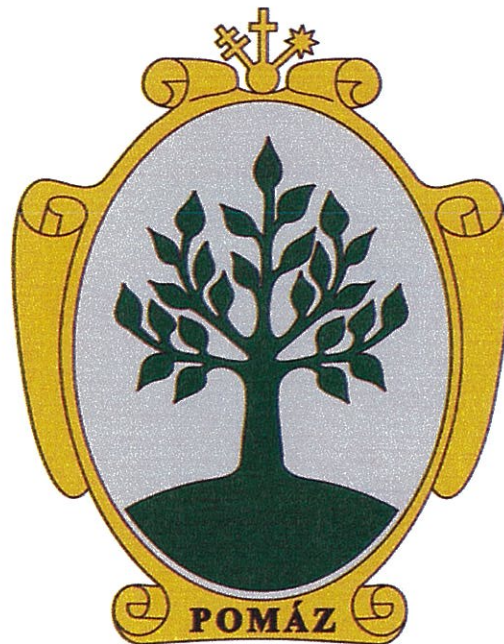




„Szervezetfejlesztés Közép-magyarországi régióban lévő önkormányzatok
számára”

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0018

kódszámú pályázat



Az intézményi struktúra, intézményirányítási modell felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása

2014. április 30.



Tartalomjegyzék

| | |
|---|-----------|
| I. Vezetői összefoglaló..... | 4 |
| II. A projektben meghatározott fő célkitűzések | 7 |
| 2.1. A PROJEKTBEN MEGHATÁROZOTT CÉLOK..... | 7 |
| 2.2. A PROJEKTBEN ELVÁRT EREDMÉNYTERMÉK..... | 7 |
| III. A vizsgálat módszerei, felhasznált források..... | 8 |
| 3.1. A VIZSGÁLAT FŐ CÉLKITŰZÉSEI, SZÜKSÉGESSÉGE | 8 |
| 3.2. A VIZSGÁLAT MÓDSZERTANA..... | 8 |
| 3.3. A VIZSGÁLAT FORRÁSAI | 8 |
| IV. A Zenekastély Nonprofit Közhasznú Kft. szervezete, tevékenysége | 9 |
| 4.1. SZERVEZETI STRUKTÚRA | 10 |
| 4.2. VEZETÉSI MODELL | 10 |
| 4.3. KÖZHASZNÚ TEVÉKENYSÉG | 11 |
| 4.4. VÁLLALKOZÁSI TEVÉKENYSÉG..... | 12 |
| V. A Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft által ellátott önkormányzati és egyéb feladatok.13 | |
| 5.1. PHARE SZERZŐDÉSBŐL FAKADÓ FELADATOK..... | 14 |
| 5.2. ÖNKORMÁNYZATI FELADATOK | 15 |
| 5.3. VÁLLALKOZÁSI ÉS EGYÉB SZERZŐDÉSEKBŐL FAKADÓ KÖTELEZETTSÉGEK..... | 16 |
| VI. Kapcsolat a tulajdonos önkormányzattal | 17 |
| 6.1. AZ ÖNKORMÁNYZATTAL VALÓ TÖBBRÉTŰ KAPCSOLÓDÁS JELLEMZÉSE..... | 17 |
| 6.2. A TULAJDONOSI JOGGYAKORLÁS | 18 |
| 6.3. SZERZŐDÉSES KAPCSOLATOK | 20 |
| 6.4. BESZÁMOLÓK, ÜZLETI TERVEK ELFOGADÁSA | 20 |
| 6.5. FELADAT MEGHATÁROZÁS | 21 |
| VII. Röviden a gazdálkodásról..... | 22 |
| 7.1. AZ ÜZLETI TERV | 22 |
| 7.2. A BEVÉTELEK ÉS KIADÁSOK VOLUMENE, SZERKEZETE..... | 22 |
| VIII. Szakértői észrevételek | 23 |
| 8.1. BELSŐ SZABÁLYOZÓK, DOKUMENTUMOK | 23 |
| 8.2. A BELSŐ ÜGYMENET | 24 |
| 8.3. A GAZDÁLKODÁS | 24 |
| 8.4. KÜLSŐ KONTROLL | 24 |
| 8.5. VEZETŐI, TULAJDONOSI ÉS GAZDÁLKODÁSI INFORMÁCIÓK | 25 |



| | | |
|-------------|--|-----------|
| 8.6. | SZERZŐDÉSES KAPCSOLATOK FELÜLVIZSGÁLATA..... | 26 |
| 8.7. | KAPACITÁS-KIHASZNÁLÁS NÖVELÉSE | 26 |
| IX. | Problémafa és célfa..... | 27 |
| X. | Javaslatok, hatékonyabb működési javaslatok | 27 |
| 10.1. | RÖVID TÁVÚ JAVASLATOK | 27 |
| 10.2. | KÖZÉPTÁVÚ JAVASLATOK..... | 28 |
| 10.3. | HOSSZÚ TÁVÚ JAVASLATOK..... | 29 |
| XI. | Akcióterv | 29 |
| XII. | Felhasznált források..... | 30 |



I. Vezetői összefoglaló

Az önkormányzati és közigazgatási reformokat követően 2013. évtől értelemszerűen Pomáz Város Önkormányzatának (*továbbiakban: Önkormányzat*) is jelentősen átalakult a feladatellátási rendszere. Egyes feladatokat az Önkormányzat maga lát el, másokat ún. „kiszervezés” folytán a saját gazdasági társasága. Számos feladatot korábban a három, saját tulajdonú gazdasági társasághoz delegáltak, azonban a nem kellő hatékonyság miatt ezek jelentős részét visszaszervezték és meglévő cégek közül kettő megszüntetése folyamatban van. A hatékony feladatellátást azonban nem csak a materiális szám adatok jellemzik, hanem az is, hogy az Önkormányzatnak, mint a feladatellátás címzettjének stratégiai célkitűzései hogyan érvényesülnek a szakmai feladatellátás során. Ennek érdekében az Önkormányzatnak az irányítási feladatait eredményesen és hatékonyan kell megszerveznie és ellátnia. Fontos szempont, hogy a gazdasági tervezés és elszámolás, a cég és az önkormányzat kapcsolata koordinált mederben folyjék.

Látható tehát, hogy Pomáz Város Önkormányzata azt a stratégiai döntést hozta, hogy a saját tulajdonú cégeket megszünteti, és a feladatokat vagy külső szolgáltatóval, vagy a hivatalon belül látja el. E mellett meg kell említeni a nagyszámú civil szervezetet, valamint a Egyházat, melyek jelentősen segítik az önkormányzati feladatellátást.

Jelenleg az Önkormányzatnak egyetlen működő saját tulajdonú gazdasági társasága van, a Pomázi Zenekastély Üzemeltető Nonprofit Kft., így jelen projekt keretében *„Az önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, valamint a kiszervezett és kiszervezhető önkormányzati feladatok felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben. Intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása.”* című projektelemen belül az Önkormányzat e gazdasági társaságának irányítási modelljére készült javaslat. Különösen fontos ez azért, mert 50 éves fenntartási kötelezettsége van az önkormányzatnak az érvényben lévő Phare szerződés alapján. Elvégzendő feladatok javaslatunk szerint:



- Fejlesztési terv készítése a Teleki-Wattay Kastélyszálló nagyobb kihasználtsága érdekében.
- Rövid, közép és hosszú távú üzleti terv elkészítése.
- Összehangolni a Turisztikai Egyesület és a Kft. működését, meghatározni az együttműködés kereteit.
- A tulajdonosi joggyakorlás fejlesztésének részleteit, konkrét lépéseit megtervezni, ehhez ütemtervet készíteni.
- A Kft. tevékenységével kapcsolatos információkat, adatokat bekapcsolni a VIR-be.
- A működésre vonatkozó szabályzatok és nyilvántartások aktualizálása, illetve elkészítése.
- Negyedéves monitoring megvalósítása.
- Önkormányzati belső ellenőr és könyvvizsgáló bekapcsolása az ellenőrzésbe.
- Bérleti díj felülvizsgálata önköltségszámítás alapján.

