



2017. június 2.

Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú helyzetfelmérése és akcióterv készítése

Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló
2. Átvilágítási módszertan
3. A vállalat bemutatása
4. Működési anomáliák
 - 4.1 Stratégia
 - 4.2 Mindennapi működés
 - 4.3 Pénzügy
 - 4.4 Emberi erőforrások
 - 4.5 IT és infrastruktúra
 - 4.6 Jog
5. Az akciótervezés módszertana
6. A javasolt akciók kategorizálása
7. Hatás-ráfordítás mátrix részletes bemutatása





Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ



Vezetői összefoglaló (1/4)

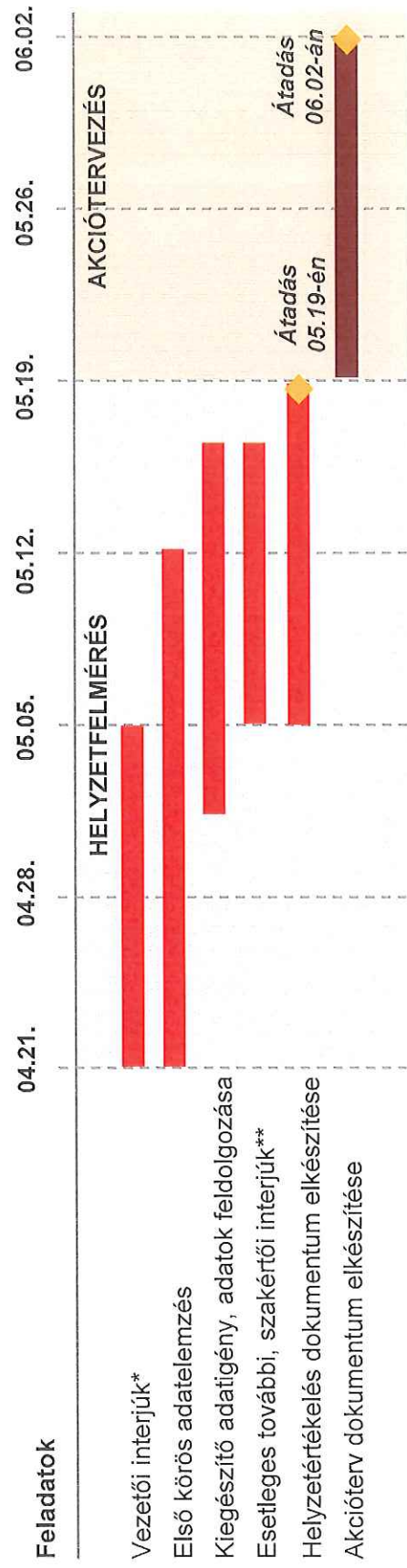
A projekt első fázisában, a helyzetelemzés során, a Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. (Várgondnokság) esetén adat és információ bekéréssel, illetve személyes interjúk lefolytatásával összesen 23 db működési anomáliát azonosítottunk. Ezen anomáliák 6 problémacsoportba rendezhetők:

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

A működési anomáliák beazonosítása 4 alapvetés mentén történt:

1. **Hatékony szervezet szükségessége:** Áramvonalas szervezet kialakítása érdekében a háttérintézményi (profilidegen) tevékenységek csökkentése, valamint a duplikált funkciók összevonása.
2. **Önfenntartó ingatlan portfólió:** A jelenlegi ingatlanportfólió rendbetétele, valamint a további bevétel termelő lehetőségek kiaknázása révén egy önfenntartó ingatlanportfólió kialakítása.
3. **Élmény központúság:** A látogatók számára modern szemléletű, globálisan is versenyképes élményközpontú, komplex szolgáltatáscsomagok nyújtása.
4. **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 19 akciót definiáltunk és dolgoztunk ki.



*Interjúalanyok: Gyutai Csaba, Dr. Somogyi Gabriella, Szepesi Nándor, Dr. Jakocs Szilvia, Sikota Krisztina, Demjén Katalin, **Kiegészítő interjúk: Dr. Jakocs Szilvia

Vezetői összefoglaló (2/4)

A Várgondnokság működésének alapvető területein számos működési anomáliát azonosítottunk

Kiemelt problémák

1. Stratégia és üzleti terv hiánya

A Várgondnokság nem rendelkezik elfogadott és kommunikált vállalati stratégiával, illetve 2017-re vonatkozó elfogadott üzleti tervvel. A Várgondnokság esetén külön kiemelandó, hogy állami támogatásra csak meglévő üzleti terv alapján jogosult a Társaság, a 2017-es üzleti terv ugyanakkor jelenleg még nem került elfogadásra, így a Várgondnokság finanszírozását a Budavári keresztfinanszírozásán keresztül oldották meg 2017 első hónapjaiban*.

2. Bizalom és a kommunikáció hiánya a Tulajdonosi joggyakorló és az ügyvezető között

Hiányzik a rendszeres kommunikáció a Társaság 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 szerződés kötést, kötelezettségvállalást és kifizetést csak a tulajdonosi joggyakorló előzetes írásbeli jóváhagyásával eszközölhet.

3. Szervezeti struktúra nem megfelelő

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.

4. Hiányzó, elavult, illetve nem jóváhagyott szabályzatok

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

*Vezetői interjú során elhangzottak alapján

Vezetői összefoglaló (3/4)

Kiemelt problémák

5. Vagyongazdálkodási jellegű szabályzatok hiánya

A Várgondnokság vagyongazdálkodásában lévő ingatlanok bérbeadásának rendje (ide értve a bérleti díj meghatározásának módját) nem szabályozott egységesen.

6. Kiacsnázatlan bevételi források

A Várgondnokság vagyongazdálkodásában lévő üzleti jellegű ingatlanok egy része, illetve a tulajdonukban lévő lakáscélú ingatlanok bérbé adása piaci áron alul történik, különös tekintettel arra, hogy két lakáscélú ingatlan 2014-ben (Logodi utca 18., 2/2.) és 2016-ban (Ráth György utca 8/A, 1/1.) felújításra került mindösszesen mintegy 10 millió Ft értékben. Az Ügyvezető által ingyenesen használt Logodi utcai lakáscélú ingatlan használatához kapcsolódó jogviszony rendezetlen. A Várkert Bazár mélygarázsában üzleti céllal bérbé adott 40 db. parkoló esetében a listaárból számított bérleti kedvezmény (80%) jelentősen meghaladja a maximálisan érvényesíthető kedvezmény (50%) mértékét.

7. A Társaság informatikai támogatottsága nem elégséges

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

8. „Párhuzamos foglalkoztatás” a Budavárinál és a Várgondnokságnál

Egyes, (általában vezető beosztású) munkatársaknak párhuzamosan áll fenn munkavégzésre irányuló jogviszonya a Budavárinál és a Várgondnokságnál 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 javadalmazás arányossága, valamint az, hogy a „párhuzamos” foglalkoztatással érintett személyek a tevékenységükről megfelelő munkaidő-nyilvántartással rendelkeznek-e.

Vezetői összefoglaló (4/4)

A Várgondnokság szabályszerűbb és hatékonyabb működésének elősegítésére 19 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 összehasonlításával létszám racionalizálási lehetőség adódhat. Mindemellett az egyesüléssel kapcsolatos feladatok átmenetileg komoly erőforrásokat könének le a szervezetben, valamint a két szervezet jelenlegi tevékenységi köre rendkívül színes (Tudományos Igazgatóság, Régészeti Igazgatóság, fővárosi és vidéki helyszínek).

Kiemelt akciók

1. Átfogó stratégia kialakítása és UT elfogadása

Vállalati stratégia készítése, elfogadtatása, kommunikálása, valamint a 2017-es üzleti terv véglegesítése és elfogadtatása.

2. A két szervezet egyesülése

Az egyesülés előkészítése során szükséges a szervezeti struktúra felülvizsgálata mindkét szervezet esetén: profiúdegen (háttérintézményi jellegű) tevékenységek más szervezetbe történő áthelyezése, szervezeteken belüli és közötti duplikációk megszüntetése, beszerzési osztály és belső ellenőrzési funkció létrehozása. Egységes Szmsz és DHL készítése, illetve a meglévő szabályzatok aktualizálása, új folyamatalapú szabályzatok elkészítése, majd kommunikáció és oktatás az elkészült szabályzatokról.

3. Riportálás és információaramias felülvizsgálata

A Miniszterelnökség és a Társaság között rendszeres kommunikáció és riportlási rendszer megteremtése, a tulajdonosi joggyakorlónál dedikált felelős kijelölése a szervezettel kapcsolatos döntések, és a beérkezett dokumentumok státuszának nyomon követése érdekében.

4. Szolvencia biztosítása

Egyrészt a potenciális bevételi források kiaknázási lehetőségeinek feltérképezése, valamint a támogatási keret növelése a többlet terhek finanszírozása érdekében. Másrészt költségcsökkentés a szinergiák kiaknázásával, illetve a nem önfenntartó ingatlanok átadásával.

5. Javadalmazási és TÉR rendszer kialakítása

Bérek felülvizsgálta, nem anyagi jellegű ösztönzők bevezetése, valamint Teljesítmény Értékelési Rendszer (TÉR) kidolgozása, bevezetése.

6. IT rendszerek és eszközök fejlesztése

Vállalatrányítási (ERP) rendszer bevezetése, melynek keretében meghatározásra kerülnek a rendszerrel kapcsolatos üzleti és technológiai elvárások, kiválasztásra kerül a Társaság igényehez igazodó megoldás és annak szállítója, valamint a szükséges ERP modulok, majd a rendszer implementálása. Hardverek felülvizsgálata, elavult IT eszközök meghatározása és minőségi cseréje, szükséges szoftver licensek 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, controlling rendszer).

7. 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.

8. Párhuzamos foglalkoztatás rendezése

A két társaság önálló továbbműködése esetén megfelelő dokumentáció biztosítása (munkaszerződéses, munkaköri leírások), vagy a kettős jogviszonyok felszámolása és a két társaság közötti szolgáltatási szerződés megkötése (transzferár-dokumentációval alátámasztva).



*Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése*

2. ÁTVILÁGÍTÁSI MÓDSZERTAN



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

1. Fázis – Helyzetfelmérés

2. Fázis – Akciótervezés

- A Várgondnokság Nonprofit Kft. jelenlegi szervezetének és folyamatainak megismerése
- A jelenlegi működési anomáliák feltérképezése
- Az egyesülés által elérhető szinergialehetőségek és az egyesülést esetlegesen hátráltató tényezők felmérése

Cél

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

Elvégzett feladatok, módszertan

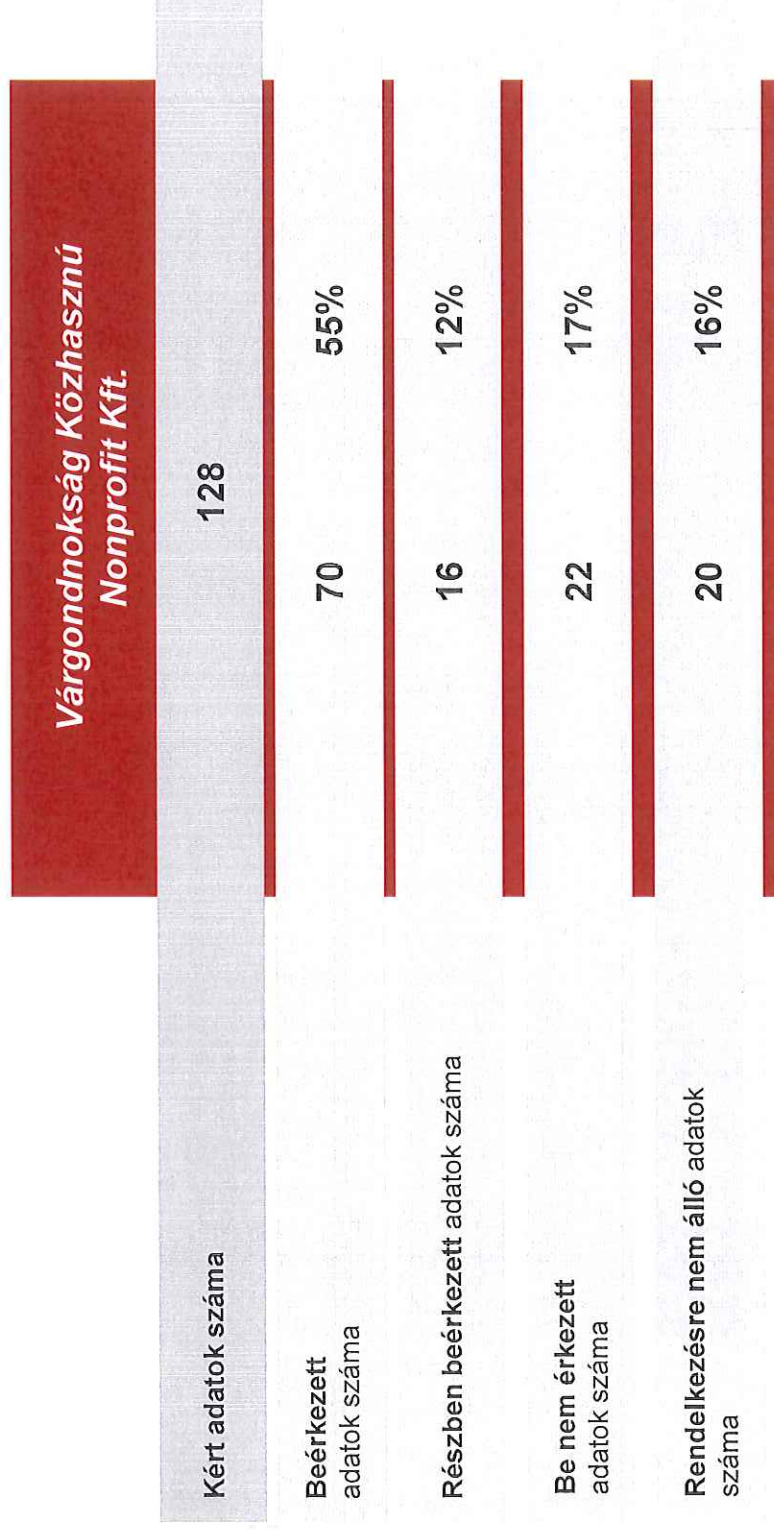
- Dokumentumelemzés
- Interjú készítés által működés felmérése
- Bekért adatok és információk összegzése, validálása
- Problémafeltár készítése

- Akciók megfogalmazása
- Magas szintű ütemezés készítése
- Akciók prioritizálása
- 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



Forrás: Várgondnokság adatszolgáltatás alapján



*Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése*

3. A VÁLLALAT BEMUTATÁSA



A Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. főbb adatai



Főbb adatok

Bejegyzés kelte	1998. május 27.
Létszám	89 fő
Tulajdonosi joggyakorló	Miniszterelnökség
Ügyvezető	Gyutai Csaba Kálmán

Főbb tevékenységek

A Budavári Palota, illetve az annak környezetében található állami tulajdonú ingatlanok vagyongazdálkodása, fejlesztésének előkészítése és lebonyolítása illetve kapcsolódó napi szintű üzemeltetési feladatok elvégzése.

Működési területe

A Társaság működési területe az ország turisztikai és kulturális szempontból legfrekventáltabb részén, a Budavári Palota környezetében, illetve a látványában világörökségi védelmet élvező Gellért-hegyen helyezkedik el.

Vagyongazdálkodásban lévő ingatlanok

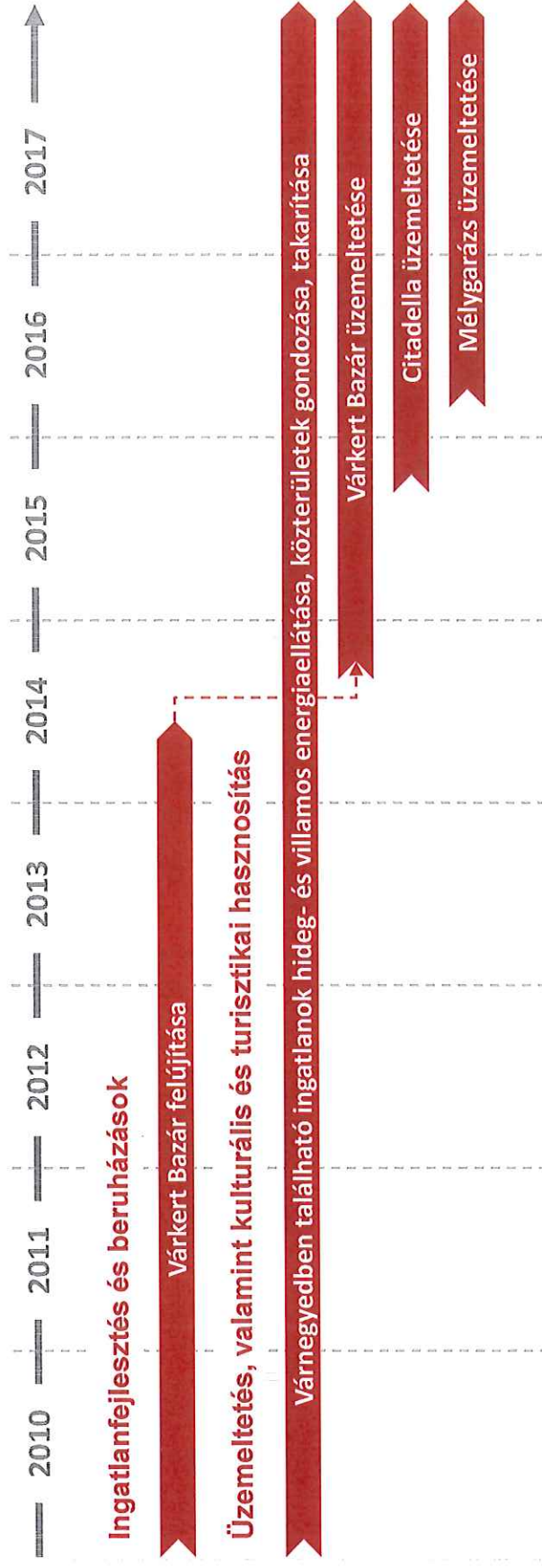
Budavári Palota, volt Honvéd Főparancsnokság épülete, Várkert Bazár épületegyüttes, Citadella ingatlan-együttes

Forrás: 2017 üzleti terv tervezet



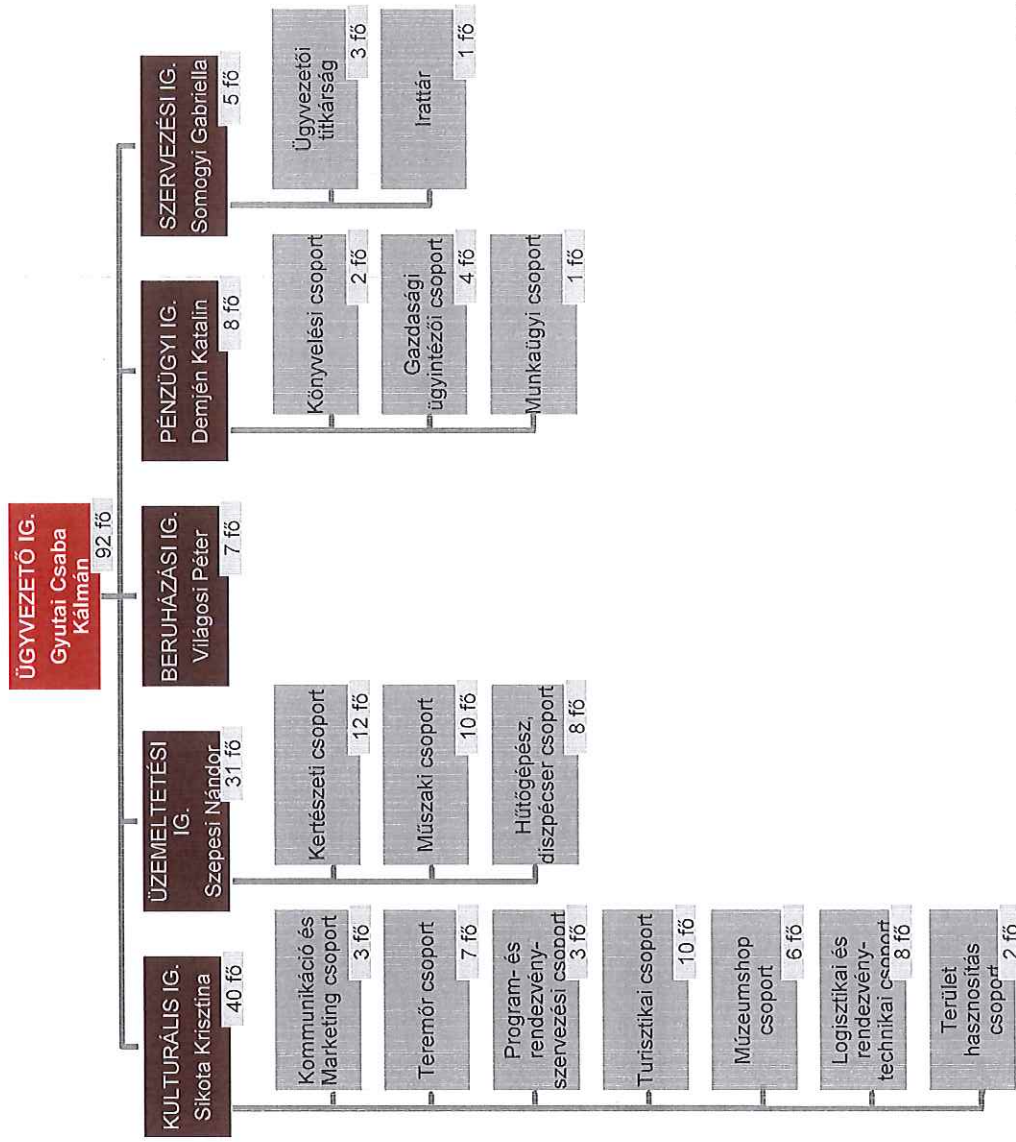
INNOTICA
THE POWER OF KNOWLEDGE

A Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. főbb tevékenységei időrendben



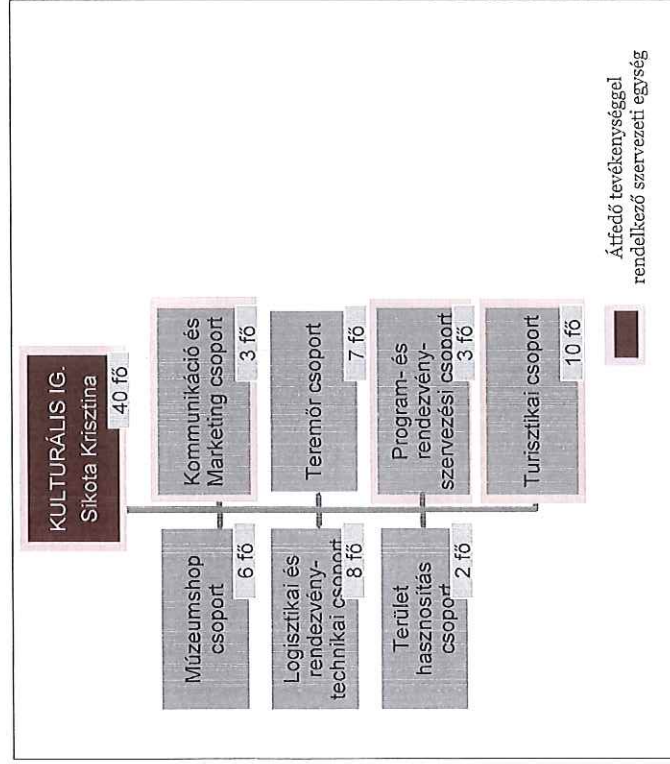
A Várkert Bazar felújításának befejeztével a társaság tevékenységének fókusza az üzemeltetésre, kulturális- és turisztikai hasznosításra tevődött át, miközben a Palota negyedben található ingatlanok üzemeltetésével kapcsolatos feladatait megőrizte.

A Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. szervezeti ábrája



A szervezeti ábrán található létszámok nem kerültek teljeskörűen validálásra a vezetőséggel.

A Kulturális Igazgatóság bemutatása



Átfedő tevékenységek

- **Budavári:** Kommunikációs Főosztály, Turisztikai és Kulturális Főig., Strat. Prog. Tervezési és Koordinációs Osztály,

Vezető

Sikota Krisztina

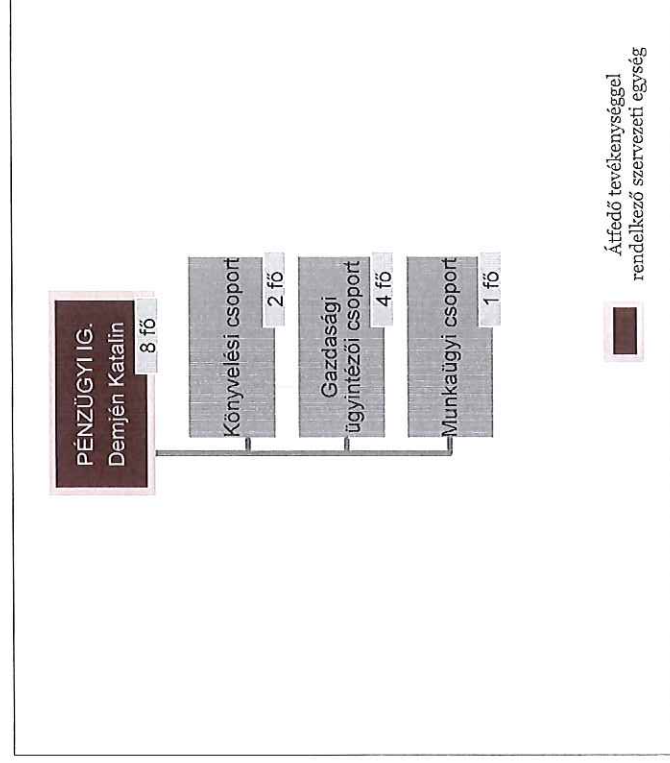
Létszám

40 fő

Főbb tevékenység(ek)

- A Társaság kulturális és turisztikai tevékenységének irányítása;
- 2 db múzeumshop és a Citadellánál található bazársor üzemeltetése;
- Turisztikai információközpontban jegyértékesítés, illetve idegenvezetés;
- A Várkert Bazár, mint kulturális turisztikai attrakció brand építésének koordinálása;
- A Társaság offline és on-line megjelenéseinek megtervezése és a különböző marketing, marketing-kommunikációs, PR és brand-építési tevékenység elvégzése;
- **Közönségszervezési feladatok** ellátása;
- A Társaság területhasznosítási tevékenységének irányítása;
- Közreműködés az éves üzleti terv kialakításában és végrehajtásában a marketing és kulturális tevékenységekkel kapcsolatban.

A Pénzügyi Igazgatóság bemutatása



Átfedő tevékenységek

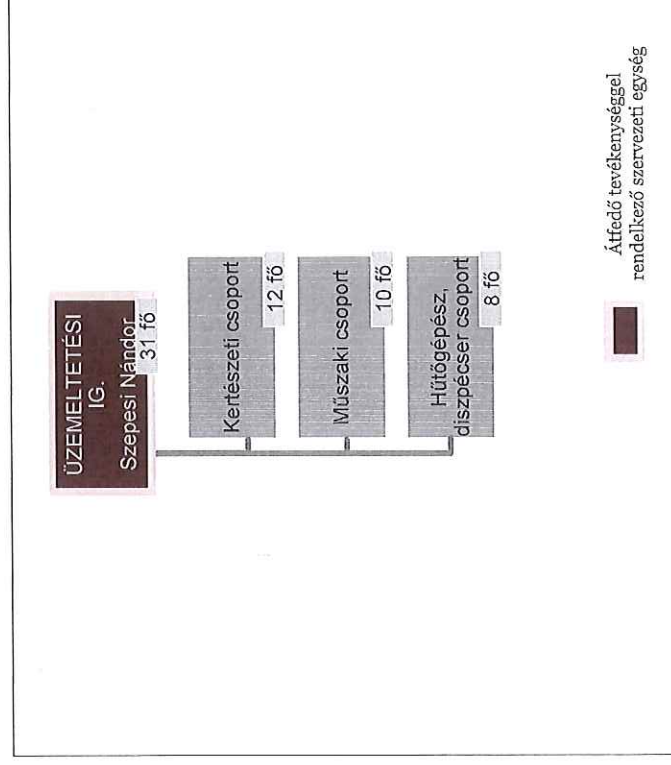
- **Budavári:** Gazdasági Ig.

Vezető	Demjén Katalin
Létszám	8 fő

Főbb tevékenység(ek)

- A Társaság számviteli-, pénzügyi, pénzgazdálkodási és pénzkezelési tevékenységének irányítása és szabályozása;
- Közreműködés az éves üzleti terv kialakításában és végrehajtásában;
- A számviteli politika, a számlarend, a bizonylati rend és fejelelem, az analitikus nyilvántartások zártkörű rendszerének kialakításával, a gazdasági események naprakész rögzítésével a mérlegvalódiság biztosítása;
- A Társaság adóügyeinek intézése;
- A munkaügyi, bérszámfejtési és társadalombiztosítási feladatok ellátásának irányítása;
- A zárlati munkák megszervezése, az éves beszámoló, a mérleg-és eredmény-kimutatás, közhasznúsági melléklet elkészítése;
- Az Alapítói, szakhatósági és vezetői **adatszolgáltatás** biztosítása;
- Más területekkel szoros együttműködésben közreműködés a Társaság optimális **létszám- és bérgazdálkodásának** megvalósításában;
- **Belső controlling** működtetése.

Az Üzemeltetési Igazgatóság bemutatása



Átfedő tevékenységek

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

Vezető

Szepesi Nándor

Létszám

31 fő

Főbb tevékenység(ek)

- A Társaság **üzemeltetési feladatainak előkészítése, koordinációja, megvalósítása, ellenőrzése;**
- A Társaság **üzemeltetési terveinek** elkészítése, a Társaság üzleti tervének megfelelően;
- A vagyonkezelt ingatlanok **általános működésének biztosítása;**
- Megkötött szerződések alapján **épületfelügyeleti rendszerek működtetése;**
- Az üzemeltetési feladatokat ellátó **műszaki csoport és az alvállalkozók működésének irányítása;**
- A Társaság kezelésében lévő létesítmények, **épületgépészeti rendszerek üzemeltetése,** és az ehhez kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások hatékony működtetése;
- A **közterület- és parkfenntartási feladatok koordinálása,** ellenőrzése, lezárása, naplók ellenőrzése;
- **Anyagbeszerésekben és leltározásokban való közreműködés;**
- Egyes feladatkörökhöz tartozó **dokumentációk fenntartása.**

A Beruházási Igazgatóság bemutatása

BERUHÁZÁSI IG.
Világosi Péter
7 fő

Átfedő tevékenységgel rendelkező szervezeti egység

Vezető	Világosi Péter
Létszám	7 fő

Főbb tevékenység(ek)

- A Társaság vagyongazdálkodásában lévő ingatlanokhoz kapcsolódó beruházások előkészítése és megvalósításának koordinációja, utókövetése műszaki területen;
- műszaki tervezés és beruházások irányítása beruházói oldalról;
- építési munkák irányítása, koordinálása beruházói oldalról;
- építési munkák beruházói oldalról történő átvétele;
- **beruházási projektek** folyamatos figyelemmel kísérése, projektek műszaki támogatása;
- munkáltatói érdekek hatékony képviselete elsősorban műszaki és beruházási oldalról;
- **koordinálja a Társaság közbeszerzéseit** külső közbeszerzési szakértővel együttműködve.

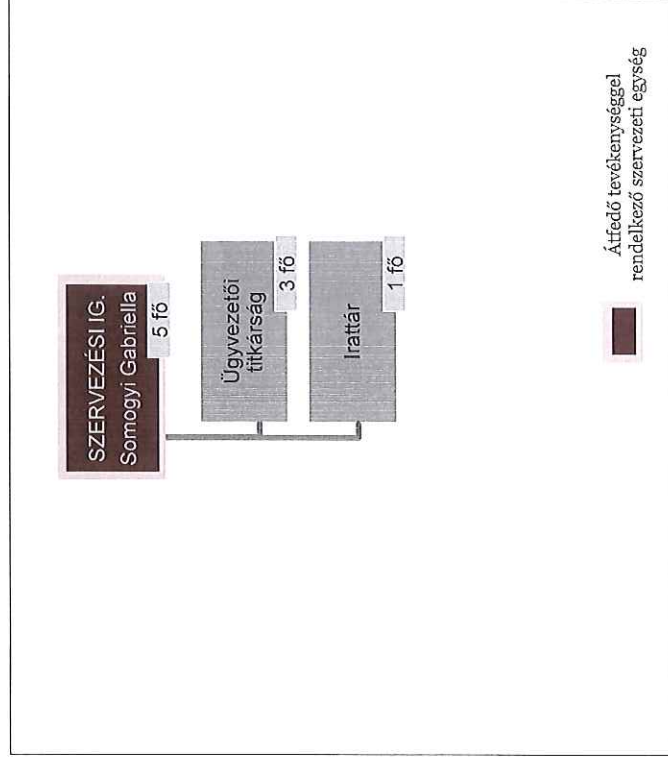
Átfedő tevékenységek

- **Budavári:** Beruházási Főosztály

Forrás: SZMSZ tervezet



A Szervezési Igazgatóság bemutatása



Vezető

Somogyi Gabriella

Létszám

5 fő

Főbb tevékenység(ek)

- Irányítja a titkársági és a recepciós feladatok ellátását;
- A Várgondnokságnál folyó ÁSZ ellenőrzés során az Állami Számvevőszéknek adatszolgáltatás, kapcsolattartás;
- Panaszkezelés, egyéb közadat-igények kezelése
- Felelős a Társaságnál keletkező iratok kezeléséért és széleskörű dokumentációs feladatok ellátásért;
- Felelős a közbeszerzési terv és éves összegezés elkészítéséért, kapcsolattartásért a Közbeszerzési Hatósággal;
- Felelős egyes támogatások felhasználásának nyomon követéséért;
- Az ügyvezető munkájának támogatása szervezetefejlesztési kérdésekben;
- Közreműködik a szabályozó dokumentumok/szabályzatok elkészítésében a szakmai felelősökkel együttműködve;
- Közreműködik a felügyelő bizottsági ülések előkészítésében, lebonyolításában.

Átfedő tevékenységek

- **Budavári:** Operatív irodavezetés

Forrás: SZMSZ tervezet



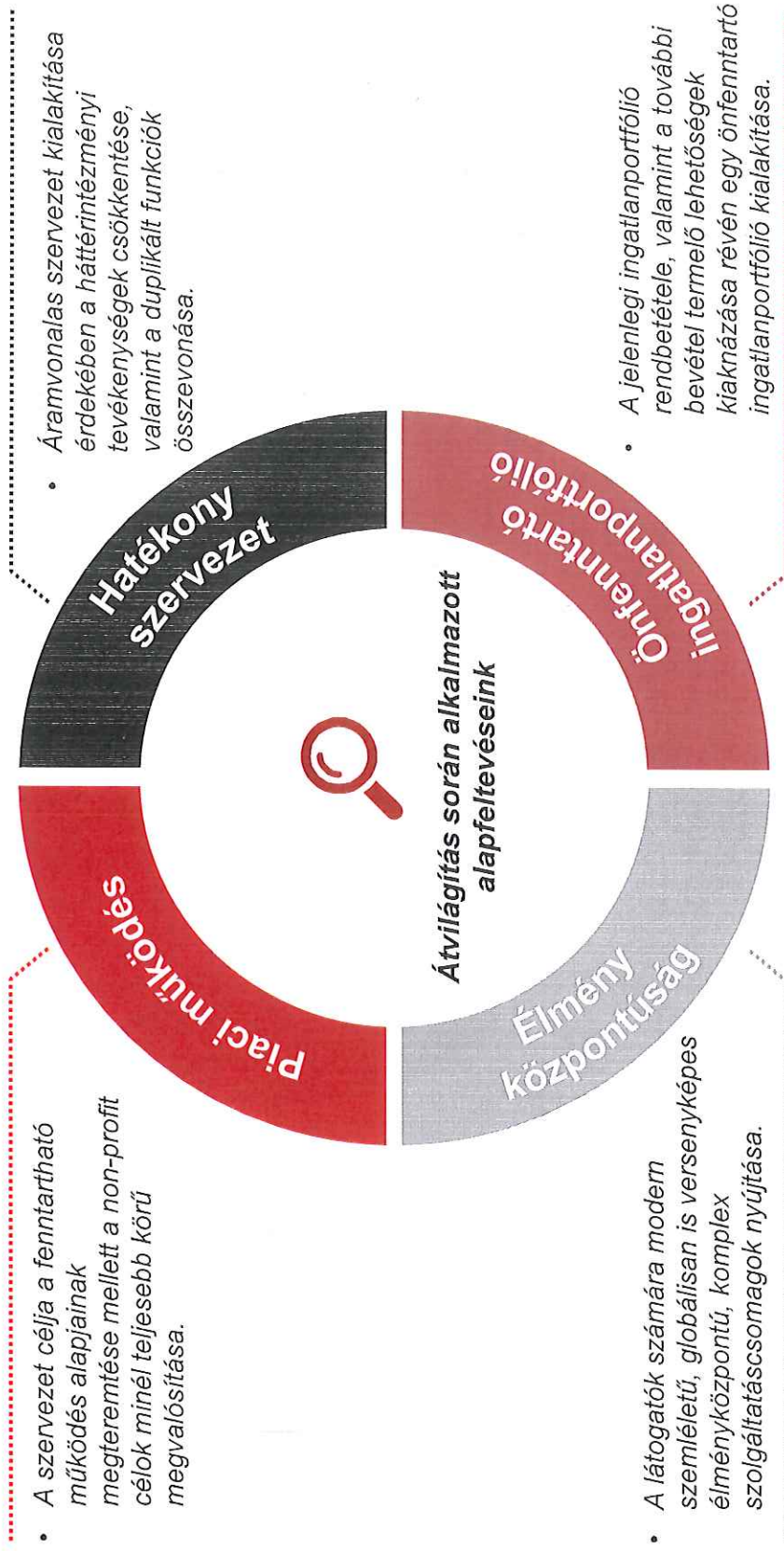
INNOTICA
THE POWER OF KNOWLEDGE



*Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése*

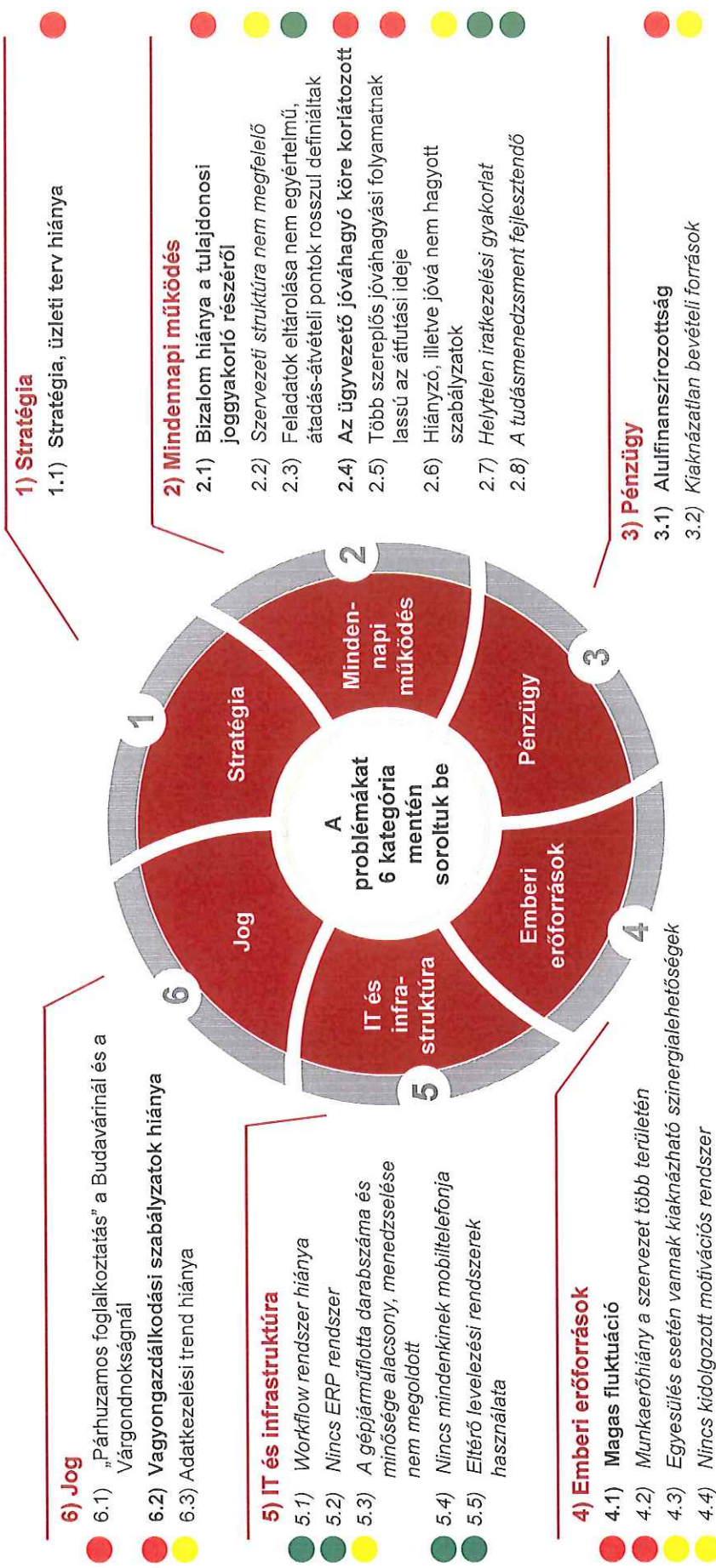
4. MŰKÖDÉSI ANOMÁLIÁK

A Várgondnokság működési átvilágításának keretét négy fő alapeltevézés képezte



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

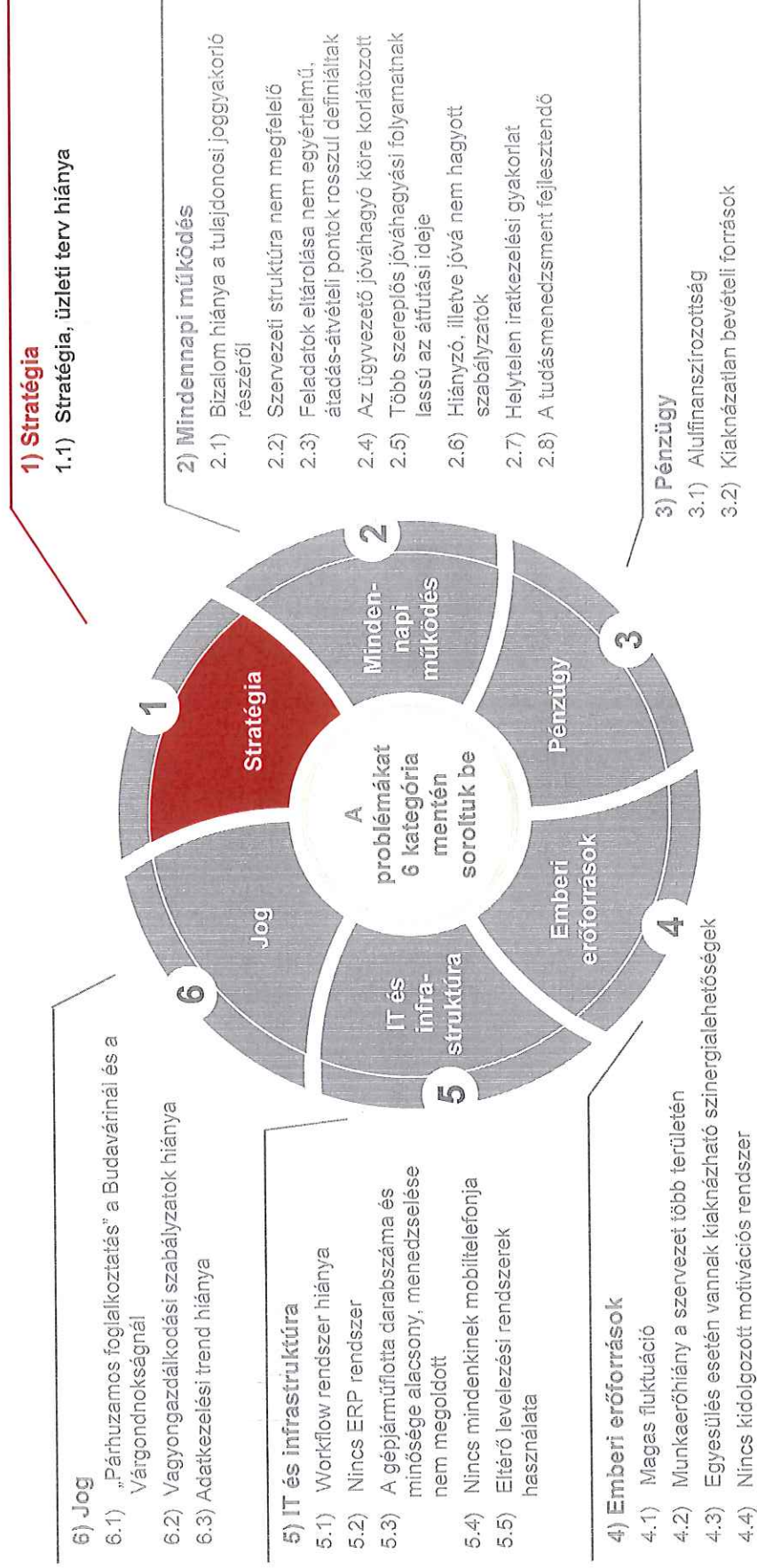
Összesen **23 db problémát** azonosítottunk





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

Összesen **23 db problémát** azonosítottunk



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. A szervezet még decemberben benyújtotta az üzleti tervét a Tulajdonosi joggyakorlónak jóváhagyásra, azonban erre még nem került sor.

