalat által ellátott tevékenységeket



Budavári



A Budavári munkavállalóinak többsége nem a Budai Várhoz kapcsolódó tevékenységet végez



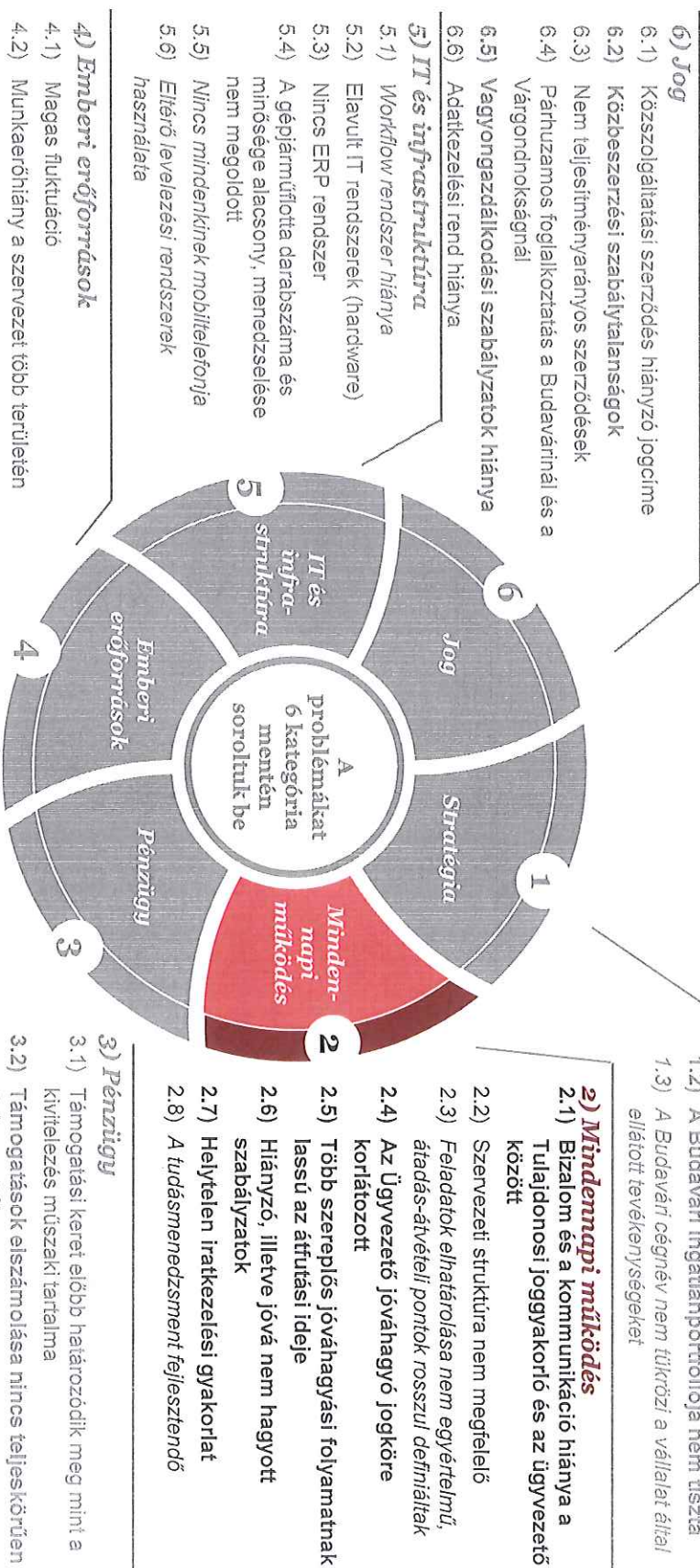
Főként a Budai Várral kapcsolatos tevékenységet végez

Várral és kastélyokkal kapcsolatos tevékenységet végez

Támogatató és egyéb tevékenységet végez

Hat probléma-csoportot azonosítottunk, a problémákat ezek mentén soroltuk be

Összesen **34 db problémát** azonosítottunk



Hatás: Súlyos Közepes Alacsony



2. Mindemapi működés

2.1) Bizalom és a kommunikáció hiánya a Tulajdonosi joggyakorló és az ügyvezető között

Probléma leírása

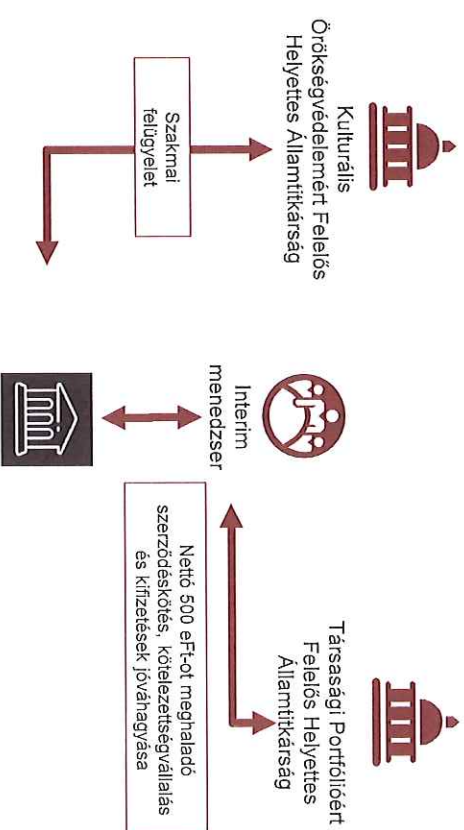
Hiányzik a bizalom a Tulajdonosi joggyakorló részéről.

A Tulajdonosi joggyakorló **interim menedzsert** jelölt ki, aki a kiállított számlákat előzetesen átmézi, majd tovább küldi a Minisztérium felé jóváhagyásra.

A szervezet az elmúlt időszakban **több átvilágításon** is átesett.

Lehetséges következmények

- Elhúzóóó beszerzési és jóváhagyási folyamatok;
- Lassú beszerzés miatt projektszűzés és határidőmulasztás;
- **Elhúzóóó kifizetések miatt partnerkapcsolatok romlása;**
- Nem hatékony munkavégzés;
- Lassú reagálás a piaci folyamatokra, változásokra;
- Többlet adminisztrációs teher, adatszolgáltatási kötelezettség.





2. Mindennapi működés

2.2.1) Szervezeti struktúra nem megfelelő – Budavári és Várgondnokság közötti átfedő tevékenységek

Probléma leírása

Az Ügyvezető Igazgatói pozícióban a konzolidáció megtörtént, azonban a **Budavári és a Várgondnokság között átfedő tevékenységek és kompetenciák vannak** a következő területeken:

- Létesítményi és Üzemeltetési Igazgatóság (BV) és Üzemeltetési Igazgatóság (VG),
- Kommunikációs Főosztály (BV) és Kommunikáció és Marketing csoport (VG),
- Turisztikai és Kulturális Program Főosztály (BV) és Program- és rendezvény-szervezési csoport (VG),
- Beruházási Főosztály (BV) és Beruházási Igazgatóság (VG),
- Gazdasági Igazgatóság (BV) és Pénzügyi Igazgatóság (VG),
- Operatív Iroda vezetés (BV) és Szervezési Igazgatóság (VG).

Lehetséges következmények

- Konfliktusok az érintettek között;
- Kihasználatlan szinergialehetőségek a különböző szervezeti egységek között;
- Határidők, feladatok mulasztása;
- Nehéz kijelölni a felelősöket;
- Számonkérés nehezen követhető;
- Kiadott feladatok nyomon követésének nehézsége;
- Fennakadások a folyamatokban.