Az Önkormányzat saját tulajdonú gazdasági társaságának bemutatása keretén belül szervezeti felépítését, önkormányzati feladat-ellátásban betöltött szerepét, működését és az Önkormányzattal kötött szerződéses kapcsolatokat is bemutatjuk, majd ismertetjük a jelenlegi irányítási modell elemeit. A tulajdonosi joggyakorlás legfontosabb megtestesítő eleme az Önkormányzat és a gazdasági társaság között fennálló szerződés, így az irányítási modell hatékonyságának fokozására szolgáló javaslatok megfogalmazásával együtt javaslatot teszünk az önkormányzati feladatellátást és vagyonhasznosítást szolgáló szerződéses kapcsolatok felülvizsgálatára, azok bevezetésének és felülvizsgálatának lépéseivel együtt. Fontos kiemelni, hogy a tanulmány szorosan összefügg ugyanezen pályázati projekt keretében, azonos témakörében született „Az önkormányzati támogató infrastruktúra, a szerződéses kapcsolatok és az önkormányzati feladatellátás felülvizsgálata az új feladat-ellátási rendben.” című dokumentummal, mely az Önkormányzat kötelező és önként vállalt feladataival, illetve azok ellátásának lehetséges optimalizálásával foglalkozik.

Az Önkormányzat és a gazdasági társasága között fennálló szerződések, az üzleti tervek és pénzügyi beszámolók tükrében megállapítható, hogy az Önkormányzat által a gazdasági társasághoz delegált önkormányzati feladatellátás kereteinek pontos meghatározása nem mindenben teljes körű, és a felek jogainak és kötelezettségeinek meghatározása a jogszabályi környezet változása, valamint a gyakorlati tapasztalatok alapján újraszabályozást és kiegészítést igényel. A részletes felülvizsgálat nyomán általános jellegű és a feladatellátásra, valamint a feladatellátással összefüggő átadott vagyonelemek hasznosítási szerződéseire vonatkozó javaslatokat részletesen jelen tanulmány X. pontjában fogalmazzunk meg.



A tanulmány másik részterülete az intézményirányítási modell felülvizsgálata. A jelenlegi delegált tulajdonosi irányítási modell fenntartása mellett további fejlesztési lehetőségekre teszünk javaslatot a tanulmány X. pontjában, melyek középtávon a felelős társaságirányítás és a szakmai minőségirányítás kialakítása felé mutatnak. Az irányítási modell átalakításának javaslataival mind a Képviselő-testületnek, mind a Hivatalnak a szakmai szerepe tovább erősödhet a tulajdonosi irányítás, felügyelet végrehajtásában és hatékonyabban kerülhet érvényesítésre az Önkormányzat, mint tulajdonos, stratégiai célkitűzéseinek megvalósítása.

Budapest, 2014. április 30.

Lendvay Endre
ügyvezető

RESPNSUM Kft.
előzetesen Kft.

2092 Budakasszi, József Attila u. 67.

Adószám: 14086759-2-13

Számlaszám: 10918001-00000027-06440009

e-mail: responsum@responsum.hu

mobil: +36-30-006-8356

VANIN

vezetési Tanácsadó Kft.

028 Budapest, Szabadság u. 29.

Adószám: 23019299-2-11

Fekete Barbara

cégvezető

VANIN Kft.



II. A projektben meghatározott fő célkitűzések

A szakirodalom a települési önkormányzatoknak hármas szerepét különbözteti meg.

- 1) *Az önkormányzatok egyrészt a közhatalmi tevékenység gyakorlói, tehát hivatalos szervezetek.*
- 2) *Másrészt: a helyi közszolgáltatások szervezői.*
- 3) *Harmadrészt: intézmények működtetőjeként a közfeladatok ellátói.*

Ez a három karakter azonban nem határozható el mereven.¹

Jelen tanulmányunkban az önkormányzatokkal, közöttük Pomáz Város Önkormányzatával foglalkozunk, mint a helyi közszolgáltatások szervezőivel és az egyes közfeladatok ellátóival. E szerepében Pomáz Város saját tulajdonú céget tart fenn, a mely Pomázi Zenekastély Üzemeltető Nonprofit Kft-t, mely közfeladatot lát el, és emellett vállalkozási tevékenységet is folytat.

2.1. A projektben meghatározott célok

A szakmai koncepció alapján az alábbi célokat kell elérni a szakértői tevékenység eredményeképpen: *„Az intézményi struktúra, intézményirányítási modell felülvizsgálata, átszervezése, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok kidolgozása és megvalósítása”.*

Tekintettel arra, hogy Pomáz Város Önkormányzata kizárólag a Pomázi Zenekastély Üzemeltető Nonprofit Kft-t üzemelteti, így a tanulmányunk e gazdasági társaság működését öleli fel.

2.2. A projektben elvárt eredménytermék

A pályázatban az Önkormányzat azt vállalta, hogy külső szakértők bevonásával az alábbi eredményterméket készítteti el:

- *„Irányítási modell kidolgozása.*
- *A szervezetek tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatokat elősegítő implementációs tervet dolgozunk ki, a megvalósítás eredményeit dokumentáljuk.”*

¹ Dicső László: A helyi közszolgáltatások szervezése (Polgármester Akadémia)

III. A vizsgálat módszerei, felhasznált források

3.1. A vizsgálat fő célkitűzései, szükségessége

Jelen tanulmány szerzői a vizsgálat során azt tűzték ki célul – összhangban a pályázati kiírással és a szakmai koncepcióval –, hogy a gazdasági társaságot, annak működését a rendelkezésre álló időn belül a lehető legmélyebben feltérképezik, megismerik a szervezetére, gazdálkodására, belső struktúrájára, külső kapcsolataira és irányítására vonatkozó dokumentumokat.

A begyűjtött információkat elemzik, azok alapján javaslatot tesznek az irányítási modell módosítására, felülvizsgálatára. Mindezt az indokolja, hogy a megváltozott önkormányzati feladatellátás erőterében is a lehető leghatékonyabban tudják megvalósítani a gazdálkodást.

3.2. A vizsgálat módszertana

Az alábbi részfeladatokat hajtottuk végre a részletes elemzés megvalósítása érdekében:

- Jogszabáylelemzés.
- Szervezeti felépítésre, működésre vonatkozó dokumentumok elemzése.
- A gazdasági társaság által kötött szerződések elemzése.
- A Kft. éves beszámolóinak elemzése.
- Interjúkészítés az ügyvezetővel.
- SWOT-analízis.
- Problématérkép, célfa készítése.
- Hatékonyabb működési modell kidolgozása.
- Akcióterv kidolgozása a javaslatok beépítésére.

3.3. A vizsgálat forrásai

Az elemzéseket elsősorban az Önkormányzat és a Kft. által szolgáltatott dokumentumok és adatszolgáltatások alapján végeztük, emellett az Önkormányzat hivatalos honlapján megjelenő adatokat is felhasználtuk. Az Önkormányzat vezetőivel és a Kft. ügyvezetőjével interjút készítettünk, hogy megismerhessük az Önkormányzat és a cégvezetés prioritásait, átfogó képet kapjunk a társaság működéséről és céljairól.

Különösen az alábbiakat emeljük ki: alapító okirat, szervezetre és működésre vonatkozó szabályzatok, szerződések, üzleti terv, költségvetések és zárszámadások. Az egyes elemzési területeken külön kitérünk a fontosabb források megjelölésére.



Az írásos források mellett a kulcsemberekkel folytatott interjúk során jelentős információkat nyertünk az általuk képviselt szervezet működéséről és feladatairól:

- Vicsi László polgármester
- Szabóné dr. Bartholomaei Krisztina jegyző
- Kósa Anikó alpolgármester
- Bába Sándor ügyvezető igazgató

Az elsődleges és másodlagos források részletes feldolgozása során nyert információkból valós képet tudunk alkotni a gazdasági társaság szervezeti struktúrájáról és működéséről. A megszerzett információk rendszerezése nyomán készült a problématerkép és a célfa, valamint javaslati lista rövid- közép- és hosszú távra. A feladatát szervezést a tanulmány zárásaként projekt implementációs terv támogatja.

IV. A Zenekastély Nonprofit Közhasznú Kft. szervezete, tevékenysége

A céginformációs szolgálat adatai szerint a Kft. bejegyzésének időpontja 2009. 08. 19. (létesítő okirat kelte: 2009. május 28.). A cég fő tevékenysége „Máshová nem sorolt egyéb oktatás”. E mellett – az ügyvezetővel folytatott interjú alapján – ki kell emelni még az alábbi tevékenységeket:

- Szállodai szolgáltatás
- Kempingszolgáltatás
- Éttermi, mozgó vendéglátás
- Folyóirat, időszaki kiadvány kiadása
- Film-, video- és televízióprogram terjesztése
- Előadó-művészet
- Múzeumi tevékenység

1. számú kép

A TÁRSASÁG TEVÉKENYSÉGE

A Társaság közhasznú tevékenysége elsősorban Pomáz bekapcsolása a térség kulturális turizmusába, a műemlék védettséget élvező Teleki-Wattay kastélyban működő nemzetközi funkcióval bíró Kórusközpont révén. A Társaság közhasznú szolgáltatásait mindenki számára elérhetővé kívánja tenni, abból senkit nem kíván kizárni. A Társaság tevékenységi köre – a Ptk. 57.§ (1) bekezdésében foglaltakra figyelemmel – az alábbi kategóriákban határozható meg:

(Forrás: Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. társasági szerződése)



Jogelődje a Pomázi Zenekastély Közhasznú Társaság, melynek jogai és kötelezettségei a Kft-re, mint jogutódra átszálltak. Ennek a jelentősége abban áll, hogy több olyan szerződés van hatályban, melyet még a jogelőd írt alá.

Említésre méltó továbbá a közhasznúsági fokozat, illetve a jogállást még a jogelőd szerezte meg, 2006-ban.

4.1. Szervezeti struktúra

A szakértői vizsgálat során nem állt rendelkezésre SZMSZ, illetve organogram. A szervezeti struktúrára vonatkozó adatokat elsősorban az ügyvető igazgatóval, Bába Sándorral folytatott interjúból nyertük. A társasági szerződés szerint a tagok e szerződésben rendelkeznek a Ksz. 7. § (3) bekezdésében meghatározottokról, és nem készítettek külön okiratban belső szabályzatot.

A Kft-t határozatlan időre hozták létre. A társaság 90%-ban Pomáz Város Önkormányzata tulajdonában áll. További két tulajdonosa van a cégnek 5-5% tulajdonosi részesedéssel:

- Technica pro Cultura Műszaki és Művelődési Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság (Telki, Gyöngyvirág utca 50/b.);
- Magyar Kórusok és Zenekarok Szövetsége (1011 Budapest, Corvin tér 8.).

A társasági szerződés szerint a cégben egy ügyvezető tevékenykedik, mellette 3 tagú felügyelő bizottság kontrollálja a tevékenységet.

4.2. Vezetési modell

A 2013. június 13-án kelt módosításokkal egységes szerkezetbe foglalt társasági szerződés szerinti szervezeti struktúrában folytatja tevékenységét.

Az ügyvezető

A céget az ügyvezetője jegyzi és képviseli egy személyben, akinek megbízatása határozatlan időre szól. Az ügyvezető köteles a cég ügyeit a tőle elvárható fokozott gondossággal, a társaság érdekeinek elsődlegessége alapján ellátni tisztségét. Feladata csak személyesen látható el, képviseletnek helye nincs.

Az ügyvezető felel a gazdasági társaság tulajdonosok által meghatározott feladatainak ellátásáért, céljai megvalósításáért, továbbá a jogszerű, szakszerű és gazdaságos működésért.

Az ügyvezető alapvető feladatait 2014. március 15-től a Polgári Törvénykönyvről szóló 2013. évi V. törvény tartalmazza (hatályon kívül helyezte Gt-t), mely szerint évente köteles

beszámolni a taggyűlés felé. Olyan dokumentum nem állt rendelkezésre, mely többletfeladatot ró az ügyvezetőre.

A Felügyelő Bizottság

A Kft-ben 3 tagból álló Felügyelő Bizottság (a továbbiakban: FB) működik. Tagjait a taggyűlés 3 évre jelöli ki, a jelenlegi tagok mandátuma 2015. május 11-ig szól.

A FB testületként jár el, tagjai sorából maga választ elnököt. Határozatképes, ha tagjainak 2/3-a, de legalább 3 fő jelen van, határozatait egyszerű szótöbbséggel hozza.

A FB egyesellenőrzési feladatok elvégzésével bármely tagját megbízhatja, illetve az ellenőrzést állandó jelleggel is megoszthatja tagjai között. Ez a megosztás nem érinti az FB tag felelősségét.

A FB, illetve tagja jogosult:

- ellenőrizni a társaság ügyvezetését, működését és gazdálkodását,
- felvilágosítást, tájékoztatást kérni a vezető tisztségviselőtől, illetve munkavállalóitól,
- megvizsgálni a társaság könyveit és iratait, azokba betekinteni,
- taggyűlésen tanácskozási joggal részt venni,

A FB köteles:

- megvizsgálni és véleményezni a taggyűlési határozatokat, üzleti jelentéseket és előterjesztéseket,
- taggyűlést haladéktalanul tájékoztatni és döntési javaslatot tenni, amennyiben az ügyvezetőtevékenysége jogszabályba, társasági szerződésbe, illetve taggyűlési határozatba ütközik, vagy a szervezet érdekeit sérti,
- haladéktalanul tájékoztatni a taggyűlést, ha a vezető tisztségviselő felelősségét megalapozó tényről tudomást szerez,
- jelentést készíteni a számviteli törvény szerinti beszámolóról és az adózott eredmény felhasználásáról – az ülés csak ennek ismeretében határozhat.

4.3. Közhasznú tevékenység

A társaság fő feladata a közhasznú tevékenység folytatása, a Teleki-Wattay kastély működtetésének, a kezelt vagyon üzemeltetésének megvalósítása. Kiemelt közcélú feladata a kastély működtetésén keresztül Pomáz bekapcsolása a térség kulturális turizmusába (lásd lent).



2. számú kép

A társaság feladata:

A Társaság feladata a Kincstári Vagyoni Igazgatóság és Pomáz Város Önkormányzata között létrejött vagyonkezelési szerződés alapján a pomázi Teleki-Wattay kastéllyal kapcsolatos működtetési cél megvalósítása, azaz Pomáz bekapcsolása a térség kulturális turizmusába, a műemléki védettséget élvező kastélyban működő nemzetközi funkcióval bíró Magyar Kórusok Háza révén, továbbá a Társaság feladata a kezelt vagyon üzemeltetése is.

(Forrás: Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. társasági szerződése)

A társasági szerződésben deklarálták a tagok, hogy a Kft. a közhasznú tevékenységét Pomáz Város érdekében, a vele kötött szerződés által meghatározott keretek között folytatja (3. számú kép).

3. számú kép

A társadalmi közös szükséglet kielégítéséért felelős szerv:

A Társaság a közhasznú tevékenység folytatásának feltételeiről Pomáz Város Önkormányzatával, mint a társadalmi közös szükséglet kielégítéséért felelős szervvel köt szerződést.

(Forrás: Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. társasági szerződése)

A társasági szerződésből az alábbi közhasznú tevékenységeket emeljük ki:

1. tudományos tevékenység, kutatás,
2. nevelés, oktatás, képességfejlesztés, ismeretterjesztés,
3. kulturális tevékenység,
4. kulturális örökség megóvása,
5. műemlékvédelem,
6. gyermek- és ifjúságvédelem,
7. film-, video- televízióműsor-gyártás,
8. rádióműsor szolgáltatás,
9. múzeumi tevékenység

4.4. Vállalkozási tevékenység

A társasági szerződés a vonatkozó jogszabályokkal összhangban határozza meg az üzletszerű gazdasági tevékenység gyakorlásának kereteit:

„A Társaság által végzett üzletszerű gazdasági tevékenység kiegészítő jellegű, vállalkozási tevékenységét közhasznú tevékenysége érdekében, a társaság közhasznú céljait nem



veszélyeztetve végzi, ennek keretében a gazdálkodása során elért eredményét nem osztja fel, hanem elért eredményét a jelen fejezetben meghatározott közhasznú tevékenységeinek gyakorlására fordítja. A Társaság más társasági formába csak nonprofit jellegének megtartásával alakulhat át, nonprofit gazdasági társasággal egyesülhet, illetve nonprofit gazdasági társaságokká válhat szét. A Társaság közvetlen politikai tevékenységet nem folytat, szervezete pártoktól független, és a Társaság politikai pártoknak anyagi támogatást nem nyújt. A Társaság befektetési tevékenységet nem végez. A Társaság nem zárja ki, hogy tagjain kívül más is részesülhessen a közhasznú szolgáltatásaiból.”

Üzletszerű gazdasági tevékenységek közül kiemelendők:

1. szállodai szolgáltatás,
2. üdülési, egyéb átmeneti szálláshely-szolgáltatás,
3. kempingszolgáltatás,
4. éttermi, mozgó vendéglátás,
5. médiareklám,
6. piac-, közvélemény-kutatás,
7. konferencia, kereskedelmi bemutató szervezése.

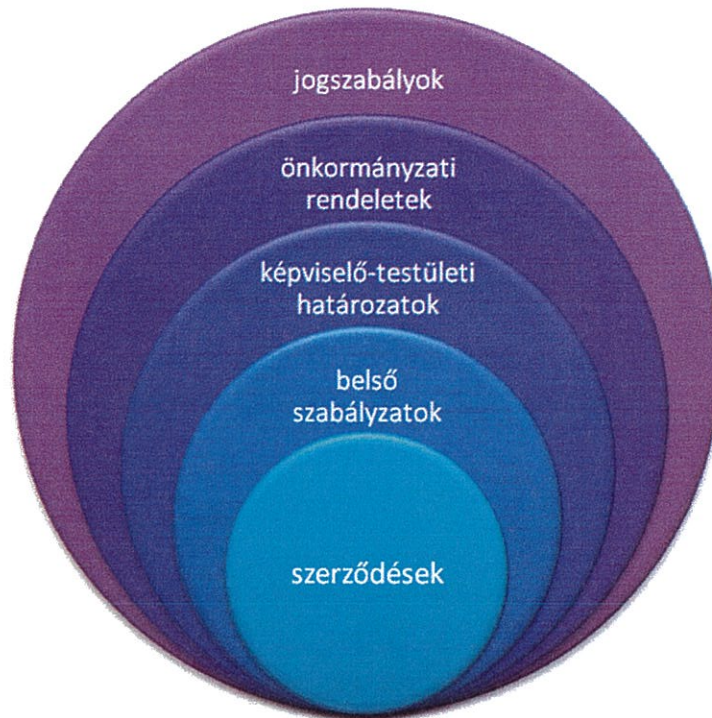
Az ügyvezetővel, Bába Sándorral folytatott interjú alapján a Kft. fő bevételi forrásait a következők teszik ki:

- éttermi rész bérbeadása,
- szálláshelyek kiadása,
- esküvők szervezése,
- céges konferenciák, továbbképzések és rendezvények szervezése.

V. A Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft által ellátott önkormányzati és egyéb feladatok

A társaság tevékenységét a jogszabályok, a tulajdonosi döntések, valamint több szerződés alapján végzi, melyeket az önkormányzattal, a Magyar Államkincstárral, támogató szervezetekkel, és vállalkozásokkal kötött.

1. számú ábra: „Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. a feladatok és normák hálójában”



(Forrás: Saját szerkesztés)

Látható tehát, hogy a cégnek számos előíráshoz, elváráshoz kell igazodnia, melyek közül van amelyre nagyobb, van amelyre kisebb ráhatással bír. Ahogy a körkörös erőtér középpontjától haladunk kifelé, egyre csökkenő mozgástere van a társaságnak, míg végül a jogszabályi kötelezettségek vonatkozásában alig érhető tetten bármilyen mozgástere.

Fenti megállapításokat elfogadva, szakértői véleményünket elsősorban azokra a területekre összpontosítottuk, ahol a Kft. relatíve rövid idő alatt, saját forrásból és hatékonyan tud változást elérni.

5.1. Phare szerződésből fakadó feladatok

Az „Integrált helyi fejlesztési akciók ösztönzése” című 2002/2003. évi területfejlesztési Phare program összetett támogatási konstrukcióként került meghirdetésre 2003 őszén.

A program célja helyi kezdeményezésekre és széles körű partnerségre épülő integrált településfejlesztési akciók támogatása volt három egymásra épülő, egymás hatását erősítő komponens megvalósításával, amelyek az alábbiak voltak:



1. komponens: városi, települési, ipari és katonai területek rehabilitációja munkahelyteremtő tevékenységek fejlesztése érdekében
2. komponens: a régió belüli elérhetőséget javító közúti közlekedési infrastruktúra fejlesztése
3. komponens: helyi kezdeményezéseken alapuló foglalkoztatás ösztönzése.

Pomáz település is pályázatot nyújtott be. Az önkormányzat hosszú távú célja volt Pomáz alvóvárosból bolygó várossá alakítása. Ennek elősegítése érdekében a projekt keretében olyan közösségi teret kívántak létrehozni, amely elősegíti az egységes helyi identitás kialakulását. A projekt során tervszerűen és összehangoltan végzett épület-felújítások és parkosítás eredményeként jött létre az a közösségi tér, amely megújult városképével nemcsak a helyi lakosokat szolgálja, de egyben idegenforgalmi vonzerőt is jelent. A megéltéző turistaforgalomtól az önkormányzat a vállalkozások fejlődését és a helyben foglalkoztatottak számának növekedését remélte.

A város pályázata nyert, így az Önkormányzat és a Kincstári Vagyoni Igazgatóság (KVI) 2004. július 7-én támogatási szerződést kötött a VÁTI Kht.-val az „Óvárosi Kulturális Központ Pomázon” Phare projekt megvalósítására. A projekt 2006-ban sikeresen zárult.

Ennek eredményeként az Önkormányzat és a KVI üzemeltetési szerződést írt alá 50 évre a Teleki-Wattay Kastély vonatkozásában, 2006-ban.

5.2. Önkormányzati feladatok

Az Önkormányzattal még a jogelőd, a Pomázi Zenekastély Kht. kötött szerződést 2007. április 11-én. A szerződést 2008. május 15-én egészítették ki, majd 2009. április 30-án módosították.

A szerződés aláírásának célja a Phare program keretében vállalt kedvezményezetti kötelezettségek teljesítése. A szerződés tárgya a Teleki-Wattay Kastély üzemeltetési jogának átengedése az Önkormányzat részéről a Kht. javára, 50 év futamidőre.

A Kht., mint üzemeltető jogosult a szerződés szerint a Phare-projektben meghatározott rendeltetésszerű használatra. Jogosult a Phare-projekt célját nem veszélyeztető egyéb, alapító okiratban meghatározott tevékenységet folytatni.

Az üzemeltetésbe vevő köteles olyan létszámú és végzettségű szakemberek foglalkoztatására, akikkel a vállalt üzemeltetési feladatot végre tudja hajtani.

A szerződés sajátos kikötése, hogy a közüzemi számlákat az üzemeltető Kht. köteles fizetni, azonban azok teljes összegét az Önkormányzat támogatásként folyósítja részére, amennyiben a tevékenysége veszteséges.

A 2008-ban kötött szerződés-kiegészítés szerint a konyha és berendezési tárgyai, valamint a hozzá tartozó éttermi rész használati jogát visszavonta, és átengedte egy közbeszerzési eljárás keretében kiválasztott vállalkozásnak.

A 2009-ben aláírt szerződésmódosítás szerint a vállalkozástól a használati jogot az Önkormányzat megvonta és visszaadta a Kht-nak.

5.3. Vállalkozási és egyéb szerződésekből fakadó kötelezettségek

A vizsgálat során a „vevő állományból” csak a SAPEZOK Kft-vel (székhely: 2000 Szentendre, Csalogány utca 4; cégjegyzékszám: 13-09-110289) 2009 májusában kötött bérleti-üzemeltetési szerződés és annak 2009 szeptemberében kelt 3. számú módosítása áll rendelkezésre. Az 1. és 2. számú módosítás a szakértőknek nem állt rendelkezésükre.

A szerződés értelmében a Kft. jogelődje bérbe adta a Teleki-Wattay Kastélyban található éttermi részt és a hozzá tartozó konyhát. A szerződés határozott időre, 2014. április 30-ig szól.

A vállalkozói szerződés alapján a Kft. a használati jogot átengedte a bérlőnek, aki jogosult a rendeltetésszerű használatra és üzemeltetésre. Ezzel szemben köteles bérleti díjat fizetni a Kft. részére, mely a Zenekastély Nonprofit Kft-nek rendszeres saját árbevételként jelent.

A vállalkozói szerződés mellett rendelkezésre állt két munkaszerződés. A gondnok-karbantartó és az ügyvezető munkakör betöltésére kötött munkaszerződés teljes munkaidőre, és határozatlan időre szól. Bába Sándor ügyvezetővel folytatott személyes interjú alapján a Kft. fél munkaidőben további egy főt foglalkoztat.

A munkaszerződések, valamint a mindenkor hatályos Munka Törvénykönyve szerinti kötelezettség terheli a Kft-t, mint munkáltatót. Ki kell emelni, hogy egyéb belső utasításokban, munkaköri leírásban, szabályzatokban további kötelezettségeket lehet meghatározni. Ilyen jellegű dokumentumok nem álltak rendelkezésre.

A szállítói szerződések közül különösen jelentősek az egyes közszolgáltatókkal kötött szerződések, még akkor is, ha azt az Önkormányzat teljes egészében támogatásként megfinanszírozza a Kft. részére, ezzel tehermentesítve azt. E gazdálkodási és elszámolási rendszerben nem érhető tetten a Kft. megtakarításban való érdekeltsége.

Felhívjuk a figyelmet, hogy javasolt és a Számviteli Törvény szerint kötelező is a kötelezettségek idősoros nyilvántartása. Ez nyilvánvalóan megjelenik könyvelési tételként az analitikus és szintetikus nyilvántartásokban, azonban a számviteli nyilvántartások nem alkalmasak arra – mivel gazdasági szemléletűek –, hogy az egyéb szerződéses kondíciókat is

hűen tükrözzék. Javasolt bevezetni egy „szerződések nyilvántartása” gyűjtési rendszert is a számviteli nyilvántartás mellett.

VI. Kapcsolat a tulajdonos önkormányzattal

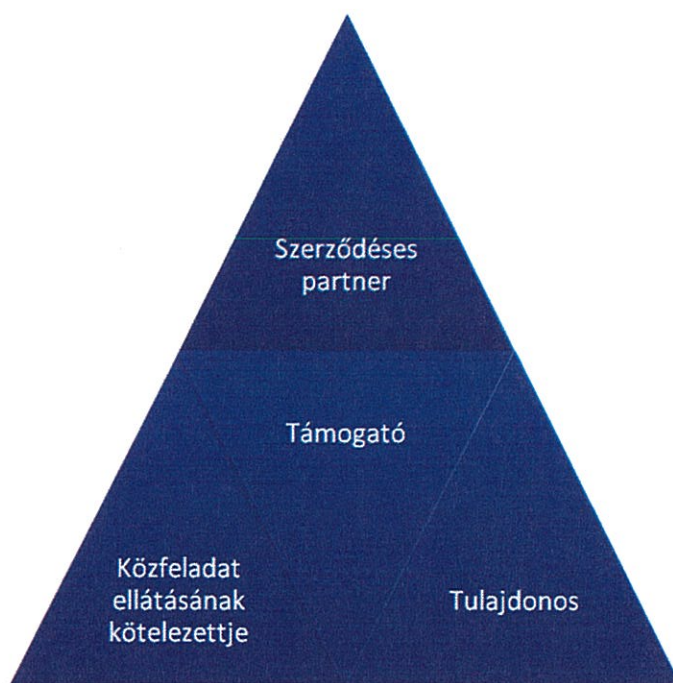
6.1. Az önkormányzattal való többretű kapcsolódás jellemzése

Az Önkormányzat és a Zenekastély Nonprofit Kft. kapcsolata többféleképpen jellemezhető. A két szervezet kapcsolódási pontjai sokrétűek. Az Önkormányzat főbb szerepei a Kft. életében a következők:

- tulajdonos, tag
- támogató
- közfeladat-ellátás kötelezettje, melyet kiszervezett
- szerződéses partner

Valamennyi relációban elengedhetetlen az naprakész, zökkenőmentes információáramlás és az együttműködés.

2. számú ábra: „Pomáz Város Önkormányzatának szerepe a Zenekastély Kft. működésében”



Forrás: saját szerkesztés



6.2. A tulajdonosi joggyakorlás

Pomáz Város Önkormányzata, mint tulajdonos alapvetően érdekelt a zavartalan és gazdaságos működésben, a közfeladatok jogszerű végrehajtásában, és a szerződéses kötelezettségek hiánytalan teljesítésében.

A tulajdonosi jog gyakorlása nem csak lehetőségeket jelent az Önkormányzat számára, hanem jelentős irányítási, szervezési és anyagi terheket is jelent.

A 2010. évben készült **ÁSZ jelentés vizsgálta** a „*tulajdonosi felelősség érvényesítésének eredményessége a gazdasági társaságoknál*” témakört is. A megállapítások lényege a következők szerint foglalható össze, melyek közül elsősorban a Zenekastély Kft. fenntartására és üzemeltetésére vonatkozóakat emeljük ki a jelentésből:

- Az Önkormányzat három nonprofit gazdasági társaságban rendelkezik többségi részesedéssel. A településtisztaság javítására létrehozott, 100%-ban önkormányzati tulajdonú Városüzemeltetési társaság 2008. óta tényleges tevékenységet nem folytatott.
- A kastély-üzemeltetésre létrehozott Zenekastély társaságban az Önkormányzat 90%-os részesedéssel rendelkezik. Az üzemeltetési költségekhez az Önkormányzat rendszeres működési pénzeszköz átadással járul hozzá.
- A gazdasági társaságok részére a közfeladat-ellátás átadására vonatkozó döntéseket szakmai-gazdaságossági elemzéssel nem támasztották alá, nem dolgoztak ki alternatívákat.
- Az Önkormányzat nem ellenőrizte a közfeladat ellátását, és az átadott vagyon szinten tartását, fejlesztését.
- Nem ellenőrizték a gazdasági társaságok működését, a Képviselő-testület a gazdasági társaságok éves beszámolóit nem tűzte napirendre.
- Az Önkormányzat a közfeladat ellátása érdekében a gazdasági társaságai részére a 2007-2011. év I. félév közötti időszakban összesen 79,9 millió Ft rendszeres, és 2,6 millió Ft eseti vissza nem térítendő pénzeszközt adott át a működési költségeik finanszírozásához.
- A Zenekastély társaság az ellenőrzött időszakban teljesítette a szerződésekben előírt elszámolási kötelezettségét, de az elszámolást az Önkormányzat a Tájékoztatási társaság esetében nem ellenőrizte.
- Az Önkormányzat belső ellenőre a gazdasági társaságok tevékenységét, gazdálkodását a 2007-2011. év I. félév közötti időszakban nem ellenőrizte, és annak kockázatait sem mérte fel.



- Az Önkormányzat többségi tulajdonában lévő gazdasági társaságoknál a tulajdonosi felelősség érvényesítése nem volt eredményes, mivel az Önkormányzat nem végzett utólagos szakmai-gazdaságossági értékelést a közfeladatellátás szervezeti formájának indokoltságára, a szerződésekben nem volt egyértelműen körülhatárolt a feladatellátási kötelezettség, és a teljesítendő mennyiség meghatározása.
- A Képviselő-testület nem ellenőrizte a feladatok teljesítését a gazdasági társaságoknál, a tulajdonosi jogokat gyakorló polgármester az átruházott hatáskörben hozott döntéseiről a Képviselő-testületet nem tájékoztatta.
- Az Önkormányzat által delegált felügyelőbizottsági tagok az Önkormányzat pénzügyi-gazdasági helyzetét befolyásoló döntések előtt az Önkormányzat álláspontját nem kérték ki, a felügyelőbizottságban végzett tevékenységükről a Képviselő-testületnek nem számoltak be, az Önkormányzat beszámolási kötelezettséget nem írt elő az általa delegált felügyelőbizottsági tagok részére.

Az önkormányzat intézkedései

Pomáz Város Önkormányzata az ÁSZ ellenőrzést követően **hatékony és realiztikus intézkedési tervet készített**, melyet az ütemezésnek megfelelően végrehajtott. Jelen témakört érintő részének lényege a következőkben foglalható össze:

- 1) Az intézkedési terv szerint gondoskodni kellett az Önkormányzat többségi tulajdonában lévő gazdasági társaságok éves beszámolóinak Képviselőtestület elé terjesztéséről.

A Képviselő-testület 2012. február 28-i ülésén döntött a Pomáz Tájékoztatási, Információs és Koordinációs Közhasznú Nonprofit Kft. és a Pomáz Városüzemeltetési Nonprofit Kft. végelszámolásáról.

2014. évben a Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. működik, a 2011. évi gazdálkodásának vizsgálata megtörtént.

- 2) Az intézkedési terv szerint be kellett számolni és kezdeményezni kellett, hogy az Önkormányzat többségi tulajdonában lévő gazdasági társaságok felügyelőbizottságaiban az Önkormányzat által delegált bizottsági tagok az Önkormányzat tulajdonosi érdekeinek érvényesítéséről rendszeresen számoljanak be a Képviselő – testület részére.

2012. február 28-i ülésén döntött a Pomáz Tájékoztatási, Információs és Koordinációs Közhasznú Nonprofit Kft. és a Pomáz Városüzemeltetési Nonprofit Kft. végelszámolásáról.

- 3) Kezdeményezni kellett a gazdasági társaságokkal kötött feladatellátási szerződésekben a feladat ellátási kötelezettség, és a teljesítendő mennyiség konkrét meghatározását.



A Képviselő-testület 2012. február 28-i ülésén döntött a Pomáz Tájékoztatási, Információs és Koordinációs Közhasznú Nonprofit Kft. és a Pomáz Városüzemeltetési Nonprofit Kft. végelszámolásáról.

2014. évben Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. tovább működik. A működési kereteinek felülvizsgálata megtörtént.

- 4) Ellenőriztetni kellett a közfeladat-ellátását, és az üzemeltetésre átadott vagyon szinten tartását, fejlesztését.

2012. február 28-i ülésén döntött a Pomáz Tájékoztatási, Információs és Koordinációs Közhasznú Nonprofit Kft. és a Pomáz Városüzemeltetési Nonprofit Kft. végelszámolásáról.

Látható, hogy Pomáz Város intézkedései a jogszerű, szakszerű gazdálkodás és irányítás irányába hatottak. Ugyanakkor jelentősen leegyszerűsítették a széttagolt gazdasági szerkezetet, mellyel a humán erőforrás-felhasználásban megtakarítás érhető el, és az irányítás, valamint az átláthatóság követelményei maximálisan érvényesülnek.

6.3. Szerződéses kapcsolatok

Pomáz Város Önkormányzata és a Pomázi Zenekastély Kft. között többféle szerződéses kapcsolat azonosítható:

- A tulajdonos önkormányzat a társasági szerződésben kötelezettségeket vállalt a cégérdekeltséghez fűződő jogok gyakorlására és a kötelmekért történő helytállásra. A társasági szerződés megszövegezésével az Önkormányzat meghatározta a Kft. közfeladatai, melyeket köteles ellátni.
- Üzemeltetési szerződésben Kft. kötelezettséget vállalt arra, hogy a rá bízott vagyont üzemelteti, működteti.
- Az ügyvezető kinevezésével, munkakörének meghatározásával az Önkormányzat közvetetten hat a Kft. irányítására, vezetésére.

6.4. Beszámolók, üzleti tervek elfogadása

A vonatkozó jogszabályokban (különösen a Ptk-ban – korábban a Gt-ben – és a SzTV-ben) meghatározott, valamint a társasági szerződésben lefektetett szabályok szerint a gazdasági beszámolók és üzleti tervek elfogadása több lépésben zajlik.

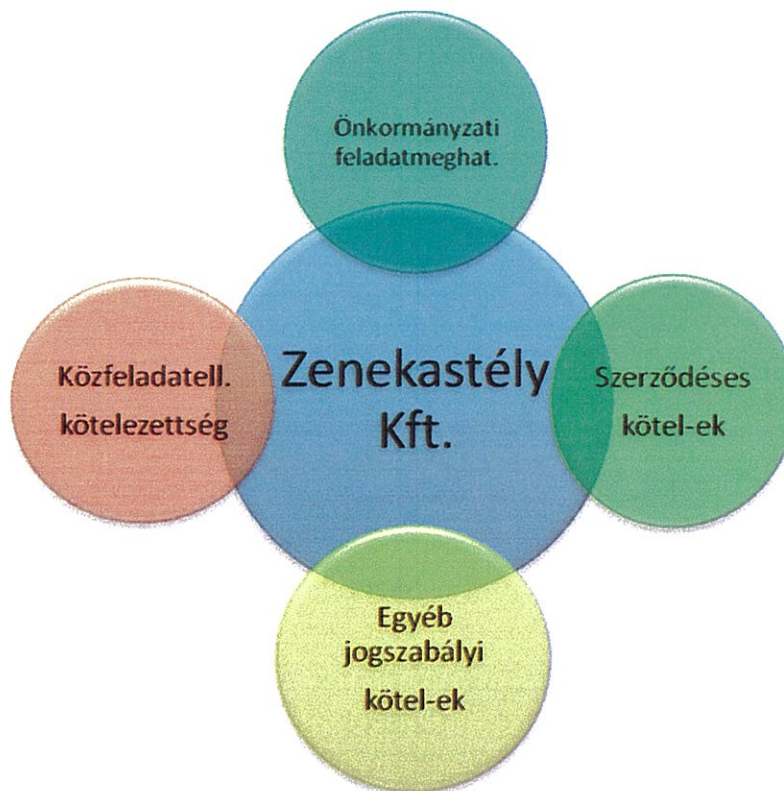
- 1) Az ügyvezető feladata az üzleti terv és éves beszámoló elkészítése.
- 2) Először a Felügyelő Bizottság tárgyalja.
- 3) Az FB javaslatának ismeretében kerülhet az Önkormányzat, illetve a taggyűlés elé tárgyalásra és elfogadásra.

Helyes működés esetén a Kft. működését több ponton kontrollálja egy független testület, illetve a tulajdonosok.

6.5. Feladat meghatározás

A tulajdonosoknak lehetőségük van stratégiai (üzleti terv, gazdasági- és szakmai koncepció stb.), és operatív szinten (ügyvezető utasítása, időszaki célok, feladatok meghatározása, támogatás folyósítása stb.) közvetlenül és közvetve ráhatást gyakorolni a Kft. működésére és gazdálkodására.

3. számú ábra: A Zenekastély Nonprofit Kft. a kötelezettségek erőterében



Forrás: saját szerkesztés

Javasolt ezen eszközök komplex alkalmazása, rövid- közép- és hosszú távú célok, feladatok megfogalmazása.

A feladattűzés előtt indokolt lehet előzetes hatásvizsgálat, valamint a szükséges források meghatározása. Fontos figyelembe venni, hogy minden egyes feladat végrehajtásnak van forrásigénye, és egy olyan időszáv, melyben reálisan végrehajtható. A gazdasági realitás előzetes feltérképezése elengedhetetlen.

VII. Röviden a gazdálkodásról

7.1. Az üzleti terv

A szakértői vizsgálatához a 2014. évre vonatkozó üzleti terv állt rendelkezésre. Az üzleti terv tartalmazza a minimális információkat, azonban rendkívül szűkszavú. Miközben jelentősen deficitese a költségvetési terv, meg sem próbál választ adni arra, hogy az miként kívánja csökkenteni, illetve a hiányzó forrást honnan kívánja pótolni. A tervezett -3,831,- mFt veszteség az éves költségvetésnek közel 20%-a, mely jelentősnek mondható. A Kft. 2013. évi beszámolója szerint a veszteséges gazdálkodás nem csak 2014-ben jelentkezik, indokolt a működés felülvizsgálata és elemzése.

Negatív eredményt hozó üzleti terv esetén, amennyiben a saját tőke a törvényi minimum alá csökken, a tulajdonosoknak pótbefizetési kötelezettsége keletkezik.

7.2. A bevételek és kiadások volumene, szerkezete

Az üzleti terv szerint a bevételek nem tervezhetők egyértelműen, a rendezvények elmaradása azt befolyásolhatja. E mellett a kiadások vonatkozásában az alábbiakat tartalmazza:

„Kiadási oldalon jól tervezhető a rendezvényekhez kapcsolódó rezsiköltségek. Fix költség számolható a bér és járulékteherre. Egyéb nem tervezett kiadással, kis összeggel tervezem, remélve, hogy az épületre állagmegőrzésére nem kell jelentős összeget költeni.”

E két megállapítás között ellentét érezhető. A változó költségeket indokolt lenne kiszámítani, hiszen amennyiben működésben tervezett rendezvények elmaradnak, úgy nem csupán a bevételi oldal csökken, hanem ezzel szemben a kiadások is.

A költségek meghatározása nem részletezett, nem feladathoz rendelt. Azokból nem látható, hogy melyek a fix költségek, hol lehet megtakarítást elérni.

A személyi jellegű kiadások (bér, járulék és költségterítés) összesen 8.682,- eFt-ot tesznek ki a mindösszesen 21.332,- eFt kiadási oldalból. Ez különösen jelentős annak tükrében, hogy 2 főállású foglalkoztatott van, egy fő félállásban.

A közüzemi számlák, beszállítók együttesen 7.500,- eFt-ot érnek el. A bevételi oldalról hiányzik az Önkormányzat által szerződésben vállalt támogatás összege, mely a teljes rezsit fedezi.



A Phare szerződés szerint az önkormányzat vállalta a kastély üzemeltetését és állagmegóvását, ennek a feladatnak a számításokon alapuló költségkalkulációja kell, hogy alapja legyen az indokolt önkormányzati támogatás meghatározásának.

VIII. Szakértői észrevételek

8.1. Belső szabályozók, dokumentumok

A vállalkozásnál a szakértői vizsgálat során nem volt fellelhető több belső szabályzat, nem álltak rendelkezésre munkaköri leírások.

Amennyiben ezek nincsenek a cégnél, kockázatot jelentenek több okból. A hatályos szerződésekről nem volt megtalálható nyilvántartás.

- 1) Nem követhető nyomon egyértelműen, hogy kinek mi a feladata, azokat milyen ügyrend szerint kell végrehajtani.
- 2) A szerződések nyilvántartásának hiánya megnehezíti a kötelezettségek átláthatóságát.
- 3) A törvényben előírt kötelező belső szabályzatok megalkotására a cégeknek a bejegyzést követően 90 nap áll rendelkezésre. Hiányuk esetén bírságra lehet számítani az ellenőrző hatóságok részéről. Ilyen szabályzatok a következők:

- Számviteli Politika
- Pénzkezelési Szabályzat
- Leltározási Szabályzat
- Selejtezési Szabályzat
- Értékelési Szabályzat
- Számlarend
- Bizonylati rend

A fentiek közül kizárólag a pénzkezelési szabályzatot tudtuk megvizsgálni. A többi feltehetően megvan a külső vállalkozásként foglalkoztatott könyvelőnél, azonban ennek ellenőrzésére nem volt lehetőség jelen vizsgálat keretében. Az azonban mindenképpen figyelemfelhívó, hogy az nem áll rendelkezésre az ügyvezetőnek. Javasoljuk könyvvizsgálóval való megerősítését a tulajdonosi felügyeletgyakorlás oldaláról. (Önkormányzati könyvvizsgáló feladatának kiterjesztésével is lehetséges.)



8.2. A belső ügymenet

A belső ügymenetre vonatkozóan nincs elégséges információ. Mivel nincs SZMSZ, illetve munkaköri leírás, így csak valószínűsíteni lehet az ügymenetet.

Az ügyvezetőtől származó információ alapján a napi tevékenységére, a kötelezettségvállalásra vonatkozó külső, illetve belső kontroll nincs. Az önkormányzattal nem áll napi munkakapcsolatban.

Az ügyvezető mellett a főállású gondnok és egy félállásban foglalkoztatott rendezvényszervező dolgozik.

A kötelezettségvállalás rendjére, számlák érkeztetésére és befogadására vonatkozó belső protokoll nem ismert. A könyvvezetést egy külsős könyvelési vállalkozó végzi, az ügyvezető elhelyezése a Kastélyszálló területén van megoldva. Arra vonatkozóan nem rendelkezünk adattal, hogy a napi vezetői döntések alátámasztását szolgáló gazdálkodással összefüggő adatok és információk miként jutnak el az ügyvezetőhöz.

A rendezvényszervezésre, internetes megjelenésre, marketingre vonatkozó tevékenységet szolgáltatásként veszi igénybe a cég.

8.3. A gazdálkodás

A társaság rendszeres működési támogatást kap az Önkormányzattól, 2013. évben 7 millió forintot kapott.

A működésre vonatkozó rövid- közép- és hosszú távú koncepció, gazdasági számításokkal alátámasztott üzleti terv nem áll rendelkezésre. Ezek pótlása nélkülözhetetlen, illetve rendszeresen aktualizálni szükséges azokat.

Az üzleti tervet a Kft. teljesítőképességéhez kell igazítani, a közel 20%-os deficittel történő tervezés nem tartható.

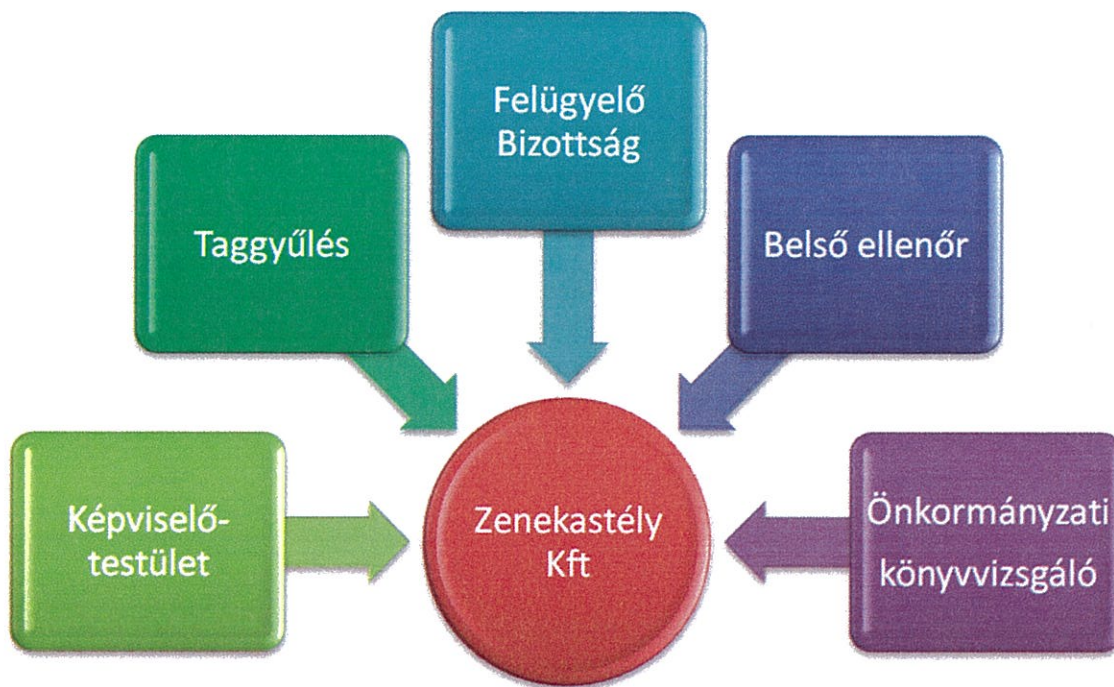
8.4. Külső kontroll

A Kft. működésének rendszeres ellenőrzése elengedhetetlen. Erre több feljogosított szerv, illetve testület áll rendelkezésre, melynek nem csupán lehetősége, hanem kötelessége is a feladatellátás, a működés és gazdálkodás ellenőrzése.

Az egyes ellenőrzési tevékenységeket időben és tartalmában célszerű összehangolni. Lényeges, hogy a különböző kontrollpontok közötti információáramlás biztosított legyen, egymás tevékenységének és megállapításainak ismeretében végezzék tevékenységüket.

A tulajdonos Önkormányzat feladata, hogy az ellenőrzést végrehajtó személyek és szervezetek felé tulajdonosi elvárásokat egyértelműsítse. Az önkormányzatnál meglévő ellenőrzési nyomvonalhoz illeszthető, folyamatba kapcsolt ellenőrzést indokolt dokumentálni.

4. számú ábra: „A Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. tevékenységének ellenőrzési lehetőségei”



(Forrás: Saját szerkesztés)

8.5. Vezetői, tulajdonosi és gazdálkodási információk

A szakértői vizsgálat során azt észleltük, hogy a Kft-nél nem található meg a működésére vonatkozó képviselő-testületi döntések, és a tulajdonosok döntéseiről sem rendelkezik „határozatok nyilvántartásával”.

Azt is tapasztaltuk, hogy az ügyvezetés nincs kötelezve – az évi kötelező gazdasági beszámolón kívül – rendszeres szakmai, illetve gazdasági beszámoló készítésére. Ennek köszönhetően az évközi tevékenysége nincs becsatornázva az Önkormányzat „vezetési- irányítási rendszerébe”, a döntések megalapozásához a felek nem rendelkeznek naprakész információkkal.



8.6. Szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

A Teleki-Wattay Kastélyszálló éttermi és konyha részét külső szolgáltató bérlí, a szálló részt a Kft. üzemelteti. Nyilvánvaló, hogy a Zenekastély Kft. tevékenysége összefügg az éttermet üzemeltető cég tevékenységével.

A rendelkezésre álló adatok szerint nincs arra gazdasági számítás, hogy az egyes költségeken hogyan osztoznak (rezi, marketing költség, webszolgáltatás stb.) a felek. Nem lehet meghatározni, hogy a 650.00,- Ft bérleti díjjal szemben a bérlő milyen árbevételt és profitot realizál. Indokolt a bérleti díj felülvizsgálata, önköltségszámítást alapul véve.

A többi szállítói és vevő szerződésre nem volt rálátása a szakértőknek. Általánosságban megállapítható, hogy időszakonként javasolt azok felülvizsgálata.

8.7. Kapacitás-kihasználás növelése

Az ügyvezetővel, Bába Sándorral folytatott személyes interjú során felmerült a kapacitáskihasználás kérdése. Elmondta, hogy a nyílászárók elégtelen szigetelése miatt a téli hónapokban nem tudják értékesíteni az egyes szálláshelyeket, mely bevételkiesést jelent. Van olyan része a kastélynak, mely felújítást igényelne. Amennyiben a rekonstrukciót elvégeznék, további lehetőségek nyílnának meg a társaság előtt, további árbevételeket lehetne realizálni.

Javasolt lehet egy költségvetést és egy üzleti/felhasználási tervet készíteni, melyben ki lehet számítani a beruházás (és esetleges marketing tevékenység) költségigényét, a felújítást követő értékesítési lehetőségeket. Ki lehet számolni a megtérülési időt. A fenti adatok tükrében el lehet dönteni, hogy érdemes-e forrást keresni a fejlesztéshez.

Források lehetőségek:

- tulajdonos önkormányzattól,
- pályázatból,
- banki kölcsönből,
- idegen beruházó bevonásával, aki később a ráfordítás fejében használatba veheti.

Érdemes megfontolni annak a lehetőségét is, hogy a jelenleg a konyhát és éttermet üzemeltető vállalkozás bevonható-e a fejlesztésbe, forrásbiztosítás ellenében a használat és hasznosítás joga részére átruházható-e.



IX. Problémafa és célfa

A szakértői vizsgálat során felmerült problémás kérdéseket súlyoztuk annak megfelelően, hogy a vállalkozás életében milyen jelentősége van, valamint annak tükrében, hogy a Kft. érdekében esetleges végrehajtott módosítások milyen ráfordítással, mely időtávon és mennyire hatékonyan éreztetik hatásukat.

5. számú ábra: „A Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. problémafa, célfa, eszközrendszer”

| Probléma | Cél | Eszköz |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Veszteséges gazdálkodás• Kihasználatlan kapacitás• Szabályzatok hiánya• Kellő külső kontroll hiánya• Naprakész információk hiánya• Eredményben nem érdekelt vezetés• Alacsony árbevétel• Szentendre erős versenytárs | <ul style="list-style-type: none">• Költségvetési egyensúly• Kapacitásbővítés, maximalizálás• Aktualizált szabályzatok• Kontrollált gazdálkodás• Elégséges vezetői információk• Eredményorientált menedzsment• Árbevételnövekedés• Versenytársak kompenzálása | <ul style="list-style-type: none">• Üzleti tervezés bevezetése• Hőszigetelés, pályázati úton• Szabályzatok elkészítése• Ellenőrzések összehangolása• VIR bevezetése, összekapcsolása• Feladatalapú tervezés, premizálás• Marketing fejlesztése• Együttműködés, komplementer szolgáltatás |

(Forrás: Saját szerkesztés)

X. Javaslatok, hatékonyabb működési javaslatok

10.1. Rövid távú javaslatok

- Javasoljuk, hogy a Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. meglévő szabályzatait aktualizálják, az esetlegesen hiányzókat pótolják.
- Javasoljuk az önkormányzati könyvvizsgáló tevékenységét kiterjeszteni a Kft-re is.
- Javasoljuk felülvizsgálni a jelenleg hatályban lévő szerződésüket.

- Felmérés készítése arról, hogy milyen adatszolgáltatási, tervezési és ellenőrzési rendszer bevezetése lehetséges, mely jobban elősegítené a pénzügyi tervezést, a tulajdonosi joggyakorlást és a tulajdonosok megfelelő tájékoztatását. Ennek milyen erőforrás igénye lenne, valamint arról, hogy annak milyen hozadéka lehet.
- Javasoljuk megvizsgálni, hogy az üzleti tervben szereplő veszteség hogyan csökkenthető. Milyen költségcsökkentési, és mely bevétel növelési lehetőségek vannak.
- Javasoljuk felülvizsgálni az igénybe vett szolgáltatások körét, alternatív megoldások keresésének igényével.
- Megvizsgálni a bérleti díjat + a marketing költségek megosztását, javasolt felülvizsgálni a bérleti díjat.
- Indokolt rövid, közép és hosszú távú üzleti terv elkészítése.
- A tulajdonosi joggyakorlás fejlesztésének részleteit, konkrét lépéseit megtervezni, ehhez ütemtervet készíteni. Szabályzati szinten dokumentálni, a felügyeletet és az ellenőrzést. A tulajdonosi felügyelet és érdekérvényesítésre dokumentumba foglalt szabályzatot kell készíteni, úgymint belső ellenőrzés, FB és ügyvezetés rendszeres, ütemezett beszámoltatása a testület felé.

10.2. Középtávú javaslatok

- A belső ellenőri tervbe bele kell venni a Zenekastély Kft. ellenőrzésének feladatait is.
- Ki kell dolgozni annak mechanizmusát, hogy az Önkormányzat időközönként rendszeresen feladatot határozhasson meg az ügyvezető részére, és annak végrehajtásáról az ügyvezető rendszeresen beszámoljon.
- A tulajdonosi ellenőrzés rendszerbe iktatott, automatizmuson alapuló mechanizmusát ki kell dolgozni.
- Javasolt annak vizsgálata, hogy a számviteli feladatok végrehajtása mely kereteken belül (alkalmazott, külső szolgáltató stb.) valósíthatók meg a leghatékonyabban. Mindezt annak érdekében, hogy a gazdasági és tulajdonosi döntésekhez szükséges adatok naprakészen, kellő részletezettséggel és struktúrában, valamint visszakereshető módon rendelkezésre álljanak.
- Célszerű megvizsgálni annak lehetőségét, hogy az önkormányzattal közösen foglalkoztatott informatikai munkatárssal hatékonyabban oldható-e meg az Önkormányzat és a Zenekastély Kft.



- Vizsgálni kell a pályázati lehetőségeket annak érdekében, hogy a kapacitáskihasználást növelni lehessen. Az önkormányzati pályázati referens bekapcsolása ezen a területen is célszerű.
- A Kft. közfeladat-ellátására vonatkozó szerződések rendkívül szűkszavúak, felül kell vizsgálni a feladatellátási szerződéseket. Pontosítani, aktualizálni szükséges.
- Külső szolgáltatókkal fennálló szerződéseket aktualizálni, felülvizsgálni.
- Javasolt fejlesztési, és promóciós terv készítése a Teleki-Wattay Kastélyszálló nagyobb kihasználtsága érdekében.

10.3. Hosszú távú javaslatok

- Szentendrével történő együttműködés lehetőségét megteremteni.
- Meg kell valósítani a Pomázi Zenekastély Nonprofit Kft. rentábilis működését, gazdálkodását.
- Javasoljuk a turisztikai vonzerő növelésére komplex akcióterv kidolgozását és megvalósítását, reális költségvetéssel.
- Javasoljuk összehangolni a Turisztikai Egyesület és a Kft. működését, meghatározni az együttműködés kereteit.

XI. Akcióterv

| | intézkedés | határidő | felelős | végtermék |
|----|---|---------------|--------------------|--------------------------|
| 1. | Önkormányzati könyvvizsgáló megbízása | 2014. 12. 31. | képviselő-testület | megbízólevél |
| 2. | Szabályzatok felülvizsgálata, javaslattétel | 2015. 01. 31. | ügyvezető | jelentés |
| 3. | Belső ellenőri terv elkészítése | 2015. 01. 31. | belső ellenőr | ellenőrzési terv |
| 4. | Üzleti terv elkészítése | 2015. 01. 31. | ügyvezető | üzleti terv |
| 5. | Tulajdonosi adatszükséglet felmérése | 2015. 02. 15. | Hivatal | adatigény |
| 6. | Szerződések felülvizsgálata | 2015. 02. 15. | ügyvezető | jelentés tulajdonosoknak |
| 7. | Adatszolgáltatási szoftverek áttekintése, adatigényhez mérése | 2015. 03. 15. | Ügyvezető | elemzés |



XII. Felhasznált források

- Társasági szerződés
- Belső szabályzatok
- Interjú hanganyagok
- Phare szerződés
- Szerződések