

**BUDAPEST XXI.  
KERÜLET**



**CSEPEL  
ÖNKORMÁNYZATA**

**CSEVAK ZRT VEZÉRIGAZGATÓ**

## T Á J É K O Z T A T Ó

Werner Péter CSEVAK Zrt. vezérigazgatójának

kinevezése óta eltelt időszakban végrehajtott

intézkedéseiről és

szervezeti változtatásokról

Készítette: Werner Péter, CSEVAK Zrt. vezérigazgató

Előadó: Werner Péter vezérigazgató

Budapest XXI. Kerület Csepel Önkormányzata Képviselő-testülete
2011. évi ..... 6 ..... sz. előterjesztés
Testületi ülés dátuma: 2011. 02. 25.

Testületi ülés időpontja:

2011. február 25.



**CSEVAK CSEPELI VAGYONKEZELŐ  
ZÁRTKÖRŰEN MŰKÖDŐ RÉSZVÉNYTÁRSASÁG**

1215 Budapest, Katona J. u. 62-64. ☎: 1751. Budapest, Pf.: 73.  
☎: (+36) 1-278-5848 Fax: (+36) 1-276-6934  
internet: [www.csevak.hu](http://www.csevak.hu); e-mail: [info@csevak.hu](mailto:info@csevak.hu)  
Cégyjegyzékszám : 01-10-045701 (Adószám: 14010411-2-43)



Iktatószám: 1/1351/1/2011/100

## **BESZÁMOLÓ**

### **A CSEVAK Zrt. 2010. november 11. előtti időszakban érvényes szervezeti és működési rendszerének jellemzése**

A vállalat alapvető működését a Szervezeti és Működési Szabályzat határozza meg. Az egyes szervezeti egységek tevékenységét ügyrendek írják le. Az ügyrendek részletesen tartalmazzák az adott szervezeti egységek munkafolyamatait, az egyes tevékenységeket ellátó munkatársak munkaköreit. A szervezeti felépítés a társaság méretéhez (összlétszám 107 fő) képest túlzottan hierarchizált volt, indokolt volt a szervezet „laposabbá” tétele.

#### **A fenti időszakban működtetett rendszer megváltoztatásának általános összefoglalása**

A korábbi szervezeti felépítésben érvényes vezetői szintek (vezérigazgató, vezérigazgató-helyettes, igazgató, igazgató-helyettes, osztályvezető, csoportvezető, részlegvezető) számát 7-ről 5-re csökkentettük (vezérigazgató, divízióvezető, osztályvezető, osztályvezető-helyettes, csoportvezető), megszűnt beosztások: vezérigazgató-helyettes, igazgató, részlegvezető. Létre hoztunk három divíziót (ingatlangazdálkodási és beruházási, városfenntartási, gazdasági) az egyes szakterületek szétválasztásának céljából és ennek nyomán a hatékony felügyeletük és irányításuk érdekében. Emellett az egész vállalatot átfogó tevékenységeket ellátó (jogi terület, belső ellenőr), illetve egyes kiemelt feladatot végző (városfejlesztés, közbeszerzési terület) szervezeti egységek közvetlen vezérigazgatói irányítás alá kerültek vagy az alatt maradtak.

### **I. GAZDASÁGI DIVÍZIÓ**

A Gazdasági divízió szervezeti felépítésében a back-office tevékenységekkel kapcsolatos aktuális prioritások tükröződnek.

Egyrészt a folytonosság érdekében fontos, hogy a 2010. év számviteli zárása és ennek nyomán az éves beszámoló elkészítése gördülékenyen történjen, ami indokolja a korábbi gazdasági igazgató osztályvezetőként való továbbfoglalkoztatását, valamint az éves zárlati munkák általa történő irányítását. Ugyanakkor természetesen elvárás vele szemben, hogy a könyvvizsgáló által kifogásolt hiányosságok és hibák pótlásra és javításra kerüljenek az éves beszámoló elkészítéséig bezárólag.

Azért, hogy a gazdasági osztályvezető megfelelően koncentrálhasson az előző bekezdésben jelzett feladatra, a gazdasági osztály keretéből kiemeltük a társasház-kezelési csoportot és a

divízióvezető közvetlen felügyelete alá helyeztük (a közvetlen operatív irányítást ugyanakkor a korábbi csoportvezető látja el változatlanul).

A másik fő prioritás, az integrált pénzügyi-könyvelői szoftver sikeres bevezetésének érdekében átmeneti időre létrehoztuk a projektvezetői munkakört, amelynek célja a szoftverbevezetés pénzügyi-számviteli szakmai koordinációja és felügyelete, valamint ezzel összhangban a számviteli politika és a hozzákapcsolódó szabályzatok aktualizálása és a napi könyvelési gyakorlat szükség szerinti módosítása. A pénzügyi, a főkönyvi és az analitikus könyvelési folyamatokat korábban kiszolgáló szoftverekről ugyanis általánosan elmondható, hogy rendkívül korszerűtlenek. Óriási problémákat jelent, hogy az egyes programok úgynevezett szigetrendszerként működnek, amelyek között nagyon laza az informatikai kapcsolat, emellett pedig a törzsadatbázisaik között nagyok az egyezőtlenések. Ennek az informatikai háttérnek a lecserélése kezdődött meg 2010. decemberében olyan korszerű integrált vállalatirányítási rendszerre, amely a későbbiekben akár a teljes vállalati működést (szerződés- és iratkezelés, lakás- és helyiség-nyilvántartás, követeléskezelés, kontrolling és vezetői információs rendszer stb.) is támogatni tudja, és amelynek egy partneradatbázisa van a teljes programrendszer vonatkozásában.

A szakmai területek tehermentesítése és a munkájuk egységes elvek szerinti támogatása érdekében az egyéb támogató tevékenységek közül a Gazdasági divízióba soroltuk be az iratkezelési csoportot, valamint az ügyfélszolgálati és közigazgatási ügyintézőt is.

Mindemellett a humánerőforrás-gazdálkodási tevékenység munkaszervezését és irányítását is indokolt volt a hatékonyság növelése érdekében megváltoztatni, ennek részletezésére a következő pontban térünk ki.

### **I.1. A humánerőforrás-gazdálkodási tevékenység átszervezése és az annak nyomán végrehajtott egyéb munkaszervezési változások**

#### a) Alapelvek és célok:

- a humánerőforrás-gazdálkodási (személyzeti és személyzetfejlesztési, munkaügyi, bérgazdálkodási) tevékenységek egy szervezeti egységen belül, közös vezető irányítása alatt folyjanak,
- minden humánerőforrás-gazdálkodási részterületen (toborzás-kiválasztás, atipikus foglalkoztatási formák /pl. munkaerő-kölcsönzés, részmunkaidős foglalkoztatás, egyszerűsített foglalkoztatás stb./ alkalmazása, betanulás-orientáció, vezetőképzés, utánpótlásképzés, teljesítményértékelési rendszer működtetése, közösségépítés, változáskezelés, munkaügyi dokumentációk kezelése stb.) a versenyszférában tevékenykedő vezető vállalatokra jellemző sztenderdek szerinti tevékenység feltételeinek megteremtése,
- a