2. Mindennapi működés

2.2.2) Szervezeti struktúra – Szervezeten belüli átfedő tevékenységek

Probléma leírása

A Budavári szervezeten belül átfedő tevékenységek és kompetenciák vannak a következő területeken:

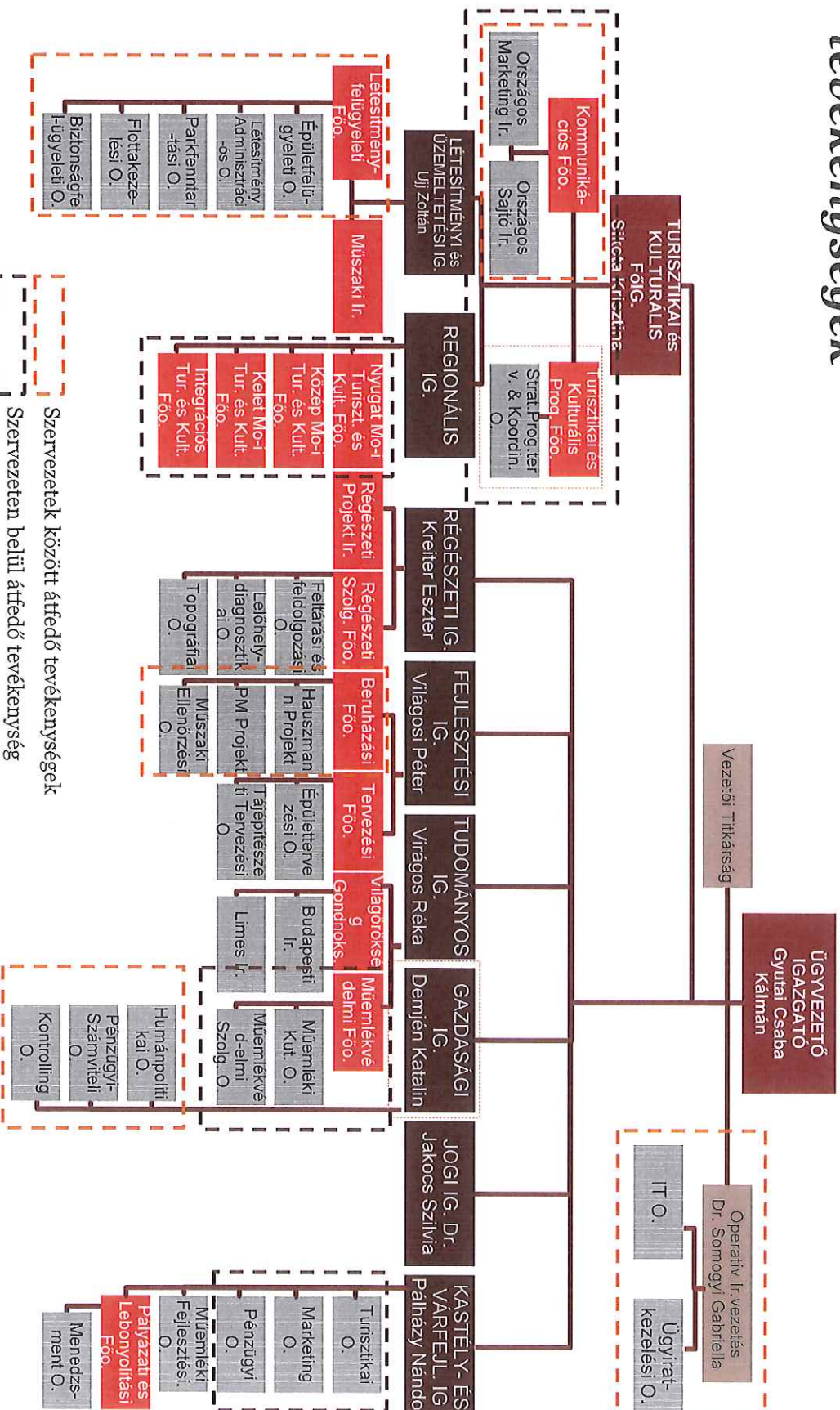
- a) Műemlékvédelmi Főosztálynak munkatársai részt vesznek az Igazgatóságuk felelősségkörén kívül eső, a Nemzeti Kastély- és Várprogram restaurátori és feijűjtás dokumentálási feladatokban (az osztálynak két alapvető feladata van: világörökségi ingatlanok gondnokolása és a világörökség aspiráns területek nevezési dokumentációjának előkészítése). Továbbá, a gondnokolási feladatokat illetően átfedés figyelhető meg a Regionális Igazgatóság tevékenységeivel.
- b) A Kastély- és Várfejlesztési Igazgatóságon belül léteznek olyan szervezeti egységek (pl. Turisztikai Osztály, Marketing Osztály, Pénzügyi Osztály), amely kompetenciák megtalálhatóak a Budavári más Igazgatóságain is.

Lehetséges következmények

- Konfliktusok az érintettek között;
- Kihasználatlan szinergialehetőségek a különböző szervezeti egységek között;
- Határidők, feladatok mulasztása;
- Nehéz kijelölni a felelősöket;
- Számonkérés nehezen követhető;
- Kiadott feladatok nyomon követésének nehézsége;
- Fennakadások a folyamatokban.



A szervezeteket között és a Budavárin belül is vannak átfedő tevékenységek





2. Mindennapi működés

2.2.3) Szervezeti struktúra nem megfelelő – Nincs központi beszerzés



Prioritás



Probléma leírása

Nincs központi beszerzéssel foglalkozó csapat, nincs centralizált beszerzési kompetencia: a beszerzések projektorientáltak és a különböző szakterületeken kerülnek lebonyolításra.

Azon beszerzéseket, melyek a kommunikációhoz kapcsolódnak, a Nemzeti Kommunikációs Hivatatalon keresztül kell intézniük.

Lehetséges következmények

- Lassú beszerzés miatt projektszűrés és határidő mulasztás;
- A különböző szakterületeken lebonyolított beszerzések nehezen tervezhetők és átláthatók;
- Összekapcsolódó beszerzések közös lebonyolítása nem megoldható.



2. Mindennapi működés

2.2.4) Szervezeti struktúra nem megfelelő – Profilideggen tevékenységek

Probléma leírása

A Műemlékvédelmi és Világörökség Gondnoksági Főosztályok (Virágos Réka) profilideggen/háttérintézményi tevékenységet végeznek.

Lehetséges következmények

- Profilideggen tevékenységek tervezése, visszamérése nehézkes.



2. Mindennapi működés

2.2.5) Szervezeti struktúra nem megfelelő – Forster megszűnése után a csoportok elhelyezése



Hatás

Prioritás



Probléma leírása

A Forster megszűnése után a munkavállalók nagyrészt a Budavári Régészeti Igazgatóságába és a Tudományos Igazgatóságba kerültek, míg egy részük a Miniszterelnökségbe. A csoportok továbbra is gyakran együtt dolgoznak, azonban a fizikaiag elkülönült lokáció és a szervezeti szétdaraboltság kevésbé hatékony munkavégzést és információáramlást eredményez.

Lehetséges következmények

- Konfliktusok az érintettek között;
- Kihasználatlan szinergialehetőségek a különböző szervezeti egységek között;
- Határidők, feladatok mulasztása;
- Nehéz kijelölni a felelősöket;
- Számonkérés nehezen követhető;
- Kiadott feladatok nyomon követésének nehézsége;
- Fennakadások a folyamatokban.



2. Mindemapi működés

2.2.6) Szervezeti struktúra nem megfelelő – Nincs belső ellenőrzés

Probléma leírása

A szervezeti struktúrából hiányzik a belső ellenőri funkció.

Lehetséges következmények

- A szervezet független, objektív ellenőrzése nem biztosított
- Rendszeres ellenőrzések hiányában a vállalati működés eredményességének és hatékonyságának javítása nem biztosított



2. Mindennapi működés

2.3) Feladatok elhatárolása nem egyértelmű, átadás-átvételi pontok rosszul definiáltak

Probléma leírása

A Budavárinál nincs kompetencia a Palota úti garázs üzemeltetésére, ezért Várgondnokság szakmailag kompetens munkavállalói vesznek részt a feladatok ellátásában.

Lehetséges következmények

- Konfliktusok az érintettek között;
- Kihasználatlan szinergialehetőségek a különböző szervezeti egységek között;
- Határidők, feladatok mulasztása;
- Nehéz kijelölni a felelősöket;
- Számonkérés nehezen követhető;
- Kiadott feladatok nyomon követésének nehézsége;
- Fennakadások a folyamatokban.



2. Mindennapi működés

2.4) Az Ügyvezető jóváhagyó jogköre korlátozott

Probléma leírása

A szervezet a szerződések, kötelezettségvállalást és kifizetéseket **legfeljebb nettó 500 eFt-ig írhatja alá**. Nettó 500 eFt-ot meghaladó szerződéskötést, kötelezettségvállalást és kifizetést is csak a tulajdonosi joggyakorló előzetes írásbeli jóváhagyásával eszközölhet, amely a korábbi gyakorlathoz képest **addicionális feladatot jelent** (Miniszterelnökségnek nincs SLA-ja a feladat elvégzésére). Ezen kontrollpont belktatásával a Miniszterelnökség jelentős operatív kontrollra tesz szert.

A szervezet **közbeszerzési eljárást csak a tulajdonosi joggyakorló előzetes írásbeli hozzájárulásával** indíthat.

A Budavárinál továbbá a Régészeti Igazgatónak (Kreiter Eszternek) van joga 500 eFt-ig aláírni.

Az ügyvezető egyszemélyben írhat alá, mely jelentős adminisztratív terhet jelent.

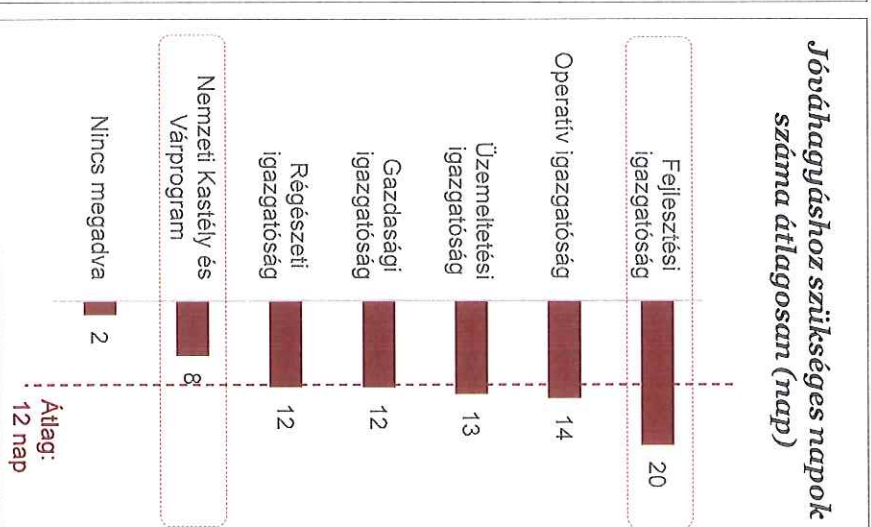
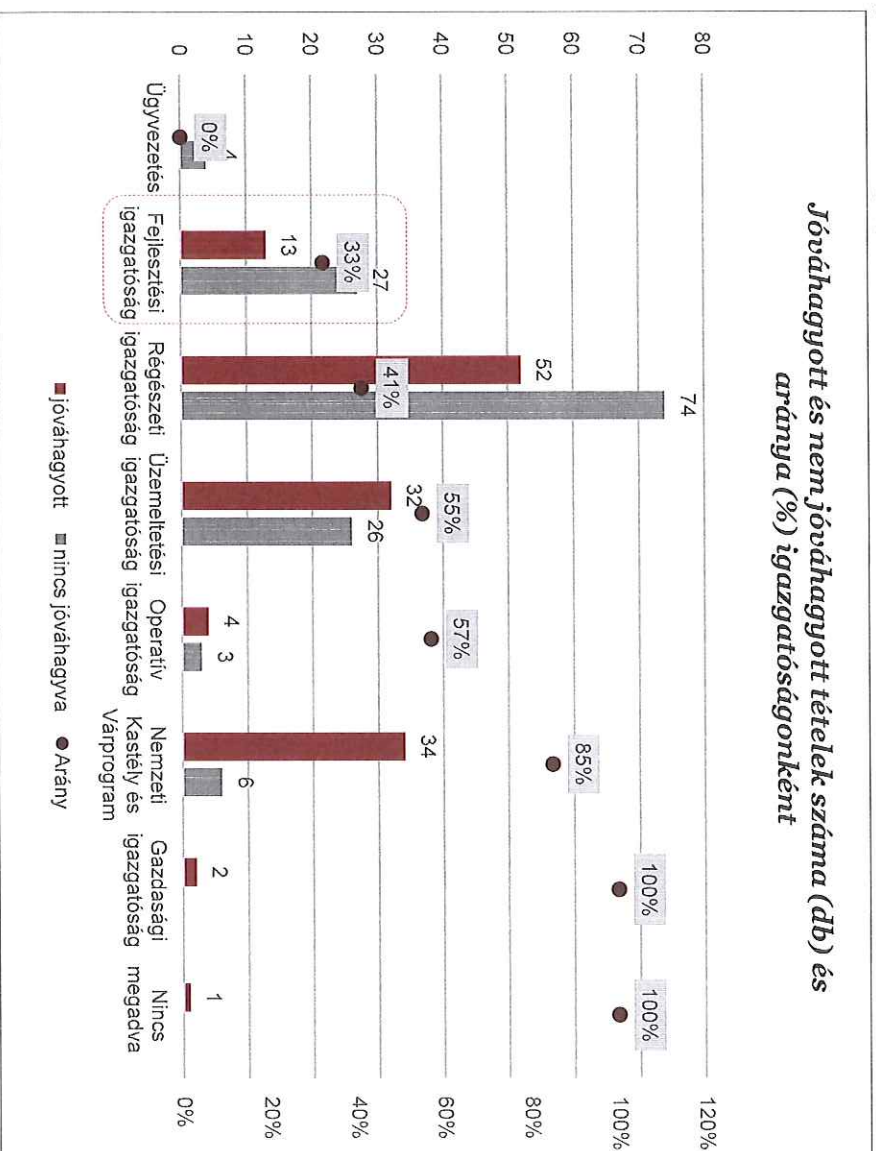
Forrás: Budavári adatszolgáltatás alapján,
2017.03.02-ei e-mailje

Következmények

- Elhúzódó beszerzési és jóváhagyási folyamatok;
- Lassú döntéshozatal miatt határidők mulasztása;
- Elhúzódó kifizetések miatt partnerkapcsolatok romlása;
- Nem hatékony munkavégzés;
- Többlet adminisztrációs teher.



2017.03.08 és 2017.05.11 között beküldött tételeknek kb. a fele került jóváhagyásra, arányaiban a legtöbb tétel a Fejlesztési igazgatóságon került leglassabban és legalacsonyabb arányban jóváhagyásra





2. Mindemapi működés

2.5.1, 2.5.2) Több szereplős jóváhagyási folyamatnak lassú az átfutási ideje

Probléma leírása

A Budavárit a Miniszterelnökség több szervezeti egysége is felügyeli:

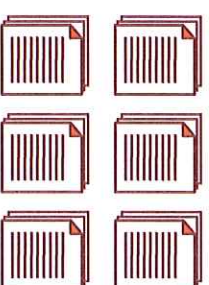
- a) szakmai munkát elsősorban a Dr. Puskás Imre által vezetett Kulturális Örökségvédelemért Felelős Helyettes Államtitkárság (KÖHÁT) felügyeli. A tulajdonosi joggyakorlót nem látja át megfelelő mértékben a Budavári feladatainak szakmai mélységét és összetettségét (pl. régészet esetén). A jelenleg biztosított működési és finanszírozási körülmények nincsenek összhangban a szervezettel szemben támasztott magas elvárásokkal;
- b) A kifizetésekért a Császár Dániel által vezetett Társasági Portfólióért Kezelésért Felelős Helyettes Államtitkárság felügyeli, ahol minden 500 eFt-nál magasabb értékű kifizetés helyettes államtitkári jóváhagyáshoz kötött, ennek esetleges kései a számlák kifizetésének elmaradását jelenthetik.

A beruházási projektekből részt vevő lebonyolító, a Millenáris Tudományos Kulturális Nonprofit Kft. még nem állt fel. A kijelölt Kormányrendelet hiányában 2017. január óta támogatásokra vonatkozó állami transzfer nem érkezett. Továbbá a korábban megérkezett transzfernek elszámolását sem tudta a szervezet lezárni.

Lehetséges következmények

- Lassú döntéshozatal miatt határidők mulasztása;
- Elhúzódó döntési és jóváhagyási folyamatok miatt partnerkapcsolatok romlása;
- Nem hatékony munkavégzés (lassítja a projektek előrehaladását)
- Lassú reagálás a piaci folyamatokra, változásokra;
- Többlet adminisztrációs teher;
- Projektek szünetelése;
- Budavári valóságnál rosszabb megítélése kívülől

A Tulajdonosi joggyakorlónak jóváhagyásra beküldött tételek a 2017.05.31-i állapot szerint



278*

dokumentum érkezett jóváhagyásra



92%**

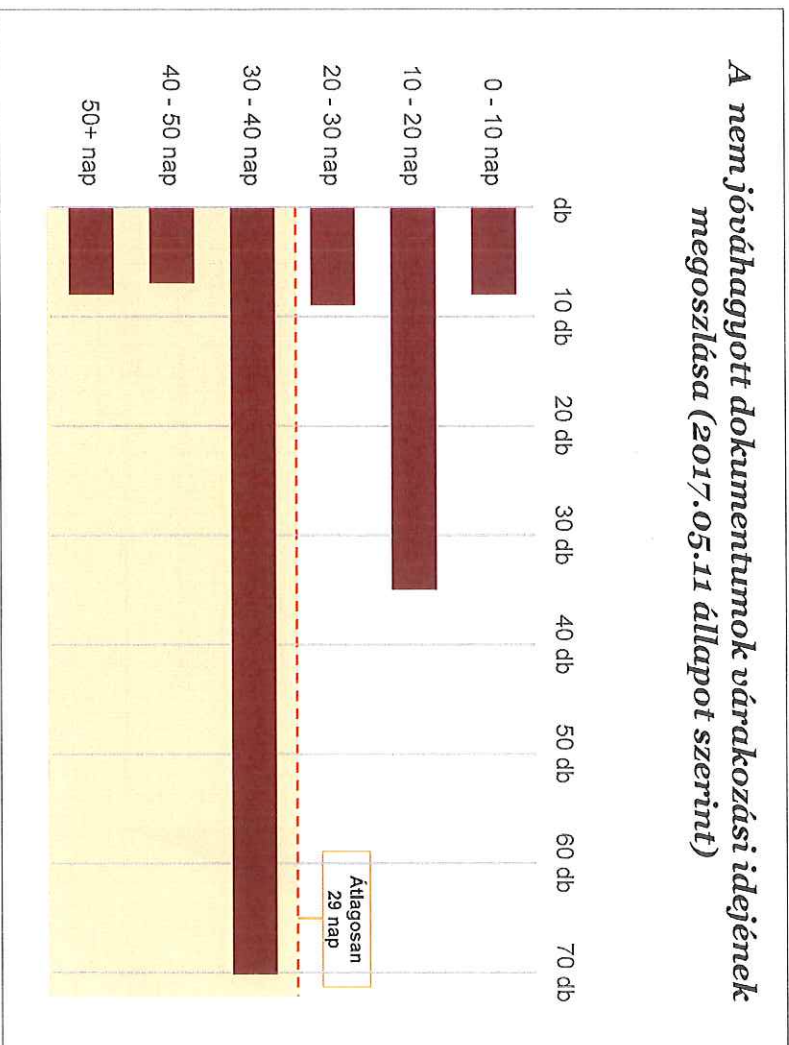
feldolgozott dokumentumok részaránya

*2017.03.08. és 2017.05.11. közötti állapot szerint; Budavári adatszolgáltatás
**Miniszterelnökségtől 2017.05.31-én kapott e-mail alapján



A még nem jóváhagyott dokumentumok átlagosan 29 napja várnak a tulajdonosi joggyakorló jóváhagyására

A nem jóváhagyott dokumentumok várakozási idejének megoszlása (2017.05.11 állapot szerint)



*A 2017.03.08 és 2017.05.11 közötti a Tulajdonosi joggyakorlónak jóváhagyásra beküldött tételék alapján

Átlag feletti várakozási idővel rendelkező dokumentumok*	Időtartam
Szerződések	58 nap
Megbízási szerződések	49 nap
Számlák	36 nap
Teljesítési igazolás	33 nap
Részteljesítési igazolás	35 nap

*Nem teljes körű lista



2. Mindennapi működés

2.6) Hiányzó, illetve jóvá nem hagyott szabályzatok

Probléma leírása

Több szabályzat nincs kialakítva, elfogadva:








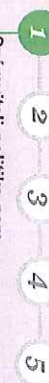





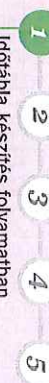
- A Szervezeti és Működési Szabályzata még nincs jóváhagyva;
 - Az iratkezelési szabályzat felülvizsgálatra szorul, jelenleg a folyamat bonyolult és időigényes.
 - A projektek elszámolása szempontjából nincs **projekt elszámolási, utalványozási szabályzat**; minden számlát az ügyvezető utalványoz;
 - Nincs **aktualizált számviteli politika** (2015-ös évre érhető el);
 - A Budavári nem bocsátotta rendelkezésünkre az **önköltség-számitási szabályzatát**, miközben annak készítése és alkalmazása alól méretéből adódóan nem mentesül. A szabályzat megléte nélkül nem biztosított, hogy a Társaság el tud számolni a költségvetési forrásokkal.
 - Elkészült egy **közbeszerzési és beszerzési szabályzat**, mely még nem került jóváhagyásra a tulajdonosi joggyakorló által.
- A vezetőség elmondása alapján a szabályzatok készítése fontossági sorrendet figyelembe véve megkezdődött.

Lehetséges következmények

- Standardizált folyamatok hiánya;
- Lassabb átfutási idők;
- Nagyobb hibázási arány;
- Nehéz (vagy lehetetlen) visszakövetethetőség;
- Magasabb munkavállalói elégedetlenség;



A Budavári belső szabályzatai kapcsán számos hiányosság tárható fel, mely működési kockázatokat jelenthet a szervezet normál üzletmenetére

Megnevezés	Érintett terület	Státusz	Prioritás
 Szervezeti és Működési Szabályzat	Teljes vállalat	 Tulajdonosi joggyakorlónak megküldésre került jóváhagyásra	 Magas
 Iratkezelési szabályzat	Adminisztráció, Úgyiratkezelés	 Korábbi Forsteres szabályzat aktualizálása folyamatban	 Közepes
 Számviteli politika	Pénzügy, számvitel	 Számviteli politika nem került aktualizálásra	 Magas
 Beszerzési szabályzat	Beszerzések	 Közbeszerzési szabályzat készült	 Magas
 Projekt elszámolási és utalványozási szabályzat	Pénzügy, számvitel	 Időtábla készítés folyamatban	 Közepes



2. Mindemapi működés 2.7.1, 2.7.2) Helytelen iratkezelési gyakorlat

Probléma leírása

Több területen elmarad, vagy helytelenül történik az iratok iktatása:

- Nemzeti Kastély- és Várprogram esetén nem került minden e-mail iktatásra. A szakmai vezetőik saját hatáskörben döntenek az iktatás szükségességéről, az iratkezelési szabályzatban nincs erre vonatkozó előírás.
- A közbeszerzések anyagai nincsenek teljeskörűen iktatva, megkapják egyben a közbeszerzési szakértőktől (jelenleg közel 4 db közbeszerzési tanácsadót alkalmaznak);
- Bizonyos esetekben előfordul, hogy különböző elévülési idejű (és ezzel hamarabb selejtehetővé váló) papírokat együtt iktatnak.

Probléma leírása

Iktatást követően az iratkezelés területén további problémák merülnek fel:

- Számos olyan irat létezik, amely ugyan iktatásra került, de nincs irattárba véve; A jelenlegi gyakorlat szerint a különböző beruházási projektek iratanyaga az érintett kollégák szobájában található meg.
- Az IT hiányosságából adódóan jelenleg nincs egy, mindenki számára elérhető központi nyilvántartás. Az egyes igazgatóságok egyénileg kezelik szerződéseiket, így többnyire csak az egyes szervezeti egységek látnak rá az anyagokra;
- A lejárt megőrzési idejű iratok átvétele nem történik meg rendszeresen a Magyar Nemzeti Levéltár részéről, így jelenleg 24 folyókilométer iratanyaggal rendelkeznek.

Lehetséges következmények

- Iratok teljes körű ismeretének hiánya (nem áll rendelkezésre információ az aktuális szerződésekben írtakról);
- A szerződés nyilvántartás nem napra kész;
- Nagy adminisztrációs terhel (adatkérések és egyéb igények összegyűjtése jelentős időráfordítást igényel);
- Hosszabb átfutási idők;
- Törvényi meg nem felelés miatt kiszabott büntetések;
- Selejtehető iratok tárolási költsége;
- Információvesztesség;
- Automatizáltság és digitálizáltság hiánya.



2. Mindennapi működés 2.7.3, 2.7.4) Helytelen iratkezelési gyakorlat

Probléma leírása

A Budavári Kft-től 2016 nyarán átvett 50 db doboz tartalmáról beérkezéskor **iratleltár készült**, ezek a dokumentumok jelenleg is csak papíron érhetők el (nem lettek digitalizálva), sőt **bizonyos dokumentumok hiányoznak**. A szerződések ugyanakkor skennelve lettek. Az iratleltár készítésekor azonban előfordult, hogy **nem minden irat kapott megfelelő nevet**, egyes iratok duplikáltan is megvannak. Jelenleg a számos prioritás között kevés figyelem jut ezen feladatokra (pl. az irattár átmézésére).

Lehetséges következmények

- Iratok teljes körű ismeretének hiánya (nem áll rendelkezésre információ az aktuális szerződésekben írtakról);
- **Nagy adminisztrációs terhel** (adatbekerések és egyéb igények összegyűjtése jelentős időráfordítást igényel);
- **Hosszabb átfutási idők**;
- Törvényi meg nem felelés miatt kiszabott büntetések;
- Selejtezhető iratok tárolási költsége;
- Információvesztesség;
- Automatizáltság és digitalizáltság hiánya.

Probléma leírása

A Daróczi utcai telephely a **rossz műszaki állapot** miatt **felújításra szorul** (a jelenlegi körülmények veszélyeztetik az irattári anyagokat is).

Lehetséges következmények

- **Munkavállalói elégedetlenség** (pl. korszerűtlen fűtés miatt);
- A levéltár szabálytalan páratartalom biztosítása az iratok sérülését okozhatja.



2. Mindennapi működés

2.8) A tudásmenedzsment fejlesztendő

Probléma leírása

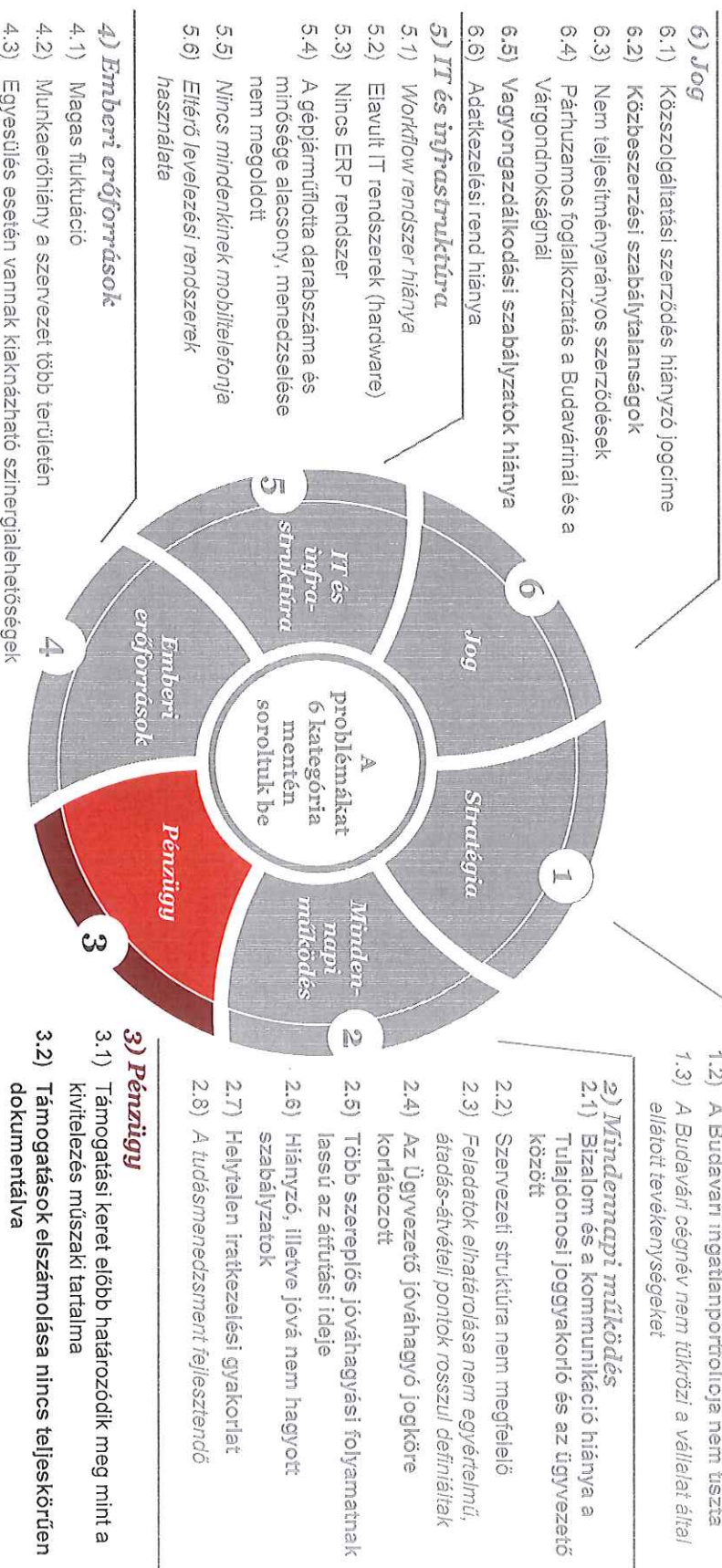
A Várgondnokság esetén megkezdődtek a szervezeten belüli tudásmenedzsment törekvések, a Budavári esetén még nem, csak célkitűzés szintjén. A szervezetben lévő tudás **nincs megfelelően dokumentálva és megosztva** a szervezeten belül.

Lehetséges következmények

- Legjobb gyakorlatok nem kerülnek bevezetésre;
- Munkatárs kilépése nagyobb kockázattal jár (tudás vesztes a munkatársak kilépése miatt).

Hat probléma-csoportot azonosítottunk, a problémákat ezekben soroltuk be

Összesen 34 db problémát azonosítottunk



Hatás: Súlyos Közepes Alacsony



3. Pénzügy

3.1) Támogatási keret előbb határozódik meg mint a kivitelezés műszaki tartalma

Probléma leírása

A projektek támogatási keretszege fix és időben megelőzi a műszaki és kulturális tartalom meghatározását.

A műszaki tartalom a Miniszterelnökség által megszabott projektcél és költségkeret függvényében kerül kialakításra, mely egyes esetekben a projektek nem megfelelő kivitelezéséhez vezet.

Lehetséges következmények

- Költségkeretek túllépése;
- Költségvetési keretkockázat
- Nem optimális finanszírozási keret felhasználás;
- Műszaki tartalom nem megfelelő minőségű;
- Fejlesztési ötletek kivitelezése nehézkes;
- Határidők mulasztása;
- Konfliktusok az érintettek között.

Érintett projektek listája

1	Habsburg Hagyaték elhelyezése a Budai Várban
2	Hauszmann-terv: Akadálymentes tengely kiépítése a Palota út és a Hunyadi udvar között
3	Hauszmann-terv: Istálló és Mélygarázs építése
4	Csikós udvar területrendezés

Szakmai interjú

„Bizonyos projekteknél előfordul, hogy a támogatási keret előbb határozódik meg, mint a kivitelezés műszaki tartalma.”



Világosi Péter
(Fejlesztési Igazgató)



3. Pénzügy

3.2) Támogatások elszámolása nincs teljeskörűen dokumentálva

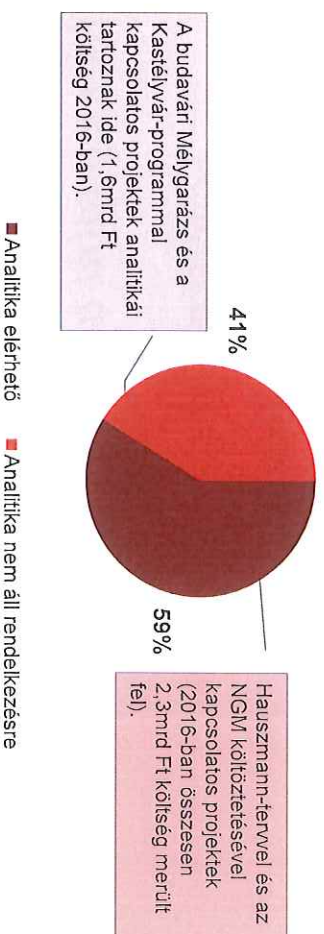
Probléma leírása

- a) A projektekre vonatkozó költségek felszámolásának dokumentáltsága nem teljes körű, szóbeli tájékoztatás alapján a költségek egyes projektekhez rendelkezést Gyutai Csaba, ügyvezető végzi.
- b) Nincs a munkabérekre vonatkozó időnyilvántartás, emiatt a költségek projektekhez rendelése nem biztosított.
- c) A kapott támogatások nyilvántartása nem teljes körű, az átvilágítás kettő projekt kivételével (Hauszmann-terv és az NGM budai Vármegyedbe való áthelyezése) nem kaptunk alátámasztó analitikát a felmerült költségekre vonatkozóan, amelyet a Társaság könyveiben lévő számokkal egyeztetni lehetett.
- d) Az alátámasztásul szolgáló analitikákban (Hauszmann-terv, 2016-os tételek) a felmerült költségek még az 5-ös számlaosztállyal (főként anyagjellegű ráfordítások) szemben kerültek elszámolásra. A kapott információk szerint, 2016-tól kezdődően a Társaság megváltoztatta a költségek könyvelésének metodikáját a projektek esetén (a költségek közvetlenül a készletek között kerültek aktíválásra, mint befejezetlen termelés), ezért a költség analitika a főkönyvhöz nem egyeztethető.

Lehetséges következmények

- A költségelszámolás módszertanának hiányában a projektek támogatásokhoz köthető kötelezettségeinek és ehhez kapcsolódó készletértékeinek teljes körűsége nem megállapítható. Ez projektelszámolási problémákhoz vezet.
- A 2016-tól bevezetett új költségelszámolási rendszer továbbá nem ad valós képet a Társaság adott évben felmerült teljes költségűmegeről, amely így torzíthatja a Társaság valós pénzügyi helyzetéről kialakult képet, illetve szabályozói aggályok is felmerülhetnek.

Elérhető analitikák a 2016-ban felhasznált költségek arányában





3. Pénzügy

3.3) Kiaknázatlan bevételi források

Probléma leírása

A Tudományos Igazgatóság munkatársai más szervezeti egységben zajló projektek szakmai támogatását jelenleg ellentételezés (kompenzáció) nélkül végzik el, projektek időalapú elszámolását nem terhelik rá ezen projektekre.

Emiatt az Igazgatóság működésének forrása nincs tisztázva. Megkezdődött az időalapú nyilvántartás kialakítása.

Lehetséges következmények

- A munkatársak leterheltsége növekszik;
- Az extra projekt munkák kompenzációmentes elvégzése negatívan befolyásolja a munkavállalói elégedettséget.



3. Pénzügy

3.4) A könyvelés inkonzisztens, nehezen átlátható

Probléma leírása

- a) A Menedzsment tájékoztatása szerint a Budavári átvétele rendkívül nehézkes volt, a támogatások költségszámolásai még jelenleg sem készülték el teljes egészében (illetve teljes körűségük nem állapítható meg). A Menedzsment tájékoztatása szerint ennek oka a Társaságtól átvett alkalmazottak hiányos kompetenciái, valamint nem elégséges létszám volt.
- b) A kapott információk szerint a könyvelés jelenleg nem teljes körű (főként a támogatások elszámolása/alátámasztása miatt), az átvétellel járó adminisztráció folyamatosan zajlik.
- c) A 2016-os főkönyv egyeztethető a beszámolóval, ugyanakkor a 2015-ös főkönyv eltéréseket mutat (23m Ft adózás utáni eredmény szinten).
- d) A Társaság által elvégzett beruházások olyan ingatlanokon valósul meg, mely ingatlanok a Magyar Állam tulajdonát képezik. A támogatások elszámolásával kapcsolatosan kiemelten fontos tisztázni azt, hogy az elkészült ingatlanokat, értéknövelő beruházásokat mely társaság, illetve szervezet jogosult a könyveibe venni, illetve mely szervezet fogja a későbbiekben kezelni ezeket.

Lehetséges következmények

- Amennyiben a Budavári könyvelése és a támogatási összegek elszámolása továbbra is inkonzisztens marad, úgy a pénzügyi kimutatások nem alkalmasak a valós pénzügyi helyzet bemutatására, illetve ennek kapcsán szabályozói problémák is felmerülhetnek.
- Amennyiben a beruházások jogállását nem tisztázzák egyértelműen, úgy a támogatásokkal nem fog tudni teljeskörűen elszámolni a Társaság, illetve az adott beruházások tüzemeltetésével kapcsolatban is felmerülhetnek problémák.



3. Pénzügy

3.5.1) A GINOP-szerződésekben vállalt indikátorok nem teljesülnek

Probléma leírása

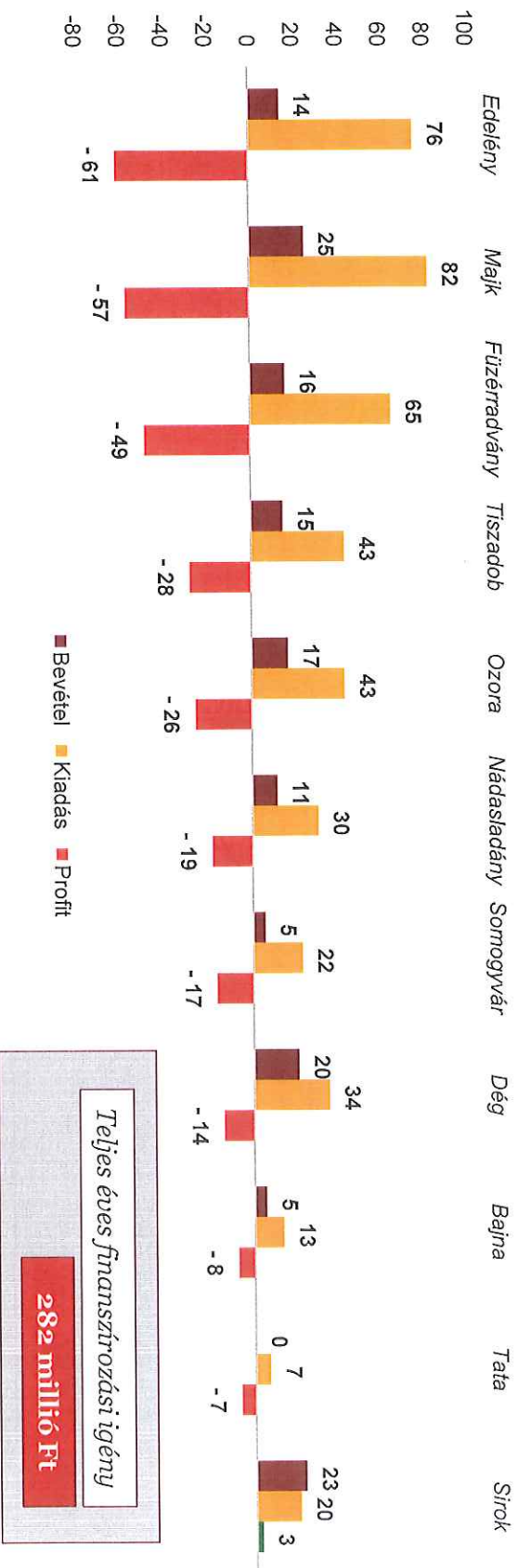
A GINOP-szerződésekben vállalt egyik indikátor, a minimum nullszaldós üzemeltetési feltétel nem teljesül. Az üzemeltetésnek átadott **Nemzeti Kastély- és Várprogram helyszínek** nem működnek önfenntartóan.

Lehetséges következmények

- A helyszínek jelentős veszteséget termelnek, amiről a **üzemeltető Budavárnak kell megfinanszíroznia.**
- Szélsőséges esetben az Európai Unió a támogatási összegek egy részét, vagy egészét visszafizetheti a Társasággal.

Már üzemelő Nemzeti Kastély- és Várprogram helyszínek pénzügyi eredményessége (2016, éves adatok)

Millió Ft





3. Pénzügy

3.5.2) A GINOP-szerződésekben vállalt indikátorok nem teljesülnek

Probléma leírása

Az üzemeltetésnek átadott Nemzeti Kastély- és Várprogram helyszínek egy része nem teljesíti a pályázatban vállalt látogatottsági és árbevételi számokat. A GINOP-os források előírják bizonyos indikátorok (pl. látogatószám, árbevétel) elérését.

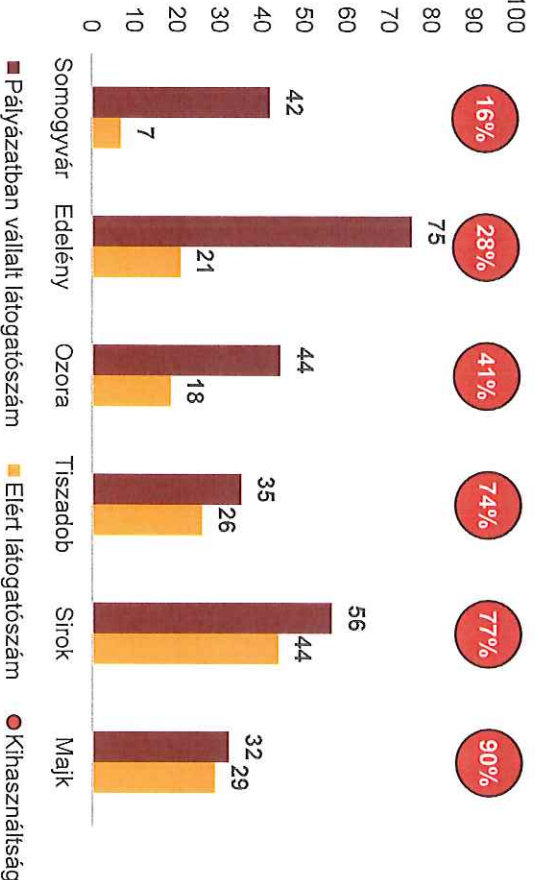


Lehetséges következmények

- Az Európai Unió a támogatási összegek egy részét, vagy – szélsőséges esetben – egészét visszafizetheti a Társasággal.

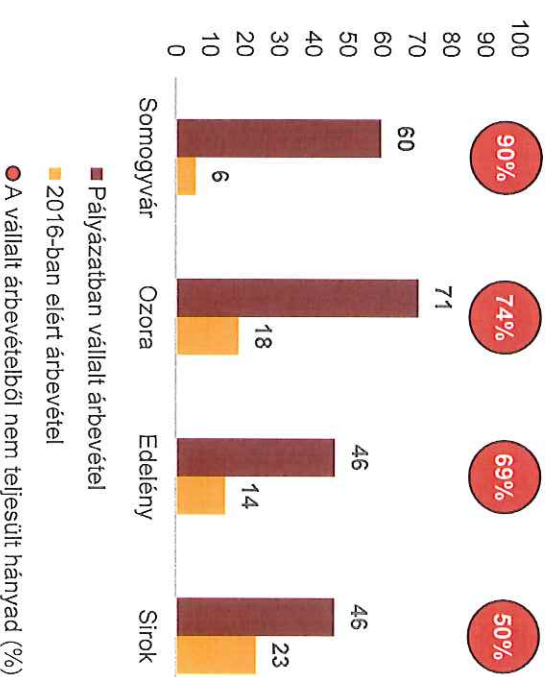
Nemzeti Kastély- és Várprogram helyszínek pályázatban vállalt és tényleges látogatói számai, kihasználtsági mutatókkal (2016)

Ezer fő



Nemzeti Kastély- és Várprogram helyszínek támogatási pályázatban vállalt és tényleges árbevételei (2016)

Millió Ft





3. Pénzigy

3.5.3) A GINOP-szerződésekben vállalt indikátorok nem teljesülnek

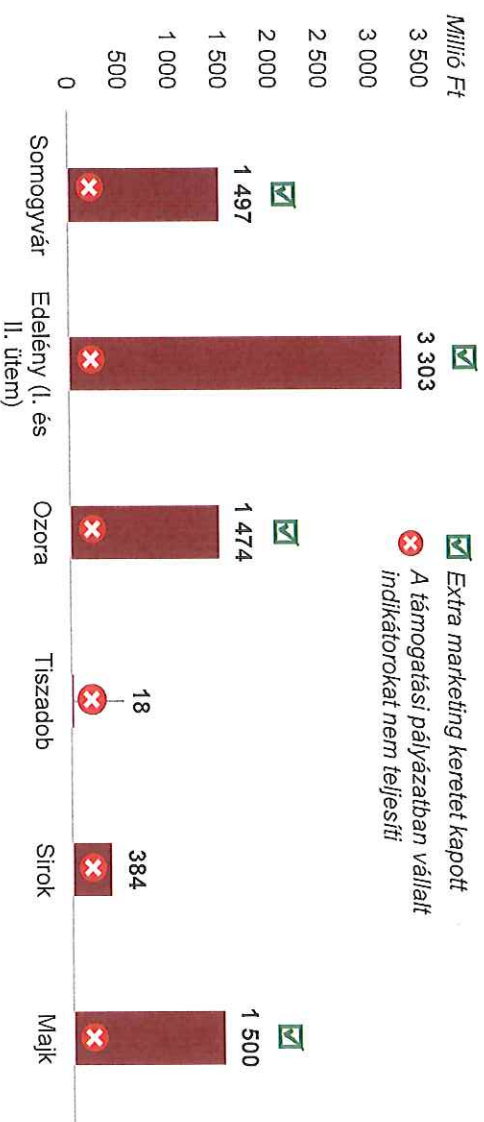
Probléma leírása

Az üzemeltetésnek átadott Nemzeti Kastély- és Várprogram helyszínek egy része nem teljesíti a pályázatban vállalt látogatottsági és árbevételei számokat. Ezek teljes támogatási összege 8,2 milliárd Ft.

Lehetséges következmények

- Az Európai Unió a támogatási összegek egy részét, vagy – szélsőséges esetben – egészét visszafizetheti a Társasággal.
- 4 helyszínmre (Edelény, Majd, Ozora, Somogyvár) 98 millió Ft-os marketing büdzsét kért a Nemzeti Kastély- és Várprogram Igazgatóság a Miniszterelnökségtől, hogy javítson a látogatottsági és árbevétel számokon.

EU-s felhasznált támogatási pénzek összege a már üzemelő, de a vállalat indikátorokat nem teljesítő Nemzeti Kastély- és Várprogram helyszínekre



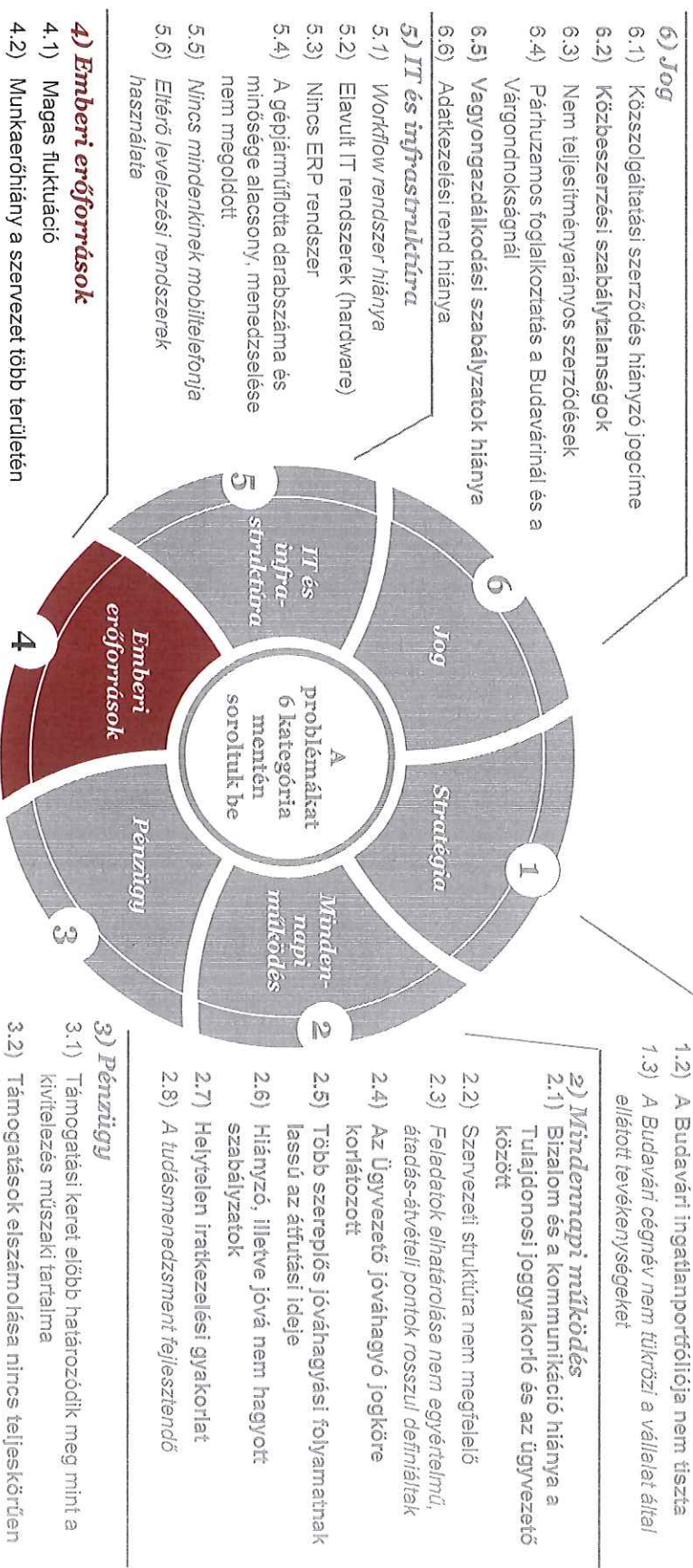
✓ Extra marketing keretet kapott
 ✗ A támogatási pályázatban vállalt indikátorokat nem teljesíti

Teljes visszafizetési kötelezettség, amennyiben az indikátorra vonatkozó vállalásokat nem sikerül elérni

8,2 milliárd Ft

Hat probléma-csoportot azonosítottunk, a problémákat ezekben soroltuk be

Összesen **34 db problémát** azonosítottunk



Hatás: Súlyos Közepes Alacsony



4. Emberi erőforrások

4.1) Magas fluktuáció

Probléma leírása

A szervezetben belül magas a fluktuáció.

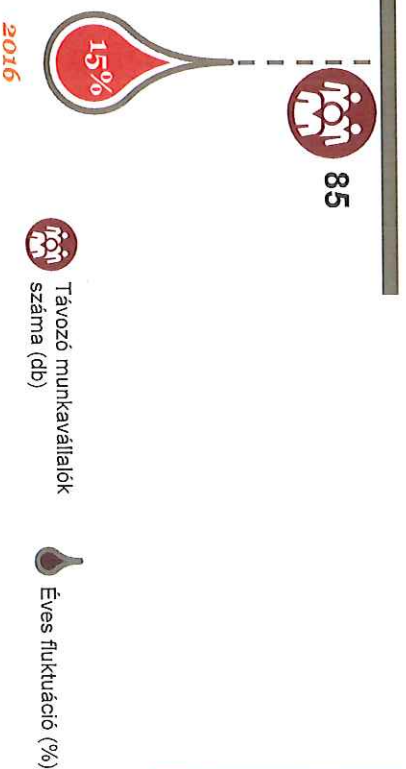
A fluktuáció döntő részben a tényleges és az elvárt bértömeg közötti jelentős különbséggel magyarázható.

Emellett - kisebb mértékben - közrejátszik a folyamatban az is, hogy a kevésbé versenyképes fizetés mellett felvett, nem megfelelő szakmai kompetenciával rendelkező munkaerő adott esetben nem teljesítette a vele szemben támasztott elvárásokat.

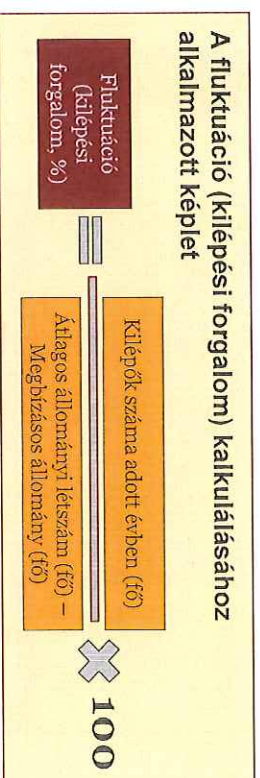
Lehetséges következmények

- A magas fluktuáció növeli a munkavállalói demotiváltságot és folyamatos munkaerőhiányhoz vezet.
- Az új munkavállalók toborzása, felvétele és betanítása pedig **addicionális erőforrásokat igényel.**
- A kulcsemberek távozásával **kritikus tudás** kerülhet ki a szervezetből.

Az éves fluktuáció mértéke (%) és a távozó munkavállalók száma (db) 2016-ban



A fluktuáció (kilépési forgalom) kalkulálásához alkalmazott képlet





4. Emberi erőforrások

4.2.1) Munkaerőhiány a szervezet több területén

Probléma leírása

Az alacsony, piaci bérekkel szemben nem versenyképes munkabérek következményeképp nehéz bevonítani és megtartani a megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat:

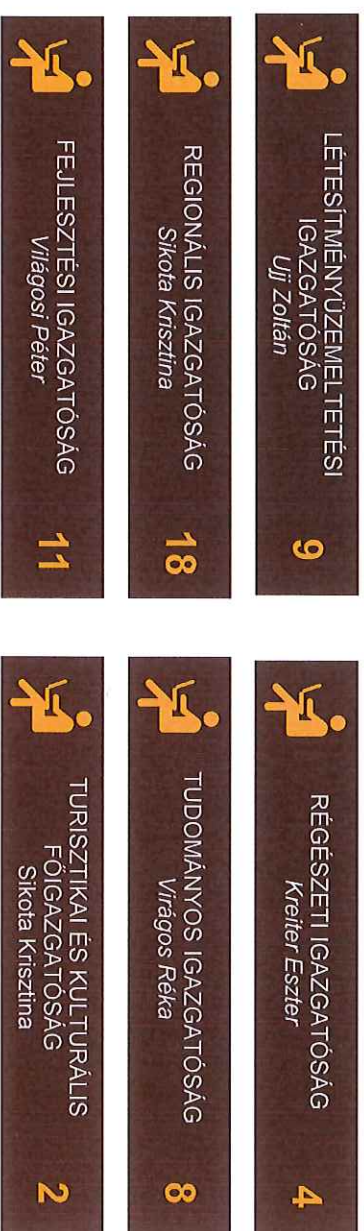
Munkaerőhiány van több szervezeti egységében így a Létesítményüzemeltetési Igazgatóságon, a Regionális Igazgatóságon, a Fejlesztési Igazgatóságon, a Régészeti Igazgatóságon és a Tudományos Igazgatóságon.

A megajánlott munkabér miatt (amely elmarad az elmúlt években tapasztalt munkaerő piaci bérdinamikától) gyakran elutasításra kerülnek a felajánlott pozíciók.

Munkaerőhiány az egyes szervezeti egységeknél

Lehetséges következmények

- Szolgáltatási színvonal csökkenése, folyamatok átfutási ideje növekedhet, munkavállalói demotiváltság és elégedetlenség, felmondások, magas fluktuáció.



Erőforráshiány



4. Emberi erőforrások

4.2.2) Munkaerőhiány a szervezet több területén

Probléma leírása

Munkaerőhiány van több szervezeti egységében, így a **Létesítményüzemeltetési Igazgatóságon** is. Mind adminisztratív pozíciókban, mind műszaki területen szükség van új munkaerőre. A **Kulturális és Turisztikai Főigazgatóságon** jelenleg betöltetlen az **Országos Marketing Iroda** és az **Országos Sajtó Iroda** 1-1 pozíciója.

Lehetséges következmények

- Szolgáltatási színvonal **csökkenése**, folyamatok átütési ideje növekedhet, munkavállalói demotiváltság és elégedetlenség, **felmondások**, magas fluktuáció.

LÉTESÍTMÉNYI ÉS ÜZEMELTETÉSI IGAZGATÓSÁG Ujfi Zoltán

Létesítményadminisztrációs Osztály **1**

Adminisztratív ügyintéző **1**

Parkfenntartási Osztály **1**

Parkfenntartási menedzser **1**

Műszaki Iroda **7**

Épületgépész mérnök	1
Műszaki ellenőr	1
Kőműves	1
Burkoló karbantartó	1
Villanyszereelő karbantartó	2
Gépész karbantartó	1

KULTURÁLIS ÉS TURISZTIKAI FŐIGAZGATÓSÁG Sikola Krisztina

Országos Marketing Iroda **1**

Marketing referens **1**

Országos Sajtó Iroda **1**

Sajtó referens **1**

Erőforráshiány



4. Emberi erőforrások

4.2.3) Munkaerőhiány a szervezet több területén

Probléma leírása

Munkaerőhiány van több szervezeti egységében, így a **Regionális Igazgatóságon** is. A megnövekedett terhelésből (új ingatlanok kerülnek be folyamatosan a Nemzeti Kastély- és Várprogramba, BV) adódóan **nagyobb fizikai állományra lenne szükség** a szervezetten belül, különösen a **park-, illetve kastélyfenntartási területen** (amelynek elhanyagolása a helyszín turisztikai vonzerejét is csökkenti).

Lehetséges következmények

- Szolgáltatási színvonal csökkenése, folyamatok átütési ideje növekedhet, munkavállalói demotiváltság és elégedetlenség, felmondások, magas fluktuáció.

REGIONÁLIS IGAZGATÓSÁG
Sikota Krisztina

18

Nyugat-Magyarországi
Régió

2

Portás (Dég)	2
--------------	---

Integrációs
Régió

1

Gondok (Váchartyán)	1
---------------------	---



Központi Üzemeltetés

8

Parkfenntartási menedzser	1
Épületgépész mérnök	1
Építésmérnök	1
Műszaki ellenőr	1
Körműves	1
Gépész	1
Villanyszerelő	2



Kelet-Magyarországi Régió

6

Kertész (Edelény, Tiszadob)	2
Takarító (Edelény, Sirok)	2
Portás (Tuzsér)	2

Közép-Magyarországi
Régió

1

1 gondnok (Tata)	1
------------------	---



Erőforráshiány