A szervezet ugyanakkor rendelkezik marketingkonceptióval a Várkert Bazárra vonatkozóan.

Nincs világosan meghatározva, hogy a cégszerű működés 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.



Hatás Prioritás



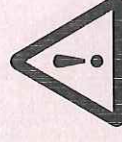
Forrás: Várgondnokság adatszolgáltatás alapján



A szervezet nem rendelkezik stratégiával, csak „ún.” vezetői elképzelésekkel

Célok*

- Várkert Bazár épület technikai, műszaki feltételrendszerének folyamatos utólagos fejlesztése, eszközpark korszerűsítése
- Várkert Bazár épületegyüttesének minőségi állagmegóvása
- Szervezet további fejlesztése, főként képzettség, minőségi munkaerő területén
- Személyzet folyamatos „látogatóbarát frontvonal management” képzése
- Kulturális brand építése, mely felveszi a versenyt a főváros hasonló létesítményeivel
- Új, önálló tárlat létrehozása „milyenek vagyunk magyarok” koncepció alapján
- Hatékony marketingtevékenység és kommunikáció



Azonosított hiányosságok

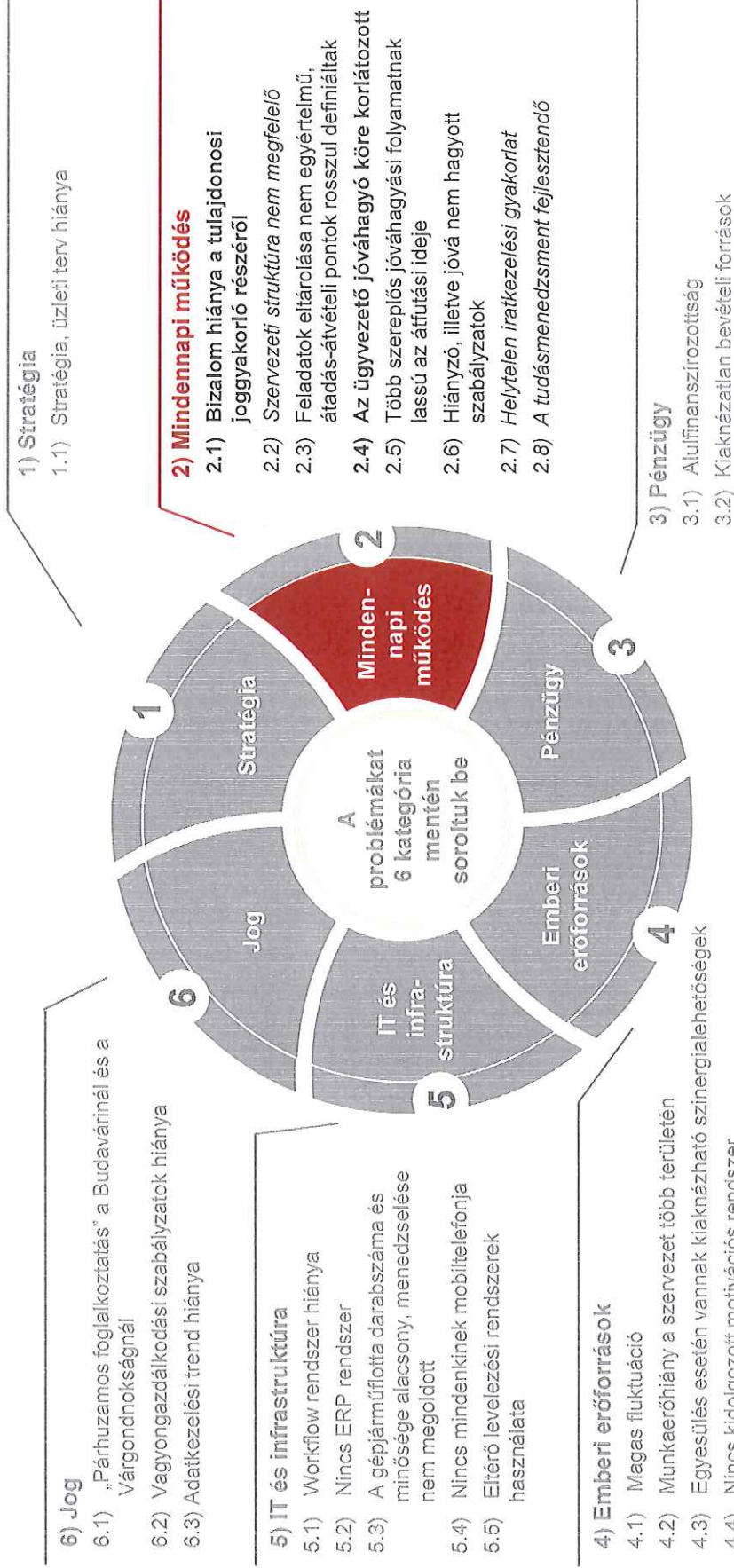
- A szervezetnek nincs hivatalos, a munkavállalók felé kommunikált jövőképe, küldetése és stratégiája
- A célok csak az ún. „vezetői elképzelések” dokumentumban kerültek leírásra
- A célok sok esetben nem elég konkrétak (pl. racionalizálási lépések)
- A célok lebontása nem történik meg, a célokhoz nincsenek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

*Várgondnokság adatszolgáltatás alapján, ST_1, Vezetői elképzelések



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

Összesen **23 db problémát** azonosítottunk



Hatás: Súlyos Közepes Alacsony

2. Mindennapi működés

2.1) Bizalom és kommunikáció hiánya a Tulajdonosi joggyakorló részéről



Hatás Prioritás



Probléma leírása

Hiányzik a bizalom a Tulajdonosi joggyakorló részéről.

A Tulajdonosi joggyakorló **interim menedzsert** jelölt ki, aki a kiállított számlákat előzetesen átnézi, majd továbbküldi a Minisztérium felé jóváhagyásra.

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

Lehetséges következmények

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



Kulturális

Örökségvédelemért Felelős Helyettes Államtitkárság

Szakmai felügyelet



Interim menedzser

Társasági Porfólióért Felelős Helyettes Államtitkárság

Nettó 500 eFt-ot meghaladó szerződés kötés, kötelezettségvállalás és kifizetések jóváhagyása

VÁRGONDNOKSÁG

2. Mindennapi működés

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

Probléma leírása

Az Ügyvezető Igazgatói pozícióban a konszolidáció 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.

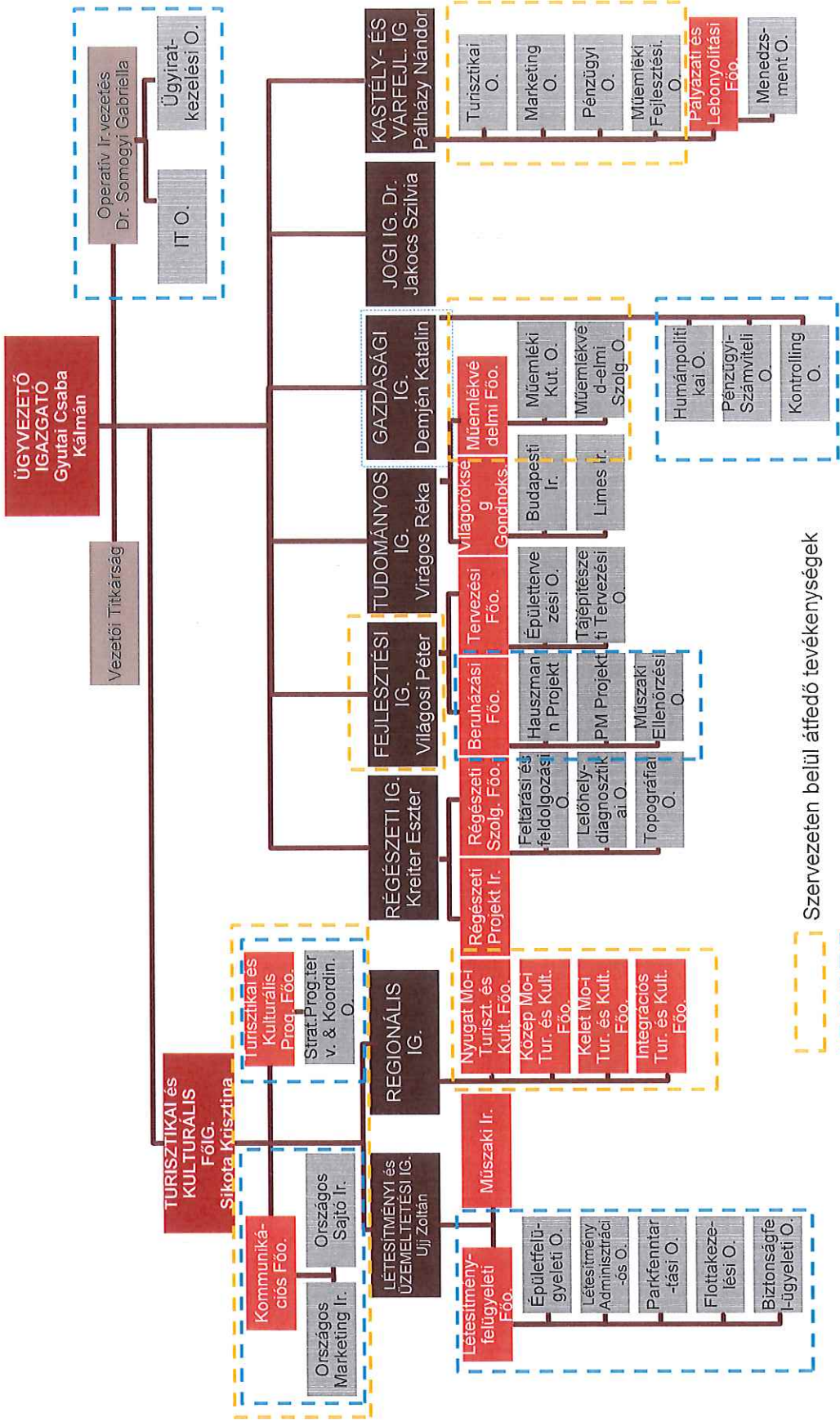


Hatás Prioritás



A szervezetek között vannak átfedő tevékenységek

Budavári szervezeti ábra



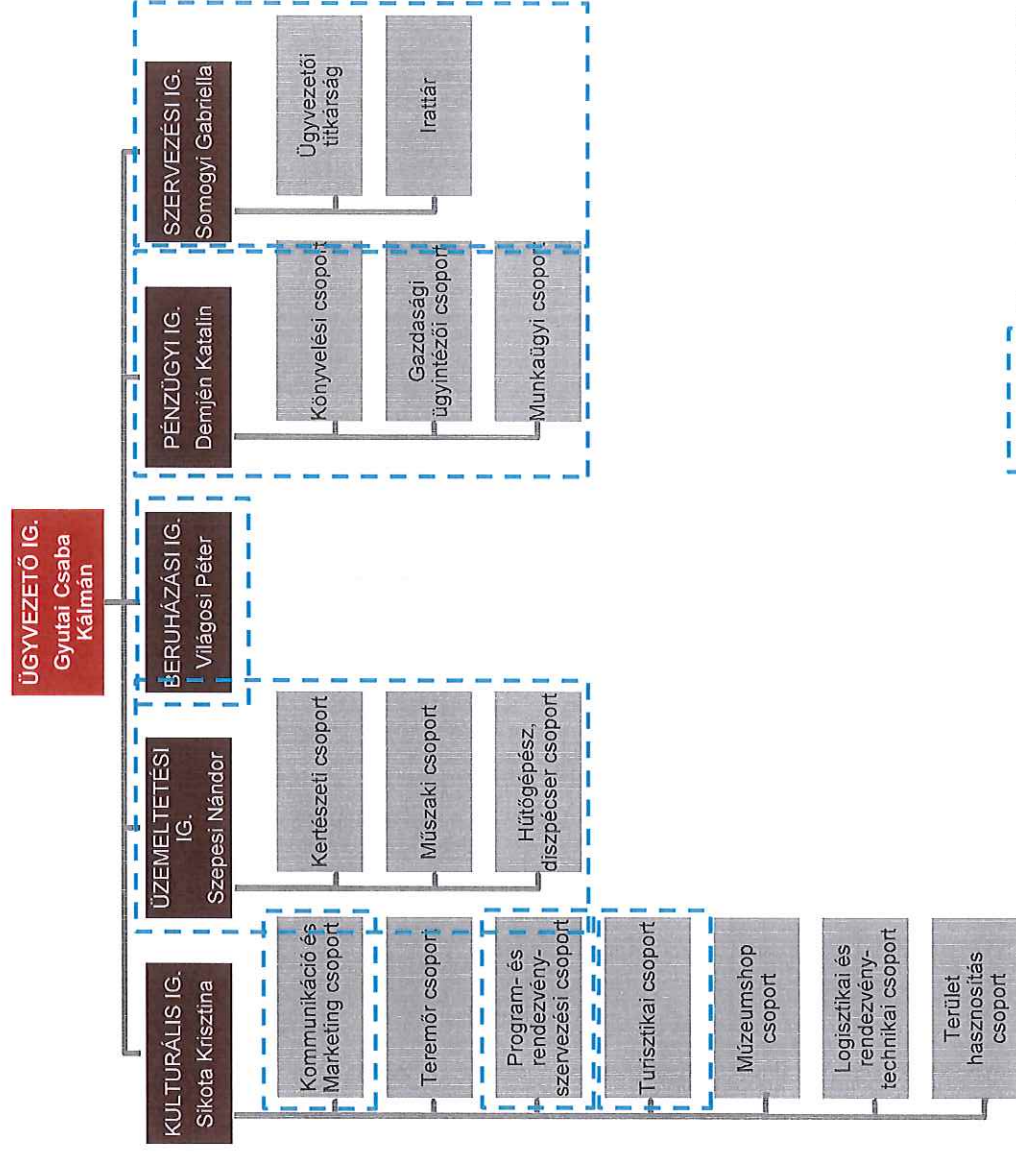
Szervezeteken belül átfedő tevékenységek

Szervezetek között átfedő tevékenységek



A szervezetek között vannak átfedő tevékenységek

Várgondnokság szervezeti ábra



— Szervezetek között átfedő tevékenységek

2. Mindennapi működés

2.2.2) Szervezeti struktúra nem megfelelő – Nincs központi beszerzés



Hatás Prioritás



Probléma leírása

Nincs központi beszerzéssel foglalkozó csapat: a beszerzések projektorientáltak és a különböző szakterületeken kerülnek lebonyolításra (pl.: Üzemeltetési Igazgatóság, Kulturális Igazgatóság). 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

2.2.3) Szervezeti struktúra nem megfelelő –

A Beruházási Igazgatóság dolgozik a Budaváriban is

Probléma leírása

A jelenlegi gyakorlat szerint a Várgondnokságban a Beruházási Igazgatóságon (Világosi Péter) lévő kollégák 80%-a (6-7 fő) a Budavárhoz köthető feladatokat is ellát.

Nem egyértelmű, hogy a javadalalmazás arányos-e az egyes társaságoknál elvégzett munkával.

Megfontolandó ezen kollégák áthelyezése a másik vállalatba.

Lehetséges következmények

- Nem egyértelmű beszámolási vonalak;
- Nem egyértelmű alá-fölé rendeltségi viszonyok, a felelősségi és hatásköri lehatárolások;
- A többszörös kommunikáció miatt a munkavégzés nem hatékony.



Hatás Prioritás



2. Mindennapi működés

2.2.4) Szervezeti struktúra nem megfelelő – Nincs belső ellenőrzés



Hatás Prioritás



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 a Várgondnokság szakmailag kompetens munkavállalói vesznek részt a feladatok ellátásában.

Lehetséges következmények

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



Hatás Prioritás



2. Mindennapi működés

2.4) Az Ügyvezető jóváhagyó jogköre korlátozott



Hatás Prioritás



Probléma leírása

A Budavári/Várgondnokság Ügyvezető Igazgatója a szerződéseket, kötelezettségvállalást és kifizetéseket **legfeljebb nettó 500 eFt-ig írhatja alá**. Nettó 500 eFt-ot meghaladó szerződés kötést, 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 beiktatásával a Miniszterelnökség jelentős operatív kontrollra tesz szert.

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

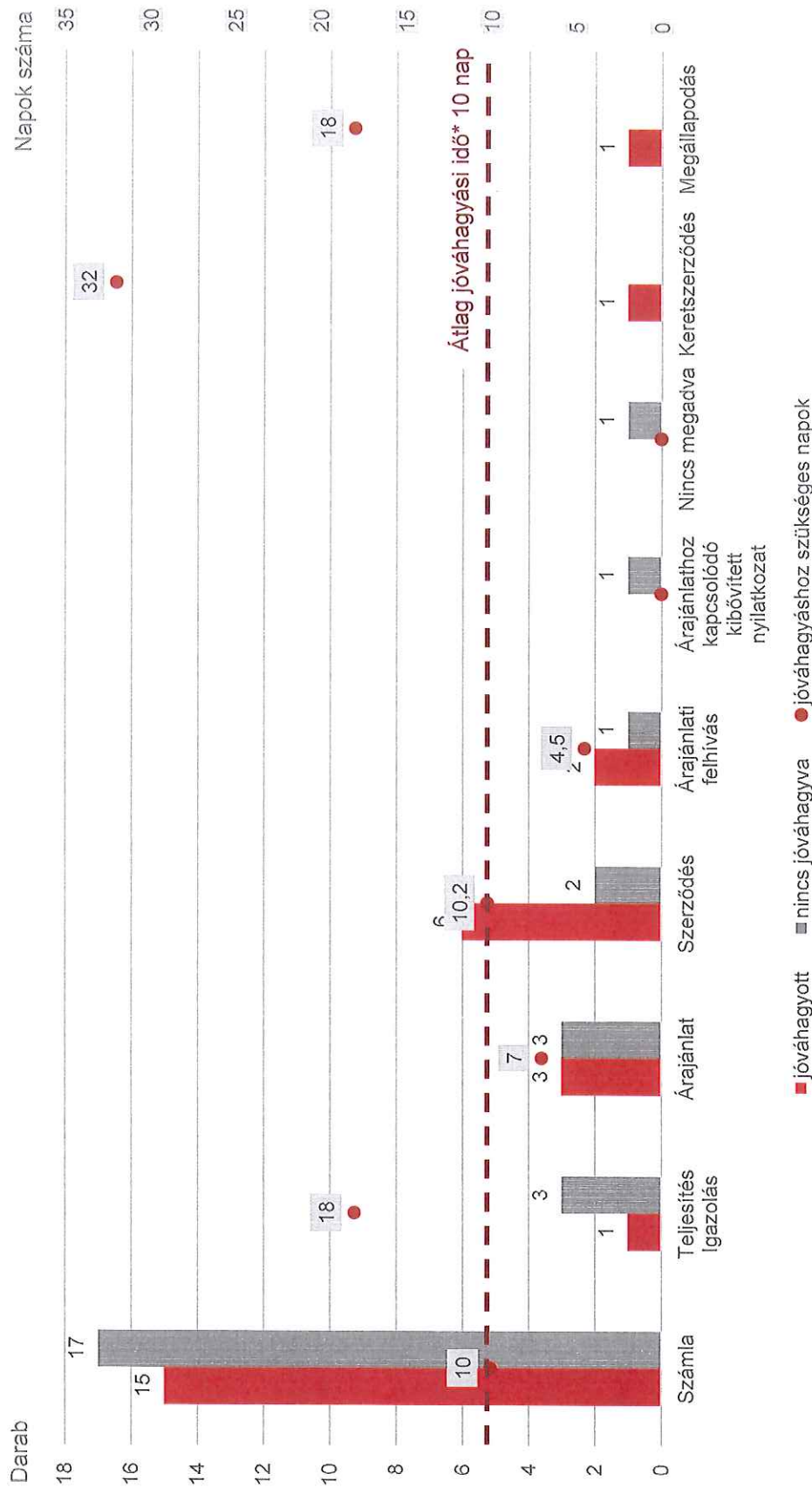
Lehetséges következmények

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

Forrás: Budavári adatszolgáltatás alapján,
2017.03.02-ai e-maillje



2017.03.08 és 2017.05.11 között beküldött tételeknek kb. a fele került jóváhagyásra, az átlag jóváhagyási idő 10 nap



Forrás: Várgondnokság adatszolgáltatás alapján

2. Mindennapi működés

2.5.1) Több szereplős jóváhagyási folyamatnak lassú az átfutási ideje

Hatás Prioritás



Probléma leírása

A Várgondnokságot a Miniszterelnökség több szervezeti egysége is felügyeli:

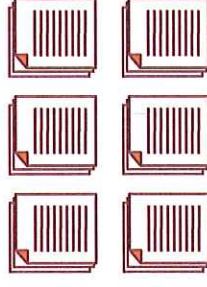
A szakmai munkát elsősorban a Dr. Puskás Imre által vezetett Kulturális Örökségvédelemért Felelős Helyettes Államtitkárság (KÖHAT) felügyeli. A tulajdonosi joggyakorló nem látja át megfelelő mértékben a Várgondnokság feladatainak szakmai mélységét és összetettségét. A jelenleg biztosított működési és finanszírozási körülmények nincsenek összhangban a szervezettel szemben támasztott magas elvárásokkal;

A kifizetéseket 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 késései a számlák kifizetésének elmaradását jelenthetik.

Következmények

- Lassú döntéshozatal miatt határidők mulasztása;
- Elhúzó döntési és jóváhagyási folyamatok miatt partnerkapcsolatok romlása;
- Nem hatékony munkavégzés (lassítja a projektek előrehaladását)
- Lassú reagálás a piaci folyamatokra, változásokra;
- Többlet adminisztrációs teher;
- Projektek szüneteltetése;
- Budavári valószínűleg rosszabb megítélése kívülről.

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



57*

dokumentum érkezett jóváhagyásra

84%**

feldolgozott dokumentumok részaránya

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

2. Mindennapi működés

2.5.2 – 2.5.3) Több szereplős jóváhagyási folyamatnak lassú az átfutási ideje

Hatás



Prioritás

Probléma leírása

Az operatív munkavégzés során a Várgondnokság kapcsolatban áll az MNV Zrt-vel, amely vállalat a méretéből fakadóan relatíve rugalmatlanul és lassan reagál a Várgondnokság piaci igényeire (pl. operatív ügyintézés, adatszolgáltatás). (Például a Citadella vagyongazdálkodási szerződésének módosítása 2 évbe tejt).

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

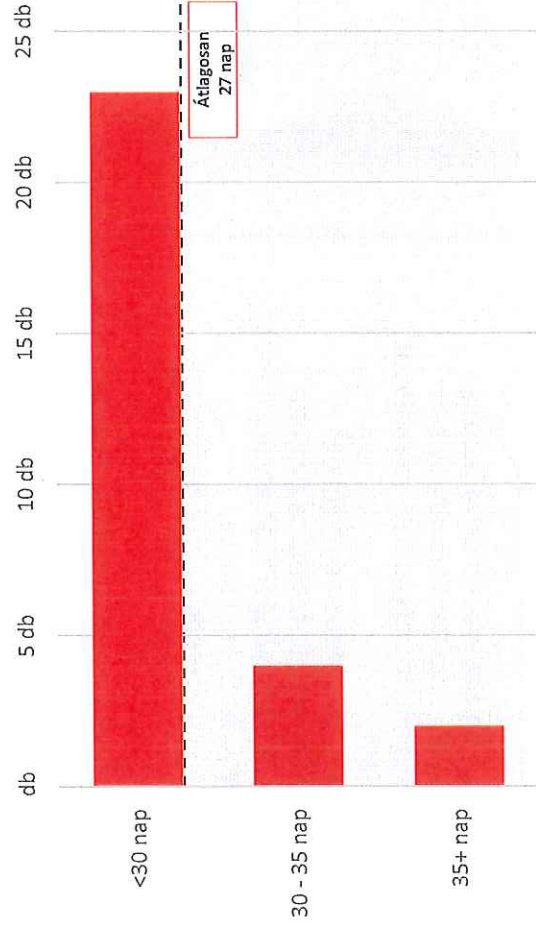
Következmények

- Lassú döntéshozatal miatt határidők mulasztása;
- Elhúzóó döntési és jóváhagyási folyamatok miatt partnerkapcsolatok romlása;
- Nem hatékony munkavégzés (lassítja a projektek előrehaladását)
- Lassú reagálás a piaci folyamatokra, változásokra;
- Többlet adminisztrációs teher;
- Projektek szüneteltetése;
- Budavári valószínűleg rosszabb megítélése kívülről.



A még nem jóváhagyott dokumentumok átlagosan 27 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 között a Tulajdonosi joggyakorlónak jóváhagyásra beküldött tételek alapján
 Forrás: Várgondnokság adatszolgáltatás

Átlag feletti várakozási idővel rendelkező dokumentumok*	Időtartam
Árajánlati felhívás	65 nap
Árajánlathoz kapcsolódó kibővített nyilatkozat	41 nap
Teljesítés igazolások	31 nap
Árajánlat	28 nap

*Nem teljes körű lista

2. Mindennapi működés

2.6) Hiányzó, illetve jóvá nem hagyott szabályzatok



Probléma leírása

Több szabályzat nincs kialakítva, elfogadva:

- A Várgondnokság **Szervezeti és Működési Szabályzata** még nem került jóváhagyásra
- Várgondnokságnál az **iratkezelési szabályzat** hatálya idén jár le;
- A Várgondnokság esetében a projektek elszámolása szempontjából **nincs projekt elszámolási, utalványozási szabályzat**; minden számlát az ügyvezető utalványoz;
- A Várgondnokság esetében nincs **Beszerezési szabályzat**.













A vezetőség elmondása alapján a szabályzatok készítése fontossági sorrendet figyelembe véve megkezdődött.

Következmények

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



A Várgondnokság belső szabályzatai kapcsán hiányosságok tárhatók fel, mely hatással lehetnek a szervezet normál üzletmenetére

Megnevezés	Érintett terület	Státusz	Prioritás
 Szervezeti és Működési Szabályzat	Teljes vállalat	 Tulajdonosi joggyakorlónak megküldésre került jóváhagyásra	 Magas
 Iratkezelési szabályzat	Adminisztráció, Ügyiratkezelés	 Korábbi iratkezelési szabályzat idén jár le	 Közepes
 Beszerzési szabályzat	Beszerzések	 Közbeszerzési szabályzat készült	 Magas
 Projekt elszámolási és utalványozási szabályzat	Pénzügy, számvitel	 Időtábla készítés folyamatban	 Közepes

Forrás: Várgondnokság adatszolgáltatás és vezetői interjúk alapján



2. Mindennapi működés

2.7.1 – 2.7.2.) Helytelen iratkezelési gyakorlat



Hatás
Prioritás



Probléma leírása

Iktatás és iratkezelés során feltárt hiányosságok:

- Bizonyos esetekben előfordul, hogy különböző elévülési idejű (és ezzel hamarabb selejtezhetővé váló) papírokat együtt iktatnak.
- 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 hiányosságaiból 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.

Következmények

- Iratok teljes körű ismeretének hiánya (nem áll rendelkezésre információ az aktuális szerződésekről);
- A szerződés nyilvántartás nem napra kész;
- Nagy adminisztrációs teher (adatbekerések és egyéb igények összegyűjtése jelentős időráfordítást igényel);
- Hosszabb átfutási idők;
- Törvényi meg nem felelés miatt kiszabott büntetések;
- Selejtehető iratok tárolási költsége;
- Információvesztés;
- Automatizáltság és digitalizáltság hiánya;



INNOTICA
THE POWER OF KNOWLEDGE

2. Mindennapi működés

2.7.4) Helytelen iratkezelési gyakorlat

Probléma leírása

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

Következmények

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



Hatás

Prioritás

2. Mindennapi működés

2.8) A tudásmenedzsment fejlesztendő

Probléma leírása

A Várgondhokság esetén megkezdődtek a szervezeten belüli tudásmenedzsment törekvések, ugyanakkor a szervezetben lévő tudás nincs megfelelően dokumentálva és megosztva a szervezeten belül.

Következmények

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



Hatás

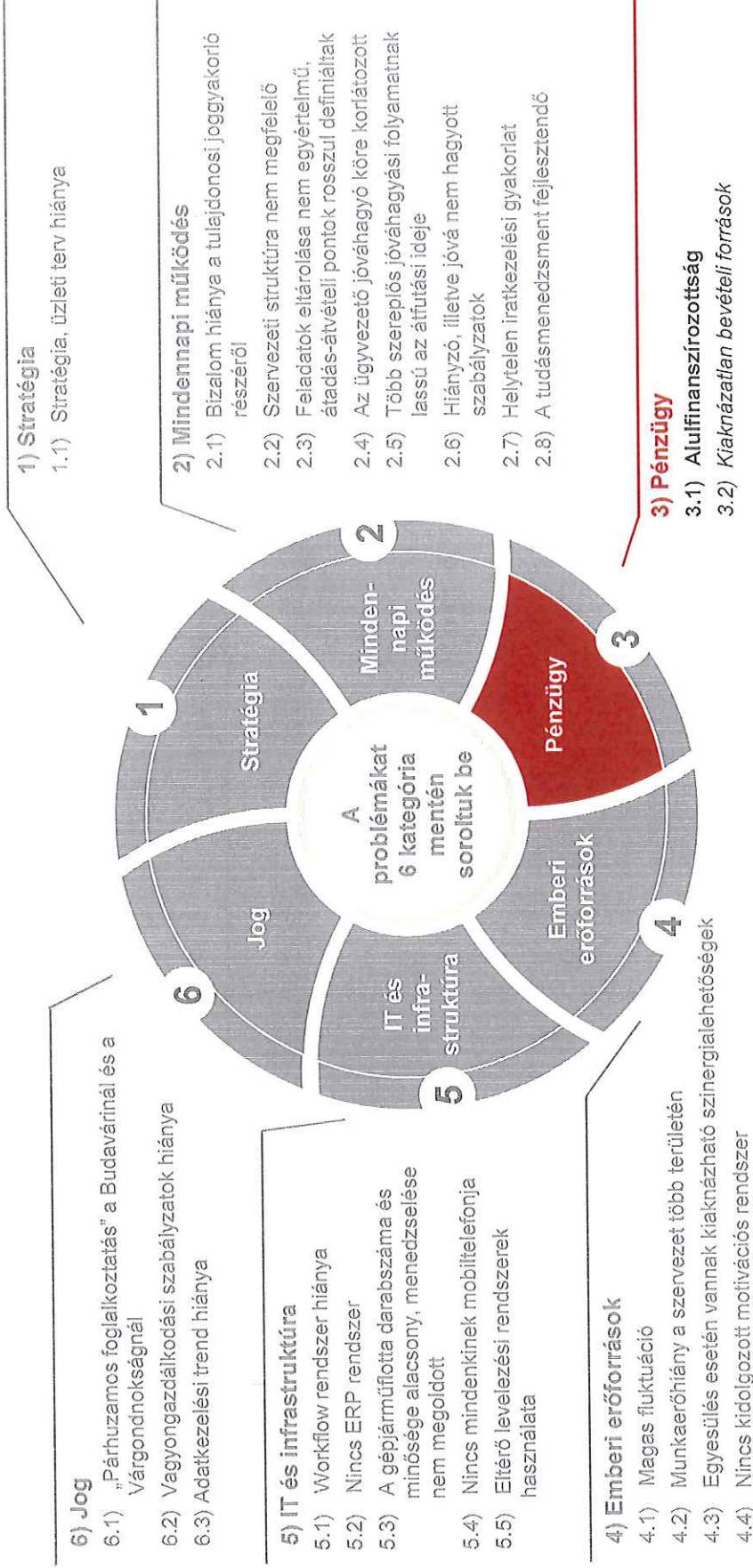
Prioritás





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

Összesen **23 db problémát** azonosítottunk



Hatás: Súlyos Közepes Alacsony

3. Pénzügy

3.1.1) Alulfinanszírozottság – elfogadott üzleti terv hiánya

Hatás  Prioritás 



Probléma leírása

A Várgondnokság esetében jelentős probléma, hogy a finanszírozási oldalt nem sikerült maradéktalanul megoldani. 2014-ben a Várkert Bazár megnyitásával, illetve 2015-ben a Citadella átvételével a tevékenységi kör jelentősen bővült, azonban a Társaság árbevétel generáló képessége az átvett terhek jelentette többletköltségeket nem követte le.

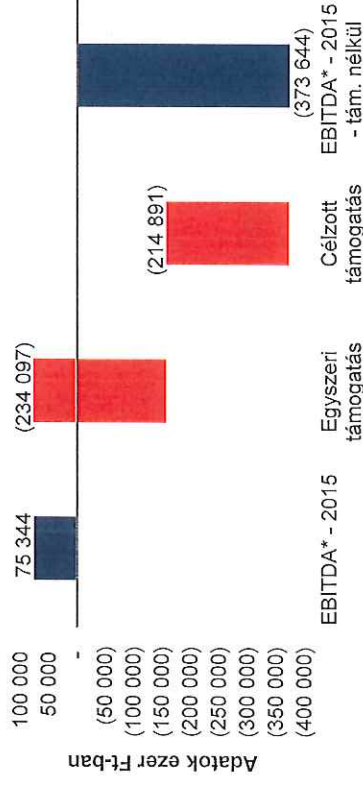
a) Mivel állami támogatásra csak meglévő üzleti terv alapján jogosult a Társaság és a 2017-es üzleti terv még jelenleg sem készült el, így a Várgondnokság finanszírozását a Budavári keresztf finanszírozásán keresztül oldották meg 2017 első hónapjaiban. A kapott tájékoztatás szerint a korábbi években is előfordult, hogy a finanszírozást a fejlesztési összegek működési költségekre való felhasználása útján oldották meg. A Társaság 2015-ben egyszeri 350m Ft-os támogatást is kapott működésének finanszírozására (melyet két részletben, 2015-ben és 2016-ban használt fel). Ezen támogatások nélkül a Társaság mindkét évben 400m Ft-os veszteséget termelt volna EBITDA-szinten (egyéb eredményt nem tartalmazó).

b) A Társaság az MNV Zrt.-től tulajdonosi kölcsönt is kapott, a kölcsön összege a Társaság könyveiben 111m Ft volt 2016.12.31-én.

Lehetséges következmények

- Amennyiben a Társaság a jövőben nem tudja jelentősen növelni árbevételét (melynek az Üzleti jelentés szerint jelentős korlátjai vannak), úgy a működésre kapott támogatási összegek jelenlegi szintje nem lesz elégséges a veszteséges működés megszüntetéséhez.

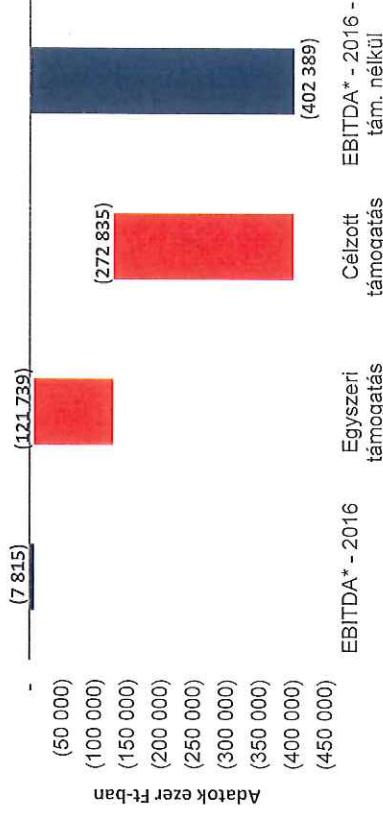
A Várgondnokság pénzügyi eredményessége 2015-ben



*Egyéb eredmény nélkül

Forrás: Várgondnokság adatszolgáltatás alapján

A Várgondnokság pénzügyi eredményessége 2016-ban



3. Pénzügy

3.1.2) Alulfinanszírozottság – a támogatási vállalások elmulasztása

Hatás Prioritás



Probléma leírása

A hiányzó bevételek pótlását a Várkert Bazár részben úgy oldja meg, hogy részben üzleti jellegű rendezvényekre adja bérbe a Várkert Bazár helyszíneit, ami jelentős összeget tesz ki a teljes rendezvényekből származó árbevételekből.

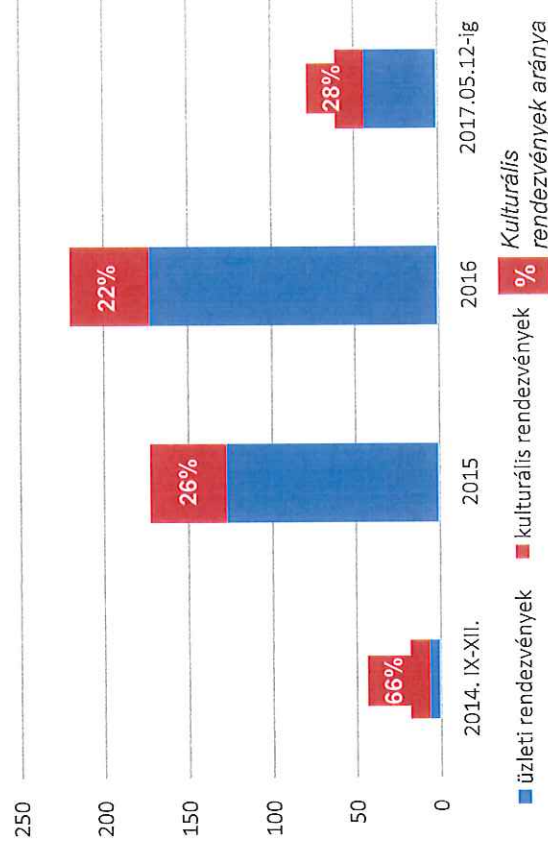
Ezzel ugyanakkor nem teljesíti azon vállalását, miszerint az EU-forrásokért cserébe a Várkert Bazárban minimum 75%-ban kulturális eseményeket kell rendezni, míg az üzleti jellegű rendezvények maximális aránya 25% lehet.

Lehetséges következmények

- A támogatási szerződésben vállalt kötelezettségek megszegése;
- A támogatást folyósító szervezet – szélsőséges esetben – kötelezheti a Várgondnokságot a támogatási összeg részleges vagy teljes visszatérítésére.

A Várkert Bazár rendezvényeinek árbevétele üzleti és kulturális bontásban*

Millió Ft



*Forrás: Várgondnokság adatszolgáltatás alapján



INNOTICA
THE POWER OF KNOWLEDGE

3. Pénzügy

3.2) Kiaknázatlan bevételi források (1/2)

Probléma leírása

A Várgondnokság vagyonkezelésében lévő üzleti jellegű ingatlanok, illetve a tulajdonukban lévő lakáscélú ingatlanok bére adása többnyire piaci áron alul történik, különös tekintettel arra, hogy két lakáscélú ingatlan 2014-ben (Logodi utca 18., 2/2.) és 2016-ban (Ráth György utca 8/A, 1/1.) az Ügyvezető jóváhagyásával felújításra került mindösszesen mintegy 10 millió Ft értékben.

Az Ügyvezető által ingyenesen használt Logodi utcai lakáscélú ingatlan használatához kapcsolódó jogviszony rendezetlen (tisztázatlan a használat jogcíme, valamint hiányzik a társaság és az ügyvezető közötti szerződéshez szükséges alapítói jóváhagyás).

A Várkert Bazár mélygarázsában üzleti céllal bérebe adott parkolók egy vizsgált szerződése esetében a tényleges mennyiségi bérelti kedvezmény (80%) jelentősen meghaladja a listaár szerinti maximálisan érvényesíthető kedvezmény (50%) mértékét.

Lehetséges következmények

- A piacon ár alatti bérelti díjak csökkentik az üzleti, valamint lakás jellegű ingatlanok hasznosításából adódó addicionális árbevétel realizálását.



Hatás Prioritás



3. Pénzügy

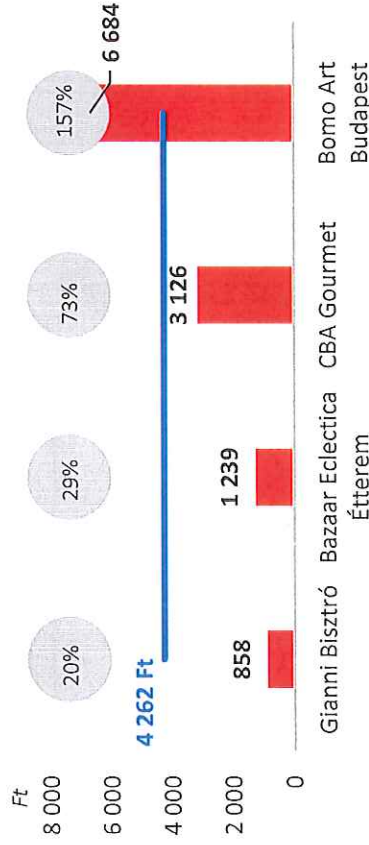
3.2) Kiaknázatlan bevételi források (2/2)



Hatás
Prioritás

ÜZLETI CÉLÚ INGATLANOK

A Várgondnokság által bérbe adott üzleti célú ingatlanok összehasonlítása hasonló, I. kerületi üzlethelyiségek 1 m²-re jutó bruttó havi bérleti díjával*



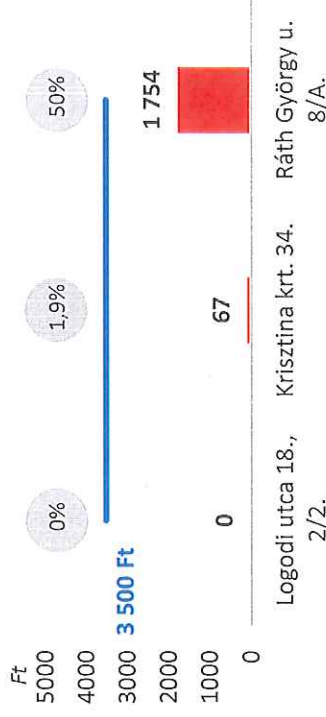
■ Havi bruttó bérleti díj 1 m²-re

— Üzlethelyiségek benchmark havi bruttó bérleti díja 1 m²-re az I. kerületben

● A tényleges havi bérleti díj a piaci benchmark árák arányában

LAKÁS CÉLÚ INGATLANOK

A Várgondnokság által bérbe adott lakás célú ingatlanok összehasonlítása hasonló, I. kerületi alberletek 1 m²-re jutó bruttó havi bérleti díjával*



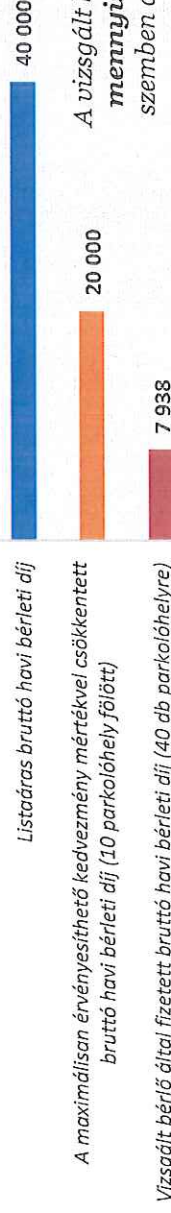
■ Havi bruttó bérleti díj 1 m²-re

— Lakás (albérlet) benchmark havi bruttó bérleti díja 1 m²-re az I. kerületben

● A tényleges havi bérleti díj a piaci benchmark árák arányában

*Forrás: Ingatlan.com (2017) és Várgondnokság adatszolgáltatás alapján

A Várkert Bazár alatti mélygarázsban üzleti céllal bérbe adott parkoló egy parkolóhelyre jutó havi bruttó bérleti díja (Ft) egy vizsgált bérleti esetén**



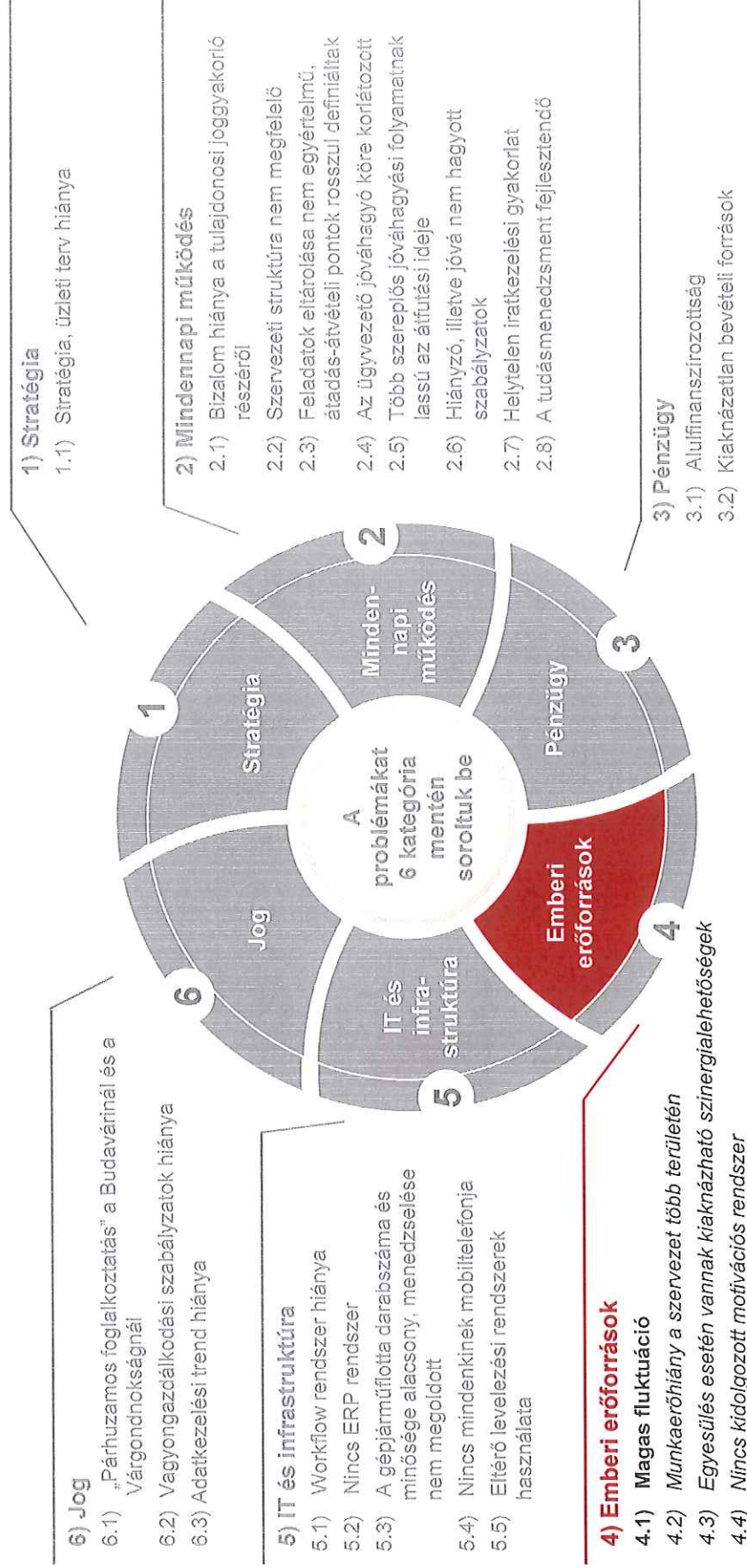
A vizsgált bérleti esetén az érvényesített mennyiségi kedvezmény 80%-os, szemben a listaár alapján maximálisan adható 50%-kal

**Forrás: Miniszterelnökség adatszolgáltatása alapján



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

Összesen **23 db problémát** azonosítottunk



Hatás: Súlyos Közepes Alacsony

4. Emberi erőforrások

4.1) Magas fluktuáció

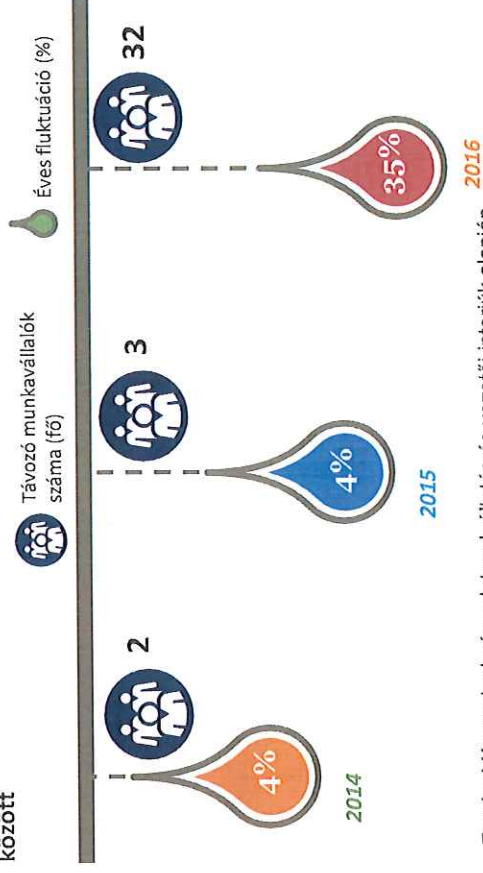
Probléma leírása

A szervezetten belül magas a fluktuáció.

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

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

Az éves fluktuáció mértéke (%) és a távozó munkavállalók száma (fő) 2014 és 2016 között



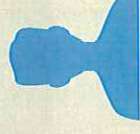
Forrás: Várgondnokság adatszolgáltatás és vezetői interjúk alapján

Lehetséges következmények

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

Szakmai interjú

„Az elmúlt 10 évben a teljes munkaerő-kivételével teljes mértékben lecserélődött.”



Szepesi Nándor
(Üzemeltetési Igazgató)

A fluktuáció (kilépési forgalom) kalkulálásához alkalmazott képlet

Fluktuáció
(kilépési forgalom, %)

Kilépők száma adott évben (fő)

Átlagos állományi létszám (fő) –
Megbízásos állomány (fő)

× 100

4. Emberi erőforrások

4.2) Munkaerőhiány

Probléma leírása

Munkaerőhiány van a Üzemeltetési Igazgatóságon.
Az alacsony, piaci bérekkel szemben nem versenyképes munkabérek következményeképp nehéz bevonítani és megtartani a megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat.
A megajánlott munkabér miatt (amely elmarad az elmúlt években tapasztalt munkaerő piaci bérdinamikától) gyakran elutasításra kerülnek a felajánlott pozíciók.

Lehetséges következmények

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



ÜZEMELTETÉSI IGAZGATÓSÁG
Szepesi Nándor

10

Gépészmérnök	1
Kertész	3
Kőműves	2
Vízvezeték-szerelő	2
Villianszerelő	2



4. Emberi erőforrások

4.3) Egyesülés esetén vannak kiaknázható szinergialehetőségek



Hatás Prioritás



Probléma leírása

A Budavári és a Várgondnokság jelenlegi szervezeti struktúrájában számos átfedő funkció és kompetencia működik párhuzamosan.

A két szervezet egyesülése esetén ugyanakkor kiaknázható szinergialehetőségek vannak, elsősorban a duplikált kompetenciáknak/funkcióknak köszönhetően, mint például gazdasági terület, marketing terület és jog.

Lehetséges következmények

- Elmulasztott költségmegtakarítási lehetőségek;
- Tudásmegosztás és kommunikáció nehezebb a különböző szervezetekben/szervezeti egységekben dolgozó kollégák között;
- **Kevesebb lehetőség a munka átcsoportosítására** és ezáltal a rugalmasabb működésre, kapacitások felhasználásának optimalizálására;
- **Centralizált, átláthatóbb működés hiánya.**

4. Emberi erőforrások

4.4) Nincs kidolgozott teljesítményértékelési és motivációs rendszer

Hatás Prioritás



Probléma leírása

A motivációs rendszer (teljesítményalapú javadalmaszás, egyéni fejlődési terv, éves célok meghatározása) nincs kidolgozva, a munkavállalók fix bérezésben részesülnek.

Nincs teljesítményértékelési rendszer (pl. éves egyénre és szervezetre meghatározott célok).

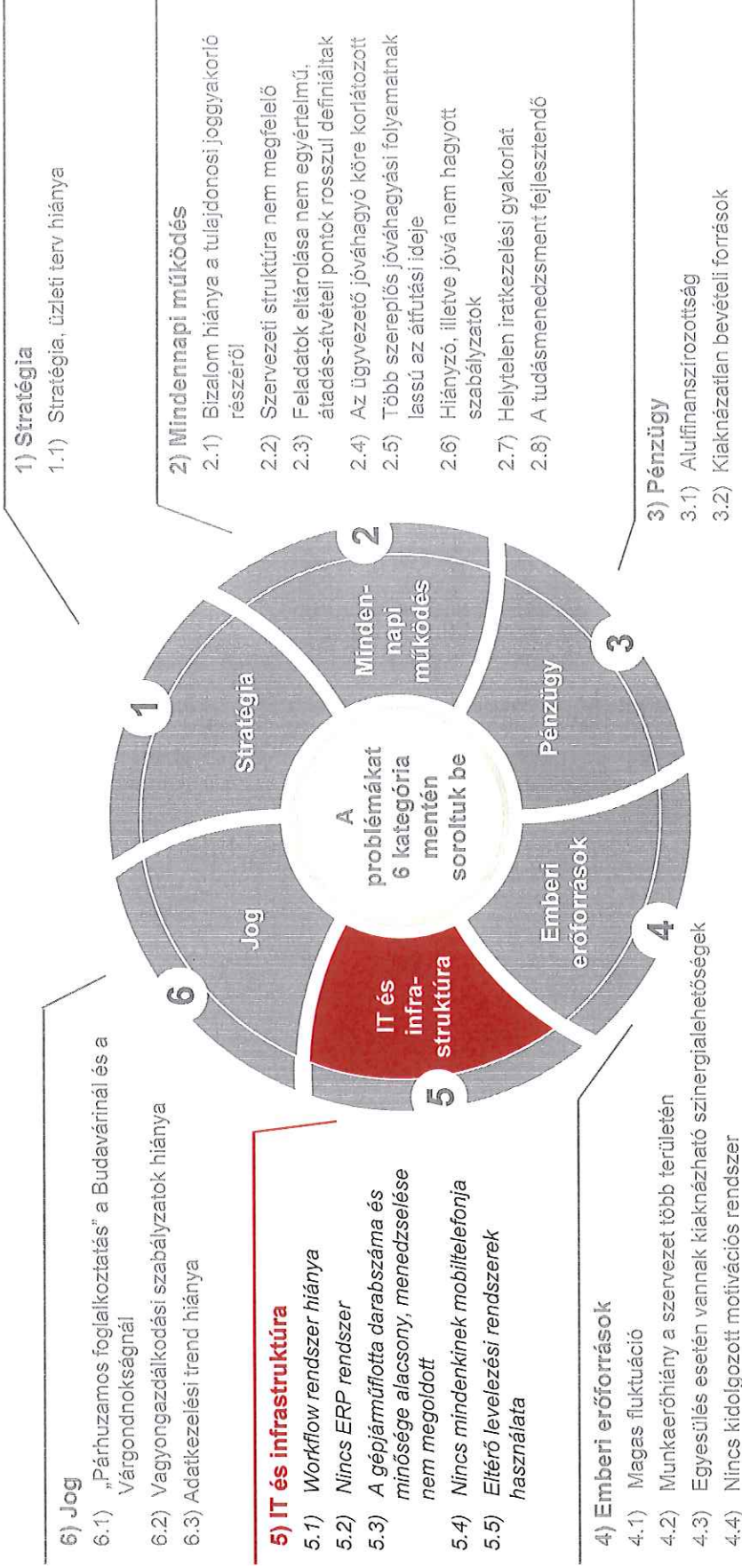
Lehetséges következmények

- Munkavállalói elégedetlenség;
- Felmondások, magas fluktuáció;
- Nehéz megfelelő kompetenciájú új munkavállalók felvétele;
- Nehéz a minőségi cserék lebonyolítása;
- Teljesítmény célok kijelölésének hiányában kevésbé ösztönzött munkavállalók;
- Elismerés nyújtása nem lehetséges előléptetések által;
- Személyes fejlődési célok hiánya;
- Munkavállalókkal szembeni elvárások kommunikálásának hiánya;
- Munkavállalói stressz.



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

Összesen **23 db problémát** azonosítottunk



Hatás: Súlyos Közepes Alacsony

5. IT és infrastruktúra

5.1) Workflow rendszer hiánya

Probléma leírása

Az IT-rendszer elavult, számos automatizálható tevékenységet (pl. adatkezelés, számlakezelés) manuálisan végeznek.

Lehetséges következmények

- Folyamatok nem egységesek;
- A döntési pontok eltérhetnek;
- Az átfutási idők nyomon követése nehézkes;
- A folyamat során elkövetett hibák visszakereshetősége, számon kérhetősége nehézkes.



Hatás

Prioritás



5. IT és infrastruktúra

5.2) Nincs ERP rendszer

Probléma leírása

Vállalatirányítási szoftverrel (ERP) jelenleg egyik szervezet sem rendelkezik.

Lehetséges következmények

- Informált döntéshozatal hiánya;
- Nem hatékony munkavégzés;
- Transzparencia hiánya;
- Távozó munkavállalók kritikus tudást vihetnek magukkal;
- Információk összegyűjtése erőforrás igényes;
- Munkavállalók leterheltsége;
- Hibák bekövetkezésének kockázata magas;
- Folyó ügyek átláthatatlan, követhetetlen státusza;
- Nem visszamérhető teljesítés.



Hatás

Prioritás

5. IT és infrastruktúra

5.3) A gépjárműflotta darabszáma és minősége alacsony, menedzselése nem megoldott

Probléma leírása

A járműflotta darabszáma alacsony, műszaki állapota nem megfelelő. A gépkocsiállomány elavult, a gyakori meghibásodások javítási költségei magasak. Emellett nincsen definiálva, hogy a rendelkezésre álló járműveket ki, milyen esetben és mire használhatja, azaz nincs **gépjárműfoglalási- és kezelési rendszer**. A nyilvántartásokban szereplő gépjármű állományon felüli gépjárművekre is történt **költségtérítés** (pl.: üzemanyag).

Lehetséges következmények

- Nem hatékony munkavégzés;
- Nem tisztázott felhasználási jogok;
- Munkavállalói elégedetlenség.

Gépkocsi típusa	Gépkocsi üzembe helyezési éve	Gépkocsi jelenlegi felhasználói
Opel Insignia	2013	Ügyvezető Igazgató
Nissan F1	2007	9 fő (Üzemeltetési Igazgató, Műszaki Ügyintéző, Garázsmeister, Kulturális Igazgatóság kulturális menedzserei, Rendezvény technikusok)
Volkswagen T5	2015	Rendezvény technikusok, kulturális menedzserek, Üzemeltetési Igazgatóság

2 db autó használható a megadott gépjármű igénylés jelenlegi rendszere szerint

5. IT és infrastruktúra

5.4) Nincs mindenkinek mobiltelefonja

Hatás Prioritás



Probléma leírása

Nincsen minden munkavállalónak mobiltelefonja, sok esetben csak SIM kártyát biztosítanak.

Lehetséges következmények

- Nem hatékony munkavégzés;
- Munkavállalói elégedetlenség.

Mobilal rendelkező munkakörök

- Területi Igazgatók;
- Csoportvezetők
- Diszpécser;
- Asszisztens;
- Ügyintéző;
- Projekt vezető;
- Boltvezető;
- Egyéb irodai munkatársak.

Mobilal nem rendelkező munkakörök

- Pénztáros;
- Teremőr;
- Villanyszerelő;
- Kőműves;
- Hűtőgépszerelő;
- Szobafestő-mázoló.

1 főre jutó mobiltelefonok száma: **0,72**

5. IT és infrastruktúra

5.5) Eltérő levelezési rendszerek használata

Hatás  Prioritás

Probléma leírása

A két szervezet eltérő levelezési rendszert használ. A jelenleg használt levelező szerverek **elavultsága** következtében a **Budaváriban**, a **Forsterből** átkerült munkavállalók az MS Outlook helyett más levelező programot használnak (Zibra), amelyből a levelek nem **kerülnék automatikus lementésre az iktatórendszerbe**, valamint a két rendszer felhasználói **nem látnak rá egymás naptárára sem. 141 főnek** lenne szükséges Outlook licenst beszerezni, ehhez azonban forrás szükséges.

Lehetséges következmények

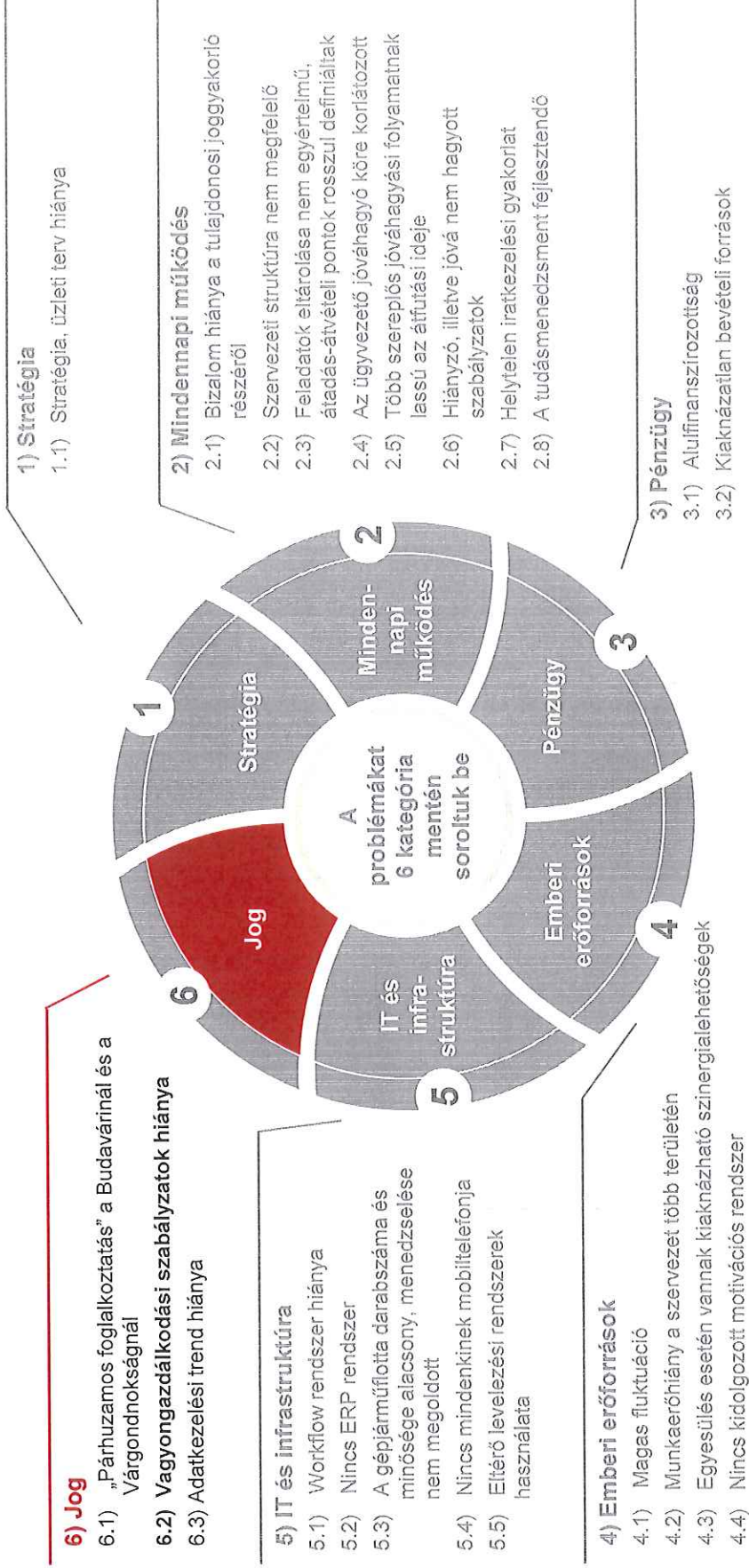
- Nem hatékony munkavégzés;
- Több adminisztrációs teher (e-mail iktatás);
- Egymás naptára nem látható.

	Munkavállalók száma	Alkalmazott levelezési rendszer
Forsterből átvett munkavállalók	141 fő	Zimbra
2017.01.01 előtt is a BV munkavállalója volt	288 fő	MS Outlook
Várgondnokságban dolgozók	92 fő	MS Outlook



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

Összesen **23 db problémát** azonosítottunk



Hatás: Súlyos Közepes Alacsony

6. Jog

6.1) Párhuzamos foglalkoztatás a Budavárinál és a Várgondnokságnál



Hatás Prioritás



Probléma leírása

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 rész munkaidős munkaviszonyt, vagy megbízási szerződést kötöttek.

A rendelkezésünkre bocsátott iratokból nem volt megállapítható a „második” jogviszonyok pontos tartalma, a tevékenység és a kapott javadalmazás arányossága, valamint nem tudunk meggyőződni arról, hogy a „párhuzamos” foglalkoztatással érintett személyek a tevékenységükről megfelelő munkaidő-nyilvántartással rendelkeznek-e.

Lehetséges következmények

- Előfordulhat, hogy a kifizetések a tevékenységgel nem arányosak;
- A megbízási szerződések esetén felmerülhet a jogviszony színleltése, a munkaviszonyt leplezett volta;
- Adózási kockázatok.

6. Jog

6.2) Vagyongazdálkodási szabályzatok hiánya

Probléma leírása

A működési szabályzatok hiánya mellett (lásd fentebbi 2.6 pont) a társaság vagyongazdálkodási jellegű szabályzatainak hiánya is működési anomáliákhoz vezethet:

a társaság vagyongazdálkodásában lévő ingatlanok bérbeadásának rendje (ide értve a bérleti díj meghatározásának módját) nem szabályozott egységesen, a regionális fősztályok teljes döntési szabadságába tartozik;

a társaság által tulajdonolt vagy a társaságnak átadott szellemi alkotásokra vonatkozóan (ide értve különösen a társaság által megrendelt szolgáltatások, pl. tervezési munkák szerzői jogait) nincs egységes, a társaság érdekeinek érvényesítését biztosító szabályozás;

a társaság által használt szoftverek, szoftver-licenszek tekintetében szintén hiányzik a belső szabályozás és a tudatos vagyongazdálkodás.

Lehetséges következmények

- Felmerül annak kockázata, hogy a társaság egyes esetekben, adott jogviszonyokban nem érvényesítheti kellően az érdekeit, és így hátrányok érik;
- Átláthatatlan és nem következetes a bérbeadás rendje, ami piaci torzulásokat okozhat;
- Hosszabb távon a szerzői jogok felhasználásának nem megfelelő biztosítása működési nehézségeket, valamint többlet-kiadásokat okozhat a társaság oldalán.



Hatás Prioritás



6. Jog

6.3) Adatkezelési rend hiánya

Probléma leírása

A társaság kezel személyes adatokat, azonban nem rendelkezik adatkezelési szabályzattal, az adatvédelmi előírások betartása nem biztosított.

Lehetséges következmények

- Bírság;
- Adatkezeléstől való eltiltás;
- Adatok megsemmisítésére kötelezés.



Hatás



Prioritás

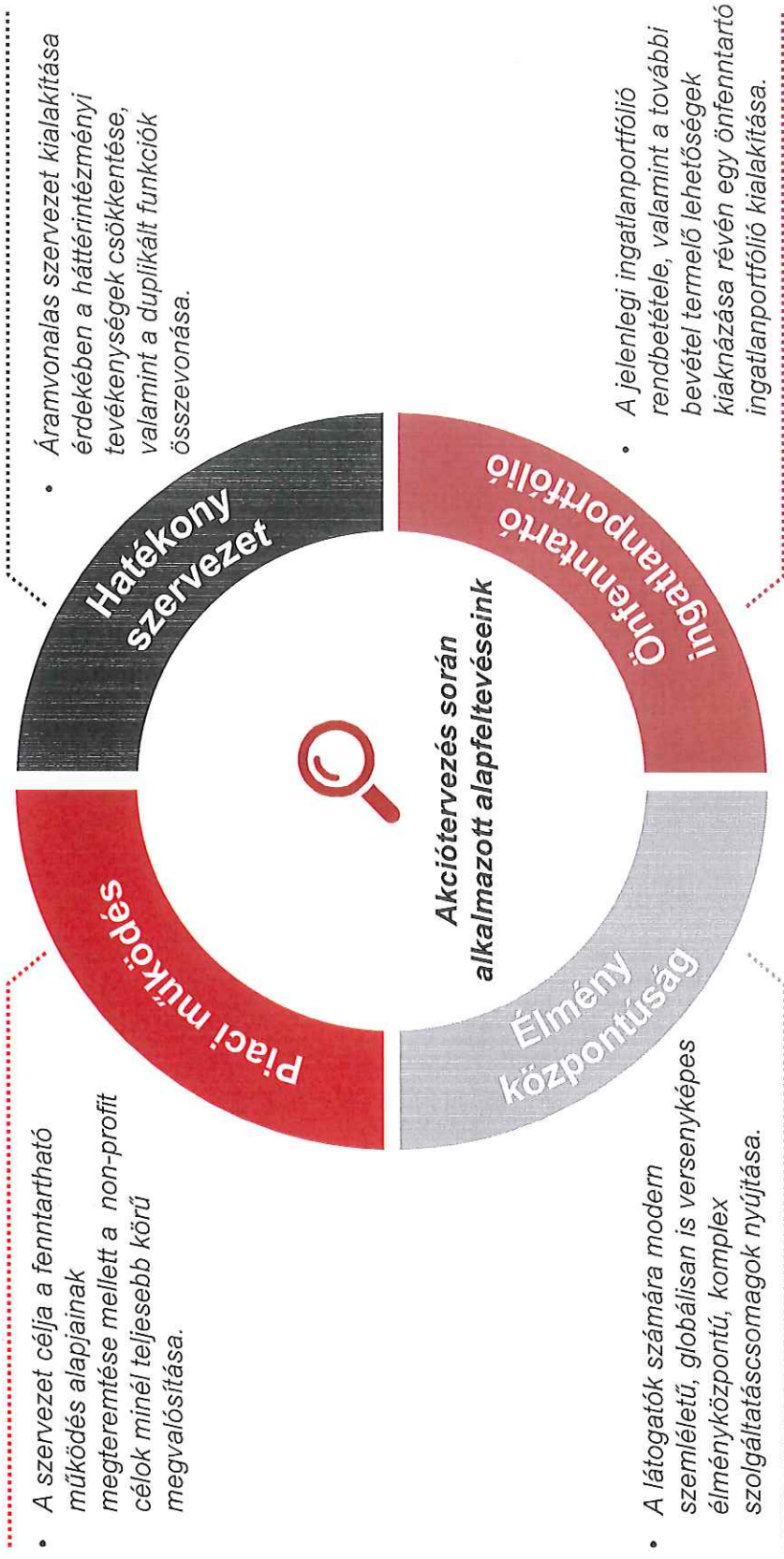




*Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése*

5. AZ AKCIÓTERVEZÉS MÓDSZERTANA

A Várgondnokság működési átvilágításának keretét négy fő alapfeltevés képezte



Alkalmazott módszertanunk bemutatása

Javasolt akció tartalma

A javasolt akciók kifejtése, amelyek az implementációs fázis során bevezethetőek, alkalmazhatóak.
Az akciók megvalósítása által érhetőek el a potenciális hasznok.

Realizálható hasznok

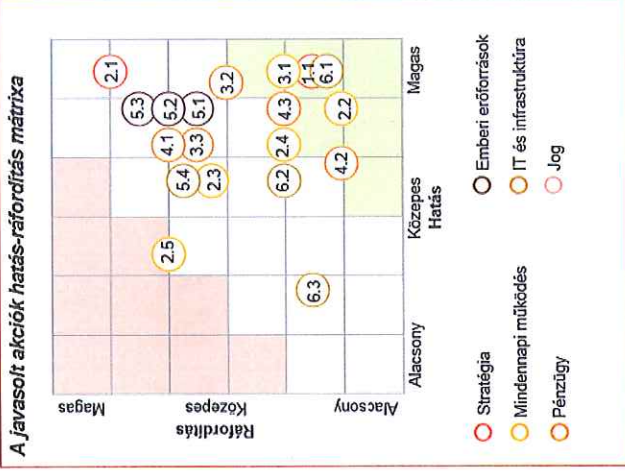
Olyan előnyök felsorolása, amelyek a javasolt akciók kivitelezésével elérhetőek.
Ezen előnyök pozitív hozadékkal rendelkeznek, ám hatásuk mélyreható elemzés nélkül nem számszerűsíthető.

Becsült ráfordítások

Az akció (projekt) végrehajtásához szükséges belső vagy külső erőforrás- (FTE) és idővonzat (becsült hónapok száma).
1 FTE (teljes munkaidős egyenérték) heti 40 munkaórának feleltethető meg, amely a teljes projektidő alatti terheltséget jelenti.

Probléma kapcsolódás

A helyzetfelmérő jelentésben azonosított releváns probléma kategóriák feltüntetése.



Rövid távon megvalósítható akciók:

A vállaltnál viszonylag rövid idő alatt, alacsony ráfordítással megvalósítható projektek, melyek jelentős értéket képviselnek a cég számára.

Középtávon megvalósítható akciók:

Bevezetésük magasabb ráfordításokkal jár, hosszabb ideig tart és viszonylag magas a vezetési komplexitásuk. Ide sorolandók azok az akciók is, melyek moderát hatással bírnak a vállalat számára.

Hosszú távon megfontolandó akciók:

Ezeknek a javaslatoknak az implementálása magas költségű, hosszú ideig tart és magas komplexitással jár, miközben nem feltétlen képviselnek magas értéket a vállalat számára.



*Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése*

6. A JAVASOLT AKCIÓK KATEGORIZÁLÁSA

A helyzetfelmérés során azonosított 23 problémához összesen 19 akciót definiáltunk

Kategória	Azonosított problémák	Definiált akciók
1) Stratégia	1.1	1.1 Átfogó stratégia kialakítása és ÚT elfogadása
2) Minden-napi működés	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8	2.1 BV és VG egyesítése 2.2 Riportálás, info-áramlás felülvizsgálat 2.3 Iratkezelési gyakorlat fejlesztése 2.4 Központosított beszerzés kialakítása 2.5 TM gyakorlat fejlesztése
3) Pénzügy	3.1, 3.2	3.1 ÚT készítés folyamatának felülvizsgálata 3.2 Szolvencia biztosítása 3.3 VG támogatási vállalások teljesítése
4) Emberi erőforrások	4.1, 4.2, 4.3, 4.4	4.1 Munkavállalói elégedettség növelése 4.2 Munkaerőhiány és felesleg azonosítása 4.3 Javaldalmazási és TÉR kialakítása
5) IT és infrastruktúra	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	5.1 Hardverek felülvizsgálata 5.2 Workflow rendszer bevezetése 5.3 ERP bevezetése és egyéb szoftverek 5.4 Infrastruktúra fejlesztése
6) Jog	6.1, 6.2, 6.3	6.1 Vagyongazdálkodási rend kialakítása 6.2 Párhuzamos foglalkoztatás rendezése 6.3 Adatkezelési szabályzat készítése

A definiált 19 akciócsomag során az alábbi lépésekre van szükség

1) Stratégia

1.1 A főgő stratégia kialakítása és ÚT elfogadása

- Vállalati stratégia készítése, elfogadtatása, kommunikálása
- A 2017-es üzleti terv véglegesítése és elfogadtatása

2) Minden-napi működés

2.1 A BV és a VG egyesítése

- A szervezeti struktúra felülvizsgálata, peisó ellenőri funkció létrehozása, Szmsz és DHL készítése
- Meglévő szabályzatok aktualizálása, új folyamat alapú szabályzatok elkészítése. Oktatás az elkészült szabályzatokról.

2.2 Riportálás és információs felülvizsgálata

- ME és a Társaság között rendszeres kommunikáció és riportálási rendszer megteremtése
- ME-n dedikált felelős a Társaságot érintő döntések meghozataláért

2) Minden-napi működés

2.4 Központosított beszerzés kialakítása

- A szervezeti átalakítás részeként beszerzésekkel foglalkozó szervezeti egység kialakítása a szervezeti struktúrában
- Folyamat alapú szabályzat elkészítése

2.5 Tudásmenedzsment gyakorlat fejlesztése

- Tudásmenedzsment gyakorlat kialakítása és fejlesztése
- Szervezeti tudásanyag feltérképezése, összegyűjtése, megosztása

3) Pénzügy

3.1 ÚT készítés folyamatának felülvizsgálata

- Dedikált csapat biztosítása az üzleti terv elkészítésére és elfogadására
- ÚT sémák kialakítása a hatékony munkavégzés érdekében (mérlegterv, cash-flow terv, beszerzési terv)

3) Pénzügy

3.2 Szolvencia biztosítása

- Potenciális bevételi források kiaknázása (étermek, ajánlólevelek, egyéb ingatlanok)
- Támogatási keret növelése a többi terhek finanszírozása érdekében
- Költségcsökkentés (szinergiák kiaknázása)

3.3 VG támogatási vállalkozások fejlesztése

- A kulturális tartalmú rendezvények arányának növelésére vonatkozó lehetőségek vizsgálata
- Megsőbb támogatási keret biztosítása

4.1 Munkavállalói elégedettség növelése

- Munkavállalói elégedettségi felmérések készítése, az eredmények alapján akciók implementálása
- Munkakörülmények javítása

4.2 Munkaerőhiány és felesleg azonosítása

- Feladatok meghatározásával együtt FTE igény/felesleg konkretizálása, toborzás/áttszervezése

4.3 Javalmazási és TER kialakítása

- Teljesítményértékelési rendszer kidolgozása, bevezetése
- Bérek felülvizsgálata, nem anyagi jellegű ösztönzők bevezetése a Teljesítményértékelési rendszerbe (TER)

4) Emberi erőforrások

A definiált 19 akciócsomag során az alábbi lépésekre van szükség

5) IT és infrastruktúra

5.1 Hardverek felülvizsgálata

- Szerverpark megújítása, bővítése, kiszervezés külső adatközpontba
- Hardver-park felülvizsgálata, bővítése

5.2 Workflow rendszer bevezetése

- Workflow rendszer bevezetése (folyamatalapú szabályzatok mentén)

5.3 ERP bevezetése és egyéb szoftverek

- Licenz vásárlás a levelezőprogramhoz
- ERP rendszer implementálása
- További, működést támogató rendszerek implementációja (PM rendszer, controlling rendszer)

5.4 Infrastruktúra fejlesztése

- Daróczi úti telephely felújítása
- Igényfelmérés alapján gépjárművek lízingelése vagy vásárlása
- Céges autók igénylési rendszerének kidolgozása

6) Jog

6.1 Vagyongazdálkodási rend kialakítása

- Megfelelő, egységes vagyongazdálkodási elveket meghatározó szabályzatok megalkotása, a társaság érdekeinek tudatos érvényesítése

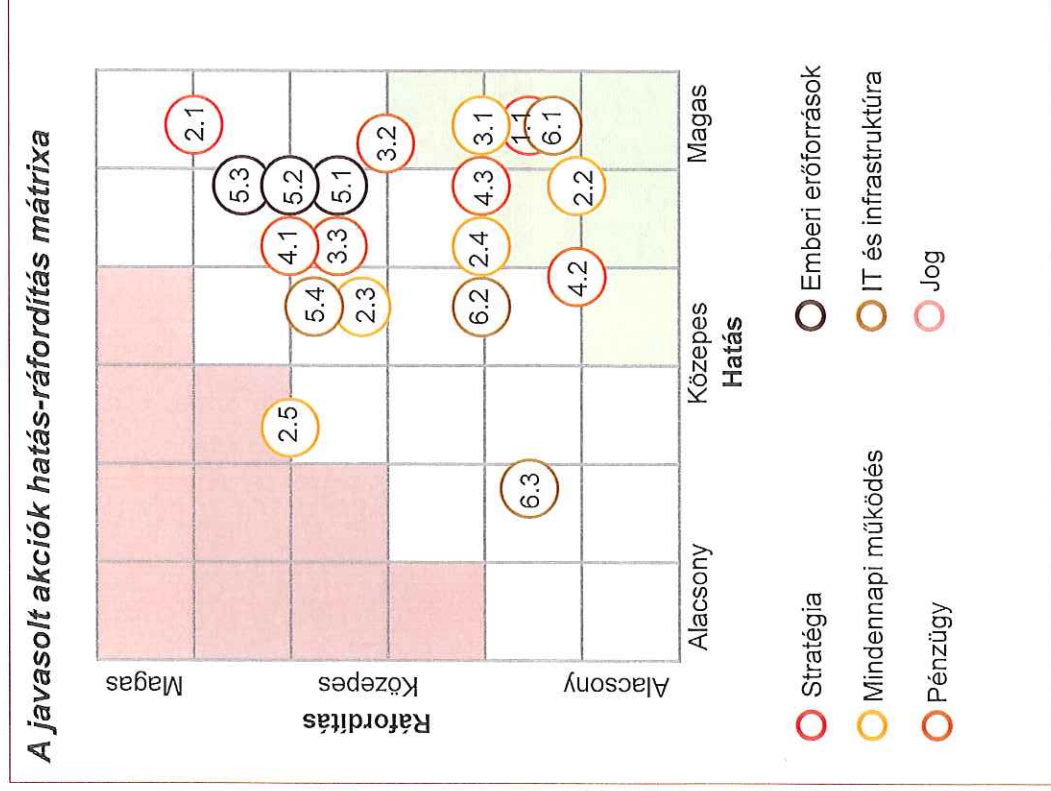
6.2 Párhuzamos foglalkoztatás rendezése

- Megfelelő dokumentáció biztosítása (munkaszerződések, munkaköri leírások) VAGY
- A kettős jogviszonyok felszámolása

6.3 Adatkezelési szabályzat készítése

- A személyes adatok kezelése tekintetében tudatosság beépítése a belső folyamatokba
- Adatkezelési szabályzat megalkotása

A javasolt akciók ráfordítás igénye és eredményük vállalatra gyakorolt hatása



#	Kategória	Akció leírása	Időtáv
1.1	Stratégia	Átógó stratégia kialakítása és ÚT elfogadása	
2.1		Budavári és Várgondnokság egyesítése	
2.2		Riportolás és információáramlás felülvizsgálata	
2.3	Mindennapi működés	Iratkezelési gyakorlat fejlesztése	
2.4		Központosított beszerzés kialakítása	
2.5		Tudásmenedzsment gyakorlat fejlesztése	
3.1		ÚT készítés folyamatának felülvizsgálata	
3.2	Pénzügy	Szolvenca biztosítása	
3.3		VG támogatási vállalások teljesítése	
4.1		Munkavállalói elégedettség növelése	
4.2	Emberi erőforrások	Munkaerőhiány és felesleg azonosítása	
4.3		Javadalmazási és TÉR kialakítása	
5.1		Hardverek felülvizsgálata	
5.2		Workflow rendszer bevezetése	
5.3	IT és infrastruktúra	ERP bevezetése és egyéb szoftverek	
5.4		Infrastruktúra fejlesztése	
6.1		Vagyongazdálkodási rend kialakítása	
6.2	Jog	Párhuzamos foglalkoztatás felülvizsgálata	
6.3		Adatkezelési szabályzat készítése	

- Hosszú távon megfontolandó
- Középtávon megvalósítható
- Rövid távon megvalósítható

Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése

7. HATÁS-RÁFORDÍTÁS MÁTRIX RÉSZELETES BEMUTATÁSA



1.1. Átfogó stratégia kialakítása és ÜT elfogadása



Javasolt akció tartalma

- Formális vállalati stratégia készítése, elfogadtatása és kommunikálása a szervezet külső és belső érintettjei felé.
- A stratégia részeként meg kell határozni:
 - a vállalat vízióját;
 - a vállalat szerepét és hosszú távú célkitűzéseit
 - a vállalat üzleti elképzeléseit támogató részstratégiákat az egyes területek (kulturális és turisztikai részstratégia; marketing-, HR-, fejlesztés, IT részstratégiák) vonatkozásában.
 - stratégiai akciók meghatározása
- A stratégiában kitűzött célokhoz és akciókhoz Kulcs Teljesítménymutatók (KPI) rendelhetők, így a szervezet teljesítménye és a kitűzött célok elérése folyamatosan nyomon követhető.
- A 2017-es évre vonatkozó üzleti terv véglegesítése és elfogadtatása a Miniszterelnökséggel.

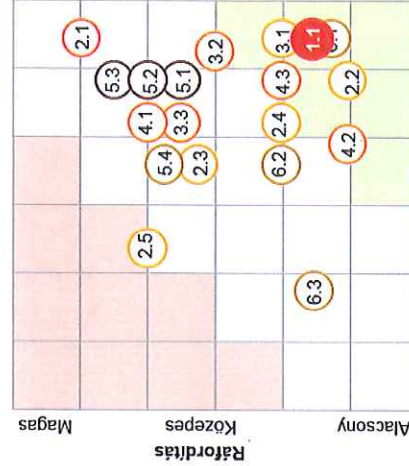
Realizálható hasznok

- Formális iránymutatást ad a vállalat jövőképeiről, víziójáról, szerepéről
- Jól megfogalmazott, mérhető és kommunikálható célok határozhatók meg
- A mérhető célok következtében könnyebben megfíthető a szervezet teljesítménye
- Növelhető a szervezet vezetése iránti bizalom, valamint a dolgozók elköteleződése
- Elfogadott üzleti terv esetén a vállalat, megkaphatja a működéshez szükséges állami transzfereket, így finanszírozási nehézsége csökkenthető

Becsült ráfordítások

- Belső erőforrás felhasználás (2-3 hónap stratégiai koncepció alkotás és véglegesítés, 1 FTE)

A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

- 1.1) Stratégia, üzleti terv hiánya



Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése

7. HATÁS-RÁFORDÍTÁS MÁTRIX RÉSZELETES BEMUTATÁSA



2.1. Budavári és Várgondnokság egyesítése

Javasolt akció tartalma

Budavári és Várgondnokság egyesítésének főbb lépései:

- **Helyzetelemzés:** a vállalat jelenlegi szervezeti struktúrájának és működésének elemzése (szervezeti struktúra, munkaköri leírások, SZMSZ, folyamati leírások, tevékenység listák stb.)
- **Összeolvadás utáni működési modell koncepció kialakítása,** melynek során azonosításra kerülnek az összeolvadásban rejlő szinergia lehetőségek, a háttérintézményi jellegű (profilidegen) tevékenységek, valamint az egyes szervezeteken belül és szervezetek között átfedő tevékenységek, kompetenciák és funkciók azonosítása.
- **Jövőbeni Szervezeti és Működési Szabályzat (SZMSZ), szervezeti struktúra és munkakörök meghatározása,** ehhez kapcsolódóan a feladat-, felelősség és hatáskörök definiálása, valamint a **Döntési Hatásköri Lista (DHL) összeállítása;** mely tartalmazza az egyes szervezeti egységek döntési kompetenciáját és hatáskörét.
- **Az új szervezeti struktúrában belső ellenőri funkció kialakítása**
- **Részletes implementációs terv készítés** az egyesülés folyamatáról
- **Összeolvadás folyamatának lebonyolítása**

Realizálható hasznok

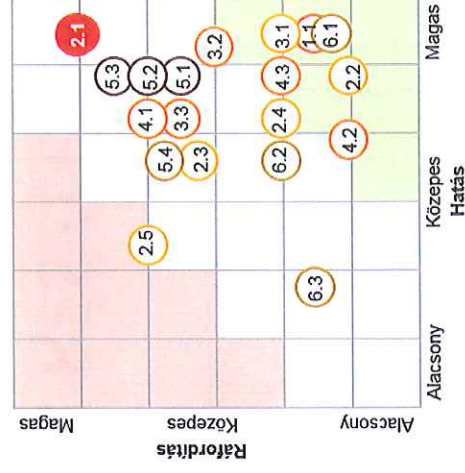
- Hatékonyabb, piaci szemléletű működés biztosítása
- **Működés racionalizálása,** áramvonalasabb szervezet kialakítása a két szervezetben rejlő szinergia lehetőségek kiaknázása révén
- **Duplikált szervezeti funkciók és kompetenciák összevonása**
- **Profilidegen tevékenységek kiszervezése**
- **Működési költségek csökkentése** a racionalizált szervezeti felépítés, valamint a hatékonyabb folyamatok és munkavégzés révén
- **Szervezeti egységek közötti együttműködés és koordináció** tisztázása és hatékonyaságának javulása. Jól definiált szerepkörök és felelősségek kialakítása.

Becsült ráfordítások

Külső tanácsadók bevonása és belső erőforrások igénybe vétele
(1 hónap helyzetelemzés 2 FTE; 4-5 hónap koncepció tervezés 4 FTE ; 6-8 hónap implementáció 4-6 FTE)



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

2.2) Szervezeti struktúra nem megfelelő; 2.3) Feladatok elhatárolása nem egyértelmű, átadás-átvételi pontok rosszul definiáltak; 2.4) Az Ügyvezető jóváhagyó jogköre korlátozott; 2.6) Hiányzó, illetve jóvá nem hagyott szabályzatok

2.2. Riportolás és információáramlás felülvizsgálata



Javasolt akció tartalma

- Rendszeres (heti) személyes kommunikáció, státusz megbeszélések beiktatása a Tulajdonosi joggyakorló és az ügyvezetés között.
- A státusz megbeszélések tartalmának kialakítása a Tulajdonosi joggyakorló által leginkább prioritásként kezelt témák alapján.
- Egységes riportlási rendszer kialakítása, mely alapján a Tulajdonosi joggyakorló akár valós időben is ráláthat a vállalat működésére, pénzügyi teljesítményére.
- A Tulajdonosi joggyakorló részéről olyan dedikált személy kijelölése, aki folyamatosan nyomon követi a szervezettel kapcsolatos Minisztériumi döntések meghozatalát, a beérkezett dokumentumok státuszát.

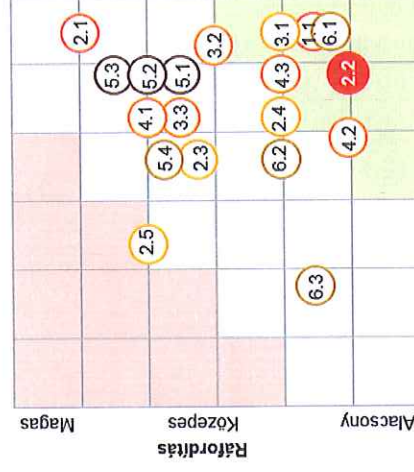
Realizálható hasznok

- A vállalat és a tulajdonosi joggyakorló közötti együttműködés és koordináció tisztázása és hatékonyságának javulása
- Bizalom helyreállítása az ügyvezetés felé. Információs aszimmetria csökkentése a vállalat ügyvezetése és a tulajdonosi joggyakorló között
- Jövőhágyási folyamatok átfutási idejének rövidülése
- Transzparenssebb működés a tulajdonosi joggyakorló felé, naprakész információk rendelkezésre állása a szervezetről.

Becsült ráfordítások

- Belső erőforrás igény
(Információáramlási- és riportlási utak kialakítása 1 hónap, 1 FTE)

A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

- 2.1) Bizalom hiánya a Tulajdonosi joggyakorló részéről, 2.5)
Több szereplős jövőhágyási folyamatnak lassú az átfutási ideje

2.3. Iratkezelési gyakorlat fejlesztése

Javasolt akció tartalma

- A jelenleg hatályban lévő iratkezelési szabályzat felülvizsgálata, aktualizálása, az iratkezelési gyakorlat sztemeridizálása.
- A már iktatott dokumentumok selejtezési idejének ellenőrzése, valamint a selejtehető dokumentumok selejtezése.
- Naprakész központi irat nyilvántartási rendszer fejlesztése
- Munkavállalók oktatása a sztemeridizált iratkezelési gyakorlatról.

Realizálható hasznok

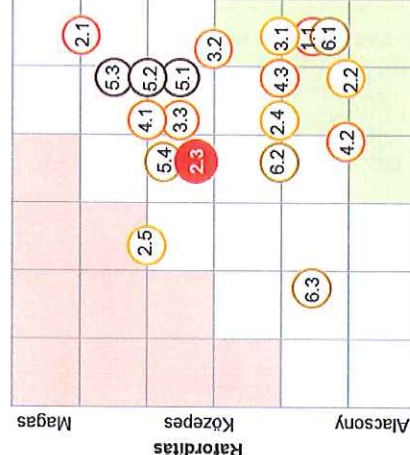
- Iratok kereshetőségének, nyilvántartásának javulása
- Irattárolási költségek csökkentése – a selejtehető iratok fölösleges tárolásának megszüntetése révén
- Az iratok kezelésére és tárolására vonatkozó jogszabályi megfelelés biztosítása
- Adatszolgáltatási folyamatok átfutási idejének csökkenése
- Mindennapi munka hatékonyságának növelése, a szükséges adatszolgáltatások átfutási idejének csökkenése következtében;
- Nemzeti kulturális értéket képviselő tudás megfelelő nyilvántartása és megőrzése

Becsült ráfordítások

- Belső erőforrás igény (Iratkezelési szabályzatok aktualizálása 1 hónap 1 FTE, munkavállalók oktatása 2 hónap; 0,3 FTE)



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

- 2.7) Helytelen iratkezelési gyakorlat

2.4. Központosított beszerzés kialakítása

Javasolt akció tartalma

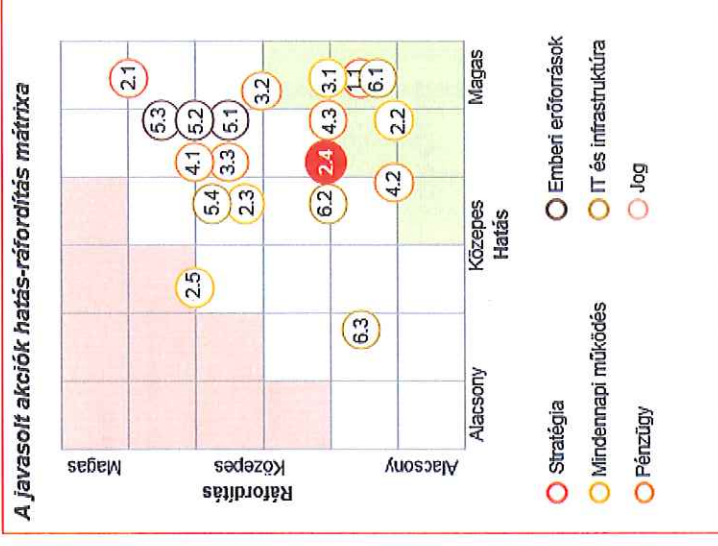
- Központosított beszerzési osztály kialakításának főbb lépései:
 - Helyzetelemzés: a szervezeti egységek szintjén decentralizáltan működő beszerzési tevékenységek jelenlegi gyakorlatának vizsgálata (beszerzések volumene, gyakorisága, érintett szervezeti egységek), valamint az ezek keretét biztosító szabályzatokat, folyamatleírások elemzése (SZMSZ, folyamatleírások, tevékenység listák stb.)
 - A jövőbeni Központosított Beszerzési Osztály működési modelljének kialakítása, mely magába foglalja az új szervezeti egység szervezeti felépítésének és a munkakörök kidolgozását, a jövőbeni feladat-, felelősség és hatáskörök definiálását, a feladat átadás-átvételi terv elkészítését, a központi folyamatok leírását, folyamatábrák elkészítését (RACI, dokumentáció), magas szintű létszámterv készítését, belső szabályzatok és módszertanok kialakítását, valamint minta dokumentumok elkészítését (pl. egységes beszerzési dokumentum)
 - Részletes implementációs terv kidolgozása ütemtervvel, becsült erőforrásigényekkel
 - A tervek alapján új Központosított Beszerzési Osztály kialakítása
 - Változáskezelés és kommunikáció

Realizálható hasznok

- Sztereoidizált beszerzési gyakorlatok kialakítása
- Beszerzési folyamatok átfutási idejének csökkentése
- Egységes, átlátható, mérhető beszerzési folyamatok
- Erős szakmai kontroll a beszerzések felett
- Szállítói konszolidációból származó esetleges költségszökkentési lehetőségek kiaknázása

Becsült ráfordítások

Külső tanácsadók bevonása (1 hónap helyzetelemzés 2 FTE; 2-3 hónap koncepció tervezés 2 FTE; 2 hónap implementáció 2-3 FTE)



Probléma kapcsolódás

2.2) Szervezeti struktúra nem megfelelő

2.5. Tudásmenedzsment gyakorlat fejlesztése



Javasolt akció tartalma

- Tudásmenedzsment gyakorlat kialakítása, fejlesztése:
- A TM szabályzat és stratégia elkészítése, mely magába foglalja a TM folyamatok kialakítását, a TM eszközök eljárási rendkebe építését, a TM-hez kapcsolódó folyamat területek kijelölését.
 - Tudásmegőrző tevékenység módszertanának és eszközeinek kialakítása:
 - Kulcs tudásgazdák és a kritikus tudás azonosítása
 - TM mutató rendszer kidolgozása és bevezetése
 - TM kommunikáció és programok tervezése és végrehajtása, a TM tevékenység megismertetése és beágyazása céljából.
 - Üzleti igények alapján **tudásportál fejlesztése** külső fejlesztő által, a fejlesztés funkcionális követelményeinek meghatározása, a fejlesztés TMI szakmai felügyelete, valamint a rendszer bevezetésének támogatása és tesztelése.

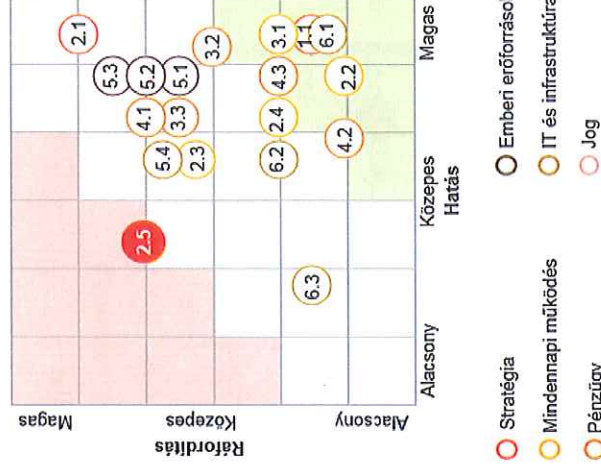
Realizálható hasznok

- Tacit tudás integráció (tacit tudás csökkentése, explicit tudás növelése)
- Prioritás területeken való **gyakorlati tudásfejlesztés**
- Működésével kapcsolatos dokumentáció rendszerezése
- **Tudás leltár összeállítás** az explicitte vált tudás vagyonnra
- **Kereshető, fejleszhető tudás** vagyon rendelkezésre állása
- Elérhető a releváns emberek számára
- Tudás biztosítása az utánpótlás számára
- **Működés hatékonyság** javulása
- Szervezeti rugalmasság erősödése

Becsült ráfordítások

- Belső / külső erőforrás felhasználásának költségei (6 - 8 hónap)
- TM rendszer költsége (bevezetés, licenc, üzemeltetés)

A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



Probléma kapcsolódás

2.8) A tudásmenedzsment fejlesztendő



Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése

7. HATÁS-RÁFORDÍTÁS MÁTRIX RÉSZELETES BEMUTATÁSA



3.1. ÜT készítés folyamatának felülvizsgálata



javasolt akció tartalma

- Dedikált csapat kialakítása, annak érdekében, hogy az üzleti tervek időben elkészülhessenek és elfogadásra kerüljenek
- A munka hatékonyságának növelése érdekében szükség lehet egy jól használható üzleti terv séma (mérlegterv, eredményterv, cash-flow terv) és egy, a megfelelő input adatok (tulajdonosi joggyakorló elvárásait tükröző) hatékony begyűjtését célzó rendszer kialakítására

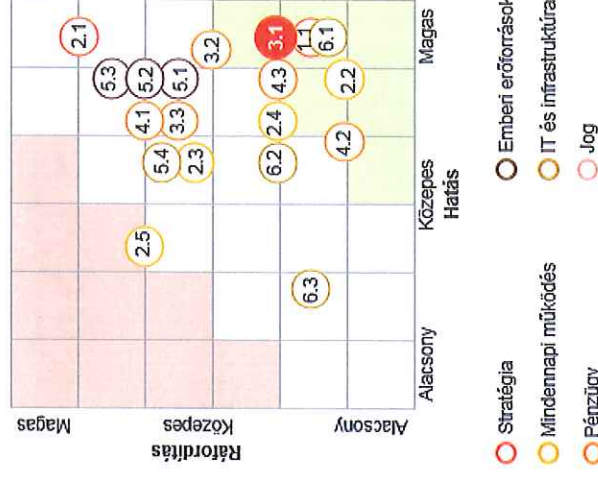
Realizálható hasznok

- Az elkészült üzleti terv elfogadása gyorsabbá válhat;
- A Társaság likviditása jelentősen javulhat, amennyiben az üzleti tervek időben elkészülnek, így a Társaság a működési és a célzott támogatásokat időben megkapják;
- Az üzleti tervek elkészítésének idő- és erőforrás-ráfordítása jelentősen csökkenhet;

Becsült ráfordítások

- Időráfordítás a séma kialakítására: 1-2 hét
- Adicionális FTE: max. 1-2 fő

A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



Probléma kapcsolódás

3.1) Alulfinanszírozottság

3.2. Szolvencia biztosítása

Javasolt akció tartalma

- Az újonnan átvett épületek jelentette pluszköltségek felmérése;
- Támogatási keret növelése a többletterhek finanszírozása érdekében és/vagy
- a kiaknáztatlan bevételek (pl. a piaci ár alatt kiadott ingatlanok bérleti konstrukcióinak) felülvizsgálata, illetve a bevétel ilyen módon való növelése;
- Költségcsökkentés;

Realizálható hasznok

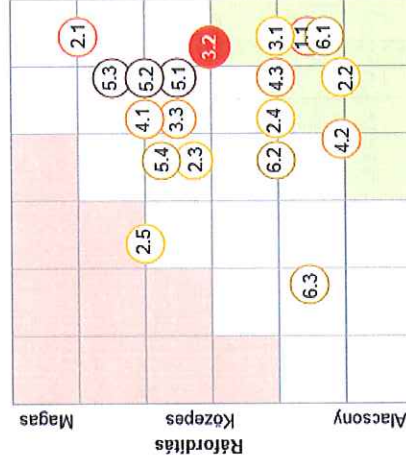
- A megnövekedett bevételek hosszú távon biztosítanak a Várgondnokság fenntartható működését;
- A bevételnövekmény, illetve a költséghatékonyság növelése plusz forrást jelentene a Várgondnokság egyéb feladatainak ellátáshoz is;

Becsült ráfordítások

- Támogatási keret növelése: 300-350m Ft;
- Költségcsökkentés, kiaknáztatlan bevételek feltérképezése: 1-3 hónap időráfordítás;



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

- 3.1) Alufinanszírozottság, 3.2) Kiknázatlan bevételi források

3.3. VG támogatási vállalások teljesítése

Javasolt akció tartalma

- Kulturális rendezvények számának növelése;
- Marketing büdzsé növelése;
- Magasabb árkatóriát képviselő rendezvények feltérképezése annak érdekében, hogy a kulturális rendezvények is önfenntartóak lehessenek;
- Piaci rendezvényeket magasabb árréssel, illetve frekventáltabb időszakban (pl. karácsony) kell értékesíteni, hogy a többlet eredmény finanszírozza a kulturális események megtartását;

Realizálható hasznok

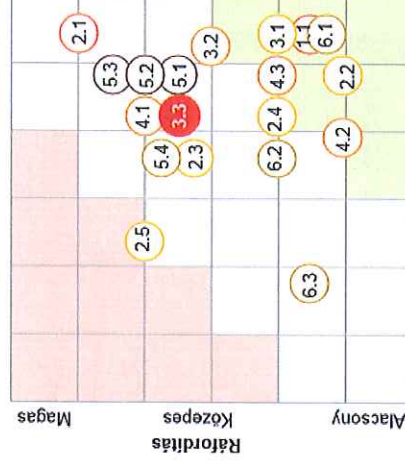
- Uniós támogatások visszafizetésének kockázata csökkenthető, illetve megszüntethető;
- Jövedelmezőbb működés az egész Várgondnokság tekintetében is;
- Amennyiben a Várkert Bazár önfenntartó-képessége javul, úgy többlet forrás fordítható a Várgondnokság egyéb feladatainak ellátására is;

Becsült ráfordítások

- Támogatási keret növelése később meghatározandó
- Új bevételi források feltérképezése: 3-6 hónap időráfordítás



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

- 3.1) Alulfinanszírozottság, 3.2) Kiaknázatlan bevételi források



Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése

7. HATÁS-RÁFORDÍTÁS MÁTRIX RÉSZELETES BEMUTATÁSA



4.1 Munkavállalói elégedettség növelése

Javasolt akció tartalma

- A szervezetben dolgozó összes munkavállaló bevonásával munkavállalói elégedettség felmérés végzése, amely számszerűsíti az elégedettség/elégedetlenség mértékét minden szervezeti egységen belül, és azonosítja azokat a főbb tényezőket (pl. jövőkép hiánya, nem megfelelő szervezeti kultúra, munkakörülmények, javadalmaszási rendszer stb.), ami adott esetben munkavállalói elégedettséget okoz.
- A módszerek közül gyors és költséghatékonynak számít a (tipikusan anonim) strukturált, önkítöltős kérdőívek használata.
- A felmérés eredményeinek összefoglalása, a helyzeten javítani képes akcióterv készítése, majd implementálása

Realizálható hasznok

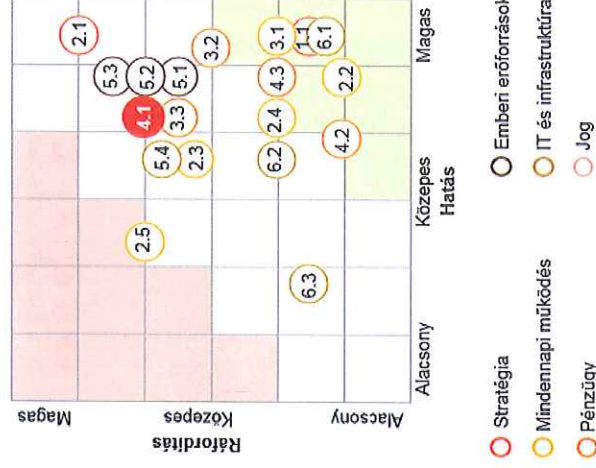
- A munkavállalói elégedettség emelkedése motiváltabb munkatársakhoz vezet és növeli a szervezet iránti elkötelezettségüket
- Nagyobb valószínűséggel nyújtanak az elvárásoknak megfelelő, vagy azt meghaladó szintű teljesítményt, és tesznek extra erőfeszítést szükség esetén a vállalati célok eléréséhez
- Alacsonyabb fluktuáció

Becsült ráfordítások

- A választott módszertantól függően változó erőforrásigény: önkítöltős kérdőívek (1 hónap, 2-3 FTE)



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



Probléma kapcsolódás

- 4.1) Magas fluktuáció, 4.2) Munkaerőhiány a szervezet több területén, 4.4) Nincs kidolgozott motivációs rendszer

4.2. Munkaerőhiány és felesleg azonosítása



Javasolt akció tartalma

- A szervezet által elvégzendő feladatok teljes körű és részletes definiálása után szervezeti egységekre és munkacsoportokra lebontva meghatározható az adott feladatok elvégzésére szükséges teljes munkaidő egyenérték (FTE).
- Az FTE-igények összehasonlása a rendelkezésre álló FTE-állománnyal, amiből kiszámítható az esetleges munkaerőhiány/felesleg szervezeti, szervezeti egység és az egyes munkacsoportok szintjén.
- Annak felmérése, hogy az egyes szervezeti egységeken belüli FTE-igények milyen mértékben pótolhatóak belső erőforrásokkal (elfogadható mértékű ráfordítás mellett: oktatás, kompetenciafejlesztés)

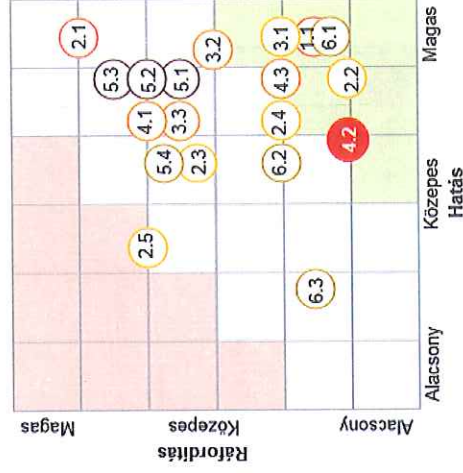
Realizálható hasznok

- A tevékenységek, feladatkörök ellátása biztosítottá válik
- Munkavégzés minősége javul
- Létszám racionalizálás esetén a személyi jellegű ráfordítások csökkennek
- Munkavállalói leterheltség javul és mértéke stabilabbá válik, ez pozitívan befolyásolja a munkavállalói elégedettséget és a fluktuációt is

Becsült ráfordítások

- 1-2 hónap, 2-3 FTE (belső erőforrás)

A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

- 4.1) Magas fluktuáció, 4.2) Munkaerőhiány a szervezet több területén

4.3. Javadalalmazási és Teljesítmény Értékelési Rendszer (TÉR) kialakítása



Javasolt akció tartalma

- A jelenlegi javadalalmazási rendszer felülvizsgálata:
 - Fair, átlátható javadalalmazási rendszer kialakítása
 - Piaci viszonyokhoz igazított javadalalmazási elemek
 - Egységes szabályok megteremtése
 - Differenciált, teljesítményalapú díjazás, munkavállalók közötti teljesítménybeli különbségeket tükröző javadalalmazása
- A jelenlegi TÉR fejlesztése:
 - Egységes, átlátható folyamatok megteremtése
 - Mérhető, világos célokat tartalmazó célkitűzések
 - Rendszeres visszajelzések a teljesítményről, teljesítményértékelő beszélgetések a vezető és a beosztott között

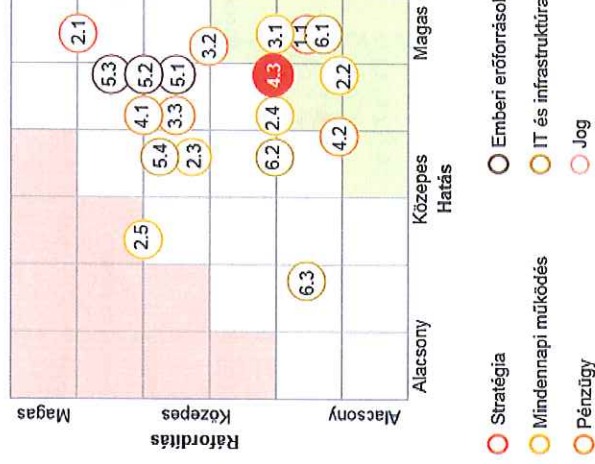
Realizálható hasznok

- Motiváltabb munkavállalók:
 - Munkavállalói teljesítmény visszamérés általi ösztönzése;
 - Teljesítmény alapú prémium általi motiválás;
- Célzott fejlesztést, képzést tesz lehetővé a teljesítmény folyamatos visszamérésével
- Munkavállalókkal szembeni egyértelmű elvárások
- Egyéni fejlődési célok támogatása által megfelelő kompetenciájú munkavállalók;
- Munkavállalói elégedettség növekedése;
- Csökkenő szervezeti fluktuáció;
- Bérfezültségek miatti konfliktusok enyhülése;

Becsült ráfordítások

- Külső erőforrás felhasználás mértéke (2-3 hónap; 2-3 FTE)

A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



Probléma kapcsolódás

- 4.4) Nincs kidolgozott motivációs rendszer

Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése

7. HATÁS-RÁFORDÍTÁS MÁTRIX RÉSZELETES BEMUTATÁSA



5.1. Hardverek felülvizsgálata

Javasolt akció tartalma

- A hardverek felülvizsgálata több területet is érint:
 - IT-eszközök mennyiségének és műszaki állapotának teljes körű felmérése és minősítése, majd a szervezetben belüli azonosított minőségi eszközcsereik elvégzése, valamint az extra eszközigények beszerzése.
 - A Daróczi utcai szerverpark megújítása új szerverbeszerzés révén, melynek műszaki terve rendelkezésre áll a szervezetenél.

Realizálható hasznok

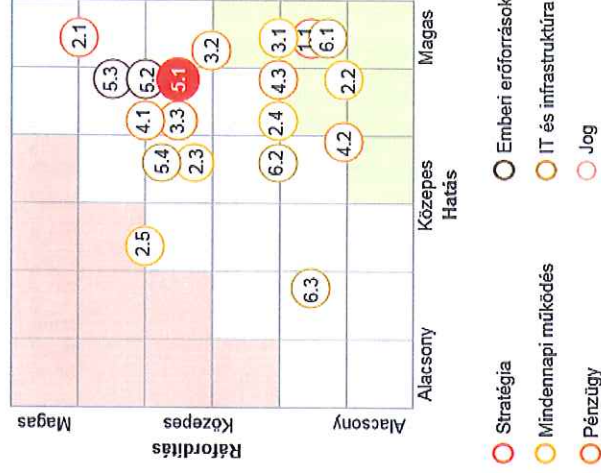
- A munkavégzés hatékonysága nő a modernebb és gyorsabb IT-eszközök révén
- A munkavállalói leterheltség csökken
- A látogatói elégedettség és ügyféltelmény nő

Becsült ráfordítások

- 6 – 12 hónap, a szerverpark cseréjének Társaság által becsült költsége nettó 50 mFt
- Egyéb IT-eszközök költségvonzata később meghatározandó



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



Probléma kapcsolódás

- 5.1) Workflow rendszer hiánya

5.2. Workflow rendszer bevezetése

Javasolt akció tartalma

- A workflow rendszer segítségével az adott munkafolyamat minden lépése informatikai háttérrel támogatható.
- A szervezet workflow rendszerrel támogatható üzleti folyamatainak azonosítása.
- A workflow rendszertől elvárt funkciók körének behatárolása:
 - Sablon munkafolyamatok definiálása, melyek sztemderdek, gyakran ismétlődnek és automatizálhatóak (pl. szerződéskötés, szállító kifizetések).
 - Igény szerint a workflow rendszer specifikálása ad hoc jellegű feladatok ellátására.
 - Riportkészítési modul és elemzési funkciók biztosítása
- A működési biztonság érdekében hozzáférési mátrix készítése (személy, munkafolyamat, hozzáférés szintje), amely biztosítja, hogy az adott munkafolyamathoz csak a kompetens és arra felhatalmazott munkavállalóknak legyen hozzáférése joga.
- Workflow rendszer integrálása a szervezet IT-architektúrájába (pl. könyvelési, iratkezelési szoftverekkel való összekötés)

Realizálható hasznok

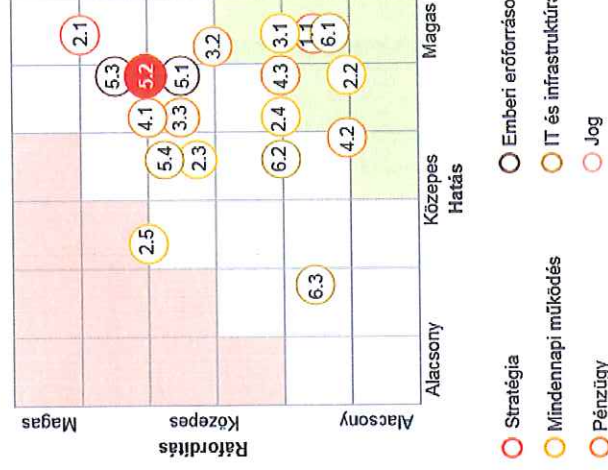
- Transzparens szervezeti működés és folyamatok
- Szabályozott, nyomon követhető és kontrollálható munkafolyamatok
- Munkavégzés hatékonysága nő
- Adminisztrációs terhelés és az emberi hibázás valószínűsége csökken

Becsült ráfordítások

- 6-12 hónap, becsült költség a folyamatok összetettségétől és számától függ, később meghatározandó



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



Probléma kapcsolódás

- 5.1) Workflow rendszer hiánya, 5.2) Nincs ERP rendszer

5.3. ERP bevezetése és egyéb szoftverek

Javasolt akció tartalma

- A bevezetni kívánt vállaltírányítási (ERP) rendszer típusának kiválasztása
- Lehetőség szerint a Miniszterelnökség portfóliójába tartozó szervezetek rendszereivel kompatibilis, egységes rendszer létrehozása
- A háttérprogramokat támogató alaplmodulokon kívül a szervezetnek szüksége lehet,
 - **Projekt és programmenedzsment rendszerre**, amely egy platformon kezeli és integrálja a szervezet teljes (fejlesztési) projektportfólióját, és támogatja az üzemeltetéshez kapcsolódó feladatok erőforrás tervezését, hatékony allokálását, monitoringját.
 - **Ingtatlanvagon-kezelő és információs rendszerre**, amely intranetes felületen elérhetővé teszi az adott munkakörben dolgozó munkatársak számára a kezelt ingatlanhoz kapcsoló feladatokat, terveket, adatokat, dokumentumokat.
- Levelezőrendszerek egységesítése, hiányzó licenzek vásárlása.

Realizálható hasznok

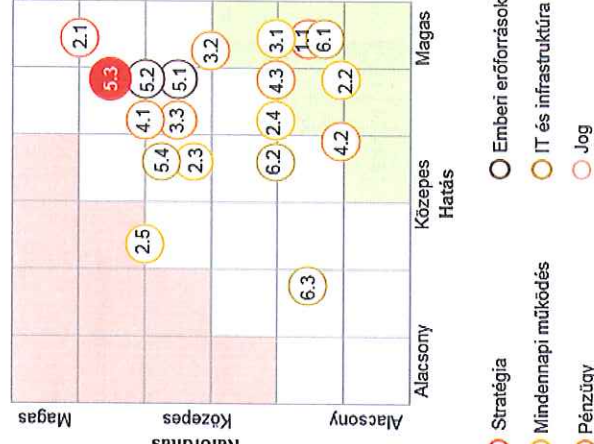
- Költséghatékony működés (hatékony munkafolyamatok)
- Transzparens, kontrollálható munkafolyamatok
- Hatékonyabb együttműködés a szervezetet belül
- Valós idejű riportok és elemzési lehetőségek

Becsült ráfordítások

- 1,5 – 2 év (a választott ERP-megoldástól függően 175-300 millió Ft)
- Levelezőrendszer egységesítése, 1-2 hónap, 0,5 FTE



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



Probléma kapcsolódás

- 5.1) Workflow rendszer hiánya, 5.2) Nincs ERP rendszer,
- 5.5) Eltérő levelezési rendszerek használata

5.4. Infrastruktúra fejlesztése

Javasolt akció tartalma

- A Daróczi utcai telephely teljes körű felújítása (az épület jelenlegi állapotában rossz munkakörülményeket biztosít, és veszélyezteti az irattárban lévő dokumentumok biztonságos tárolását is).
- Gépjárműflotta állapotának valamint a szervezetben belüli gépjárműre vonatkozó igények felmérése, majd az esetleges gépjármű hiány pótlása (gépjárműlizing vagy vásárlás)
- Céges autók igénylési rendszerének kidolgozása és implementálása, jogosultsági körök definiálása
- Mobiltelefon használatára vonatkozó igények felmérése, az elemzés alapján a szükséges mobiltelefonok beszerzése

Realizálható hasznok

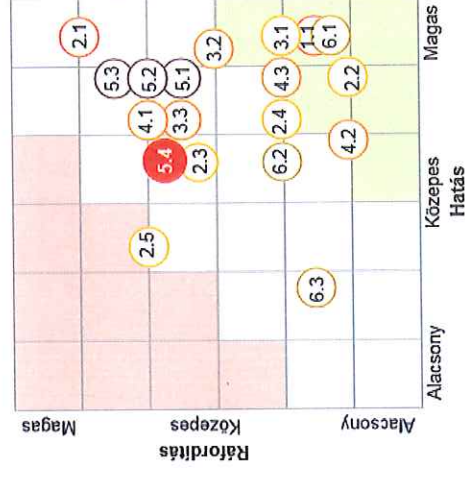
- Hatékonyabb munkavégzés
- Munkavállalói elégedettség nő, fluktuáció csökken
- Az irattári-tervtári dokumentumok minőségének védelme biztosított

Becsült ráfordítások

- Daróczi utcai telephely teljes körű felújítása (később meghatározandó)
- Gépjárműflotta: 2-3 hónap, 1,5 FTE (később meghatározandó)



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

- 5.3) A gépjárműflotta darabszáma és minősége alacsony, menedzselése nem megoldott
- 5.4) Nincs mindenkinek mobiltelefonja

Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. jogi és gazdasági szempontú
helyzetfelmérése és akcióterv készítése

7. HATÁS-RÁFORDÍTÁS MÁTRIX RÉSZLETES BEMUTATÁSA



6.1. Vagyongazdálkodási rend kialakítása

Javasolt akció tartalma

- Egységes vagyongazdálkodási elveket meghatározó, a döntési kompetenciákat és értéktárolakat egyértelműen tartalmazó szabályzatok megalkotása (ide értve az ingatlanok hasznosításának és bérbeadásának rendjét, valamint a társaság szellemi termékekben rendelkezésre álló vagyonát);
- A társaság érdekeinek tudatos érvényesítése a vagyongazdálkodást érintő döntéshozatal során; továbbá
- Belső ellenőrzési részleg felállítása, melynek feladata a vagyongazdálkodást érintő, problémás ügyek kivizsgálása, és a szükséges intézkedésekre vonatkozó javaslat ügyvezetés elé terjesztése.

Realizálható hasznok

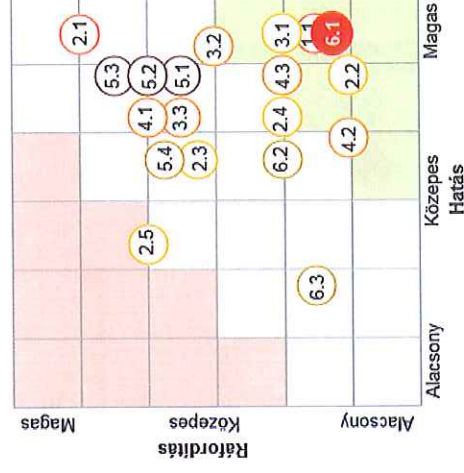
- Átláthatóbb és egységes vagyongazdálkodás
- Egyértelműbb felelősségi keretek
- Tudatos vagyongazdálkodás erősítése
- Folyamatos kontroll, és következmények érvényesítése

Becsült ráfordítások

- Belső erőforrás felhasználás 4-5 nap, 1 FTE + döntés-előkészítés + egyeztetések



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

- 6.2) Vagyongazdálkodási szabályzatok hiánya

6.2. Párhuzamos foglalkoztatás felülvizsgálata



Javasolt akció tartalma

- A két társaság önálló továbbműködése esetén javasolt:
- a megfelelő dokumentáció biztosítása (munkaszervezők, munkaköri leírások, kifizetések arányosságának alátámasztása, munkaidő-nyilvántartás vezetése), VAGY
 - a kettős jogviszonyok felszámolása (kivéve, ahol szükségszerű, pl. vezető tisztviselőknél), az így ellátott funkció egyik társaságba történő csoportosítása, és a két társaság közötti szolgáltatási szerződés megkötése (megfelelő transzferár-dokumentációval alátámasztva).

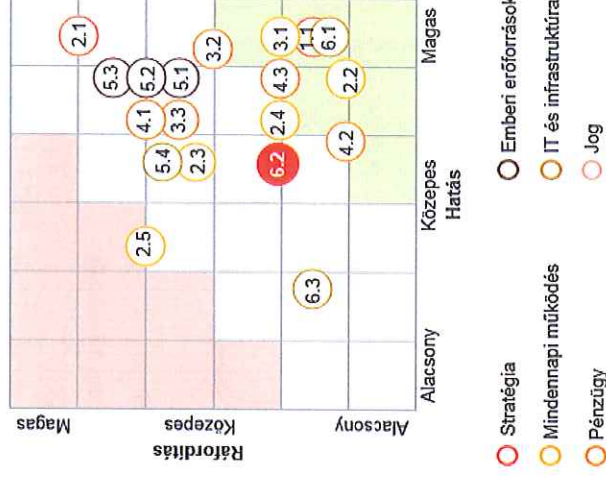
Realizálható hasznok

- Átláthatóbb működés
- Következetes munkaidő-elszámolása
- Adózási kockázatok kiszűrése

Becsült ráfordítások

- Belső erőforrás felhasználása 2-3 nap, 1 FTE + döntés-előkészítés + egyeztetések

A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



Probléma kapcsolódás

- 6.1) Párhuzamos foglalkoztatás a Budavárinál és a Várgondnokságnál

6.3. Adatkezelési szabályzat készítése

Javasolt akció tartalma

A személyes adatok kezelésére vonatkozó rend kialakítása, ennek keretében:

- a személyes adatok kezelése tekintetében tudatosság beépítése a belső folyamatokba, valamint
- adatkezelési szabályzat megalkotása.

Realizálható hasznok

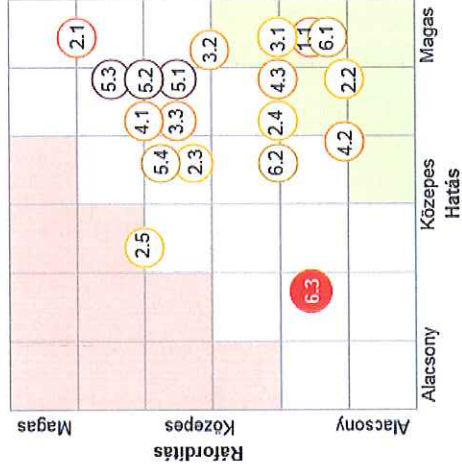
- Szabályozott adatkezelés, magasabb fokú tudatosság
- Szigorodó adatkezelési jogszabályokból következő kockázatok mérséklése

Becsült ráfordítások

- Belső erőforrás felhasználás 2 nap (adatkezelések feltérképezése + szabályzat megalkotása), 1 FTE + döntés-előkészítés + egyeztetések



A javasolt akciók hatás-ráfordítás mátrixa



- Stratégia
- Mindennapi működés
- Pénzügy
- Emberi erőforrások
- IT és infrastruktúra
- Jog

Probléma kapcsolódás

6.3 Adatkezelési rend hiánya

Köszönjük a figyelmet!



Korlátozások

Ezt a Jelentést a Innotica Kft. ("Innotica") a Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. részére készítette a Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. és az Innotica között létrejött szerződés (a "Szerződés") feltételeinek megfelelően. A Jelentés tartalma szigorúan titkos és bizalmas.

Jelentésünk a Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. as-is átvilágítása céljából készült.

A megbízást 2017.04.24. és 2017.06.02. között hajtottuk végre. Munkánk az az ügyfél vezetőségével és szakértőivel folytatott megbeszéléseket, dokumentumok vizsgálatát, elemzését, az elemzési eredmények Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft.-vel történő egyeztetését foglalta magában.

A jelentésünkben szereplő információkat különféle, a Jelentésben részletesen ismertetett forrásokból szereztük be, illetve nyertük ki. Az Innotica nem vizsgálta a szóban forgó források megbízhatóságát, és nem ellenőrizte az azokból származó információkat. Következésképpen, az Innotica (a Szerződés értelmében az Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft.-n kívüli) semmilyen személynek semminemű (kifejezett vagy hallgatólagos) nyilatkozatot nem tesz, illetve garanciát nem ad a Jelentés pontosságát és teljességét illetően.

2017.06.02. óta nem végeztünk semmilyen munkát és nem tettünk fel újabb kérdéseket Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. Vezetőségének. A Jelentés nem tartalmazza az olyan események vagy körülmények esetleges hatásait, amelyek az említett időpont után merülhettek fel, sem nem tartalmaz olyan információkat, amelyek az említett időpont után kerülhettek napvilágra. Nem teszünk nyilatkozatot azzal kapcsolatban, hogy ha ilyen munkát végeztünk volna, vagy újabb kérdéseket tettünk volna fel, annak lett volna-e lényeges hatása a Jelentésre.

Jelentésünk kizárólag az Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. részére készült és csak azon személyek számára adható át, akik meg lettek nevezve a Szerződésben. Semmilyen más személlyel szemben nem vállalunk kötelezettséget jelentésünkkel kapcsolatban, kötelezettségvállalásunk csak a Szerződésben meghatározott feltételek alapján és személyekkel szemben érvényes. Az Innotica a jogszabályok által megengedett mértékben kizárja a teljes - szerződéses vagy szerződésen kívüli károkozásait vagy bármilyen más jogalapon fennálló - felelősségét, illetve semmilyen kötelezettséget nem vállal (a fentiek alapján az Várgondnokság Közhasznú Nonprofit Kft. kivételével) valamely személy ezen jelentésen alapuló bármely cselekedetéről, döntéséről vagy döntésének elmulasztásáról.

Fontos megjegyezés azon személyek részére, akik nem jogosultak hozzáférni ehhez a jelentéshez

Az a személy, aki nem e jelentés címzettje, vagy aki nem írt alá és küldött vissza az Innotica Kft.-nek a jelentés harmadik személynek történő átadására vonatkozó levelet, nem jogosult hozzáférni ehhez a jelentéshez.

Amennyiben jogosulatlan személy hozzáférést nyer ehhez a jelentéshez, és elolvassa azt, elfogadja a következő feltételeket:

1. A Jelentést elolvasó személy tisztában van azzal, hogy az Innotica Kft. a munkát a címzettként megnevezett ügyfél utasításainak megfelelően, az ő részére és javára végezte el, a munka eredményének általa történő felhasználására.
2. A Jelentést elolvasó személy tudomásul veszi, hogy a Jelentés a címzettként megnevezett ügyfél utasításainak megfelelően készült, és nem feltétlenül felel meg a Jelentést elolvasó személy céljainak.
3. A Jelentést elolvasó személy elfogadja, hogy az Innotica Kft., annak tulajdonosai, vezetői, dolgozói és képviselői nem tartoznak semmilyen kötelezettséggel vagy felelősséggel a Jelentést elolvasó személy felé, és nem is vállalnak semmilyen kötelezettséget vagy felelősséget vele szemben, legyen szó szerződéses vagy szerződésen kívüli kötelezettségről vagy felelősségről (ideértve – korlátozás nélkül – a gondatlanságból származó felelősséget vagy a törvényes kötelezettségek megszegéséből származó felelősséget), és nem tartoznak semmilyen anyagi felelősséggel bármilyen természetű veszteséget, kárt vagy költséget, amely a Jelentés bármilyen, a Jelentést elolvasó személy által választott célra történő felhasználásából származik, vagy bármely más módon összefüggésben áll azzal, hogy a Jelentést elolvasó személy hozzáfért a Jelentéshez. A Jelentést elolvasó személy elfogadja továbbá, hogy az Innotica Kft. előzetes írásbeli hozzájárulása nélkül nem hívhatkozik a Jelentésre, nem idézhet abból, illetve nem adhatja közre azt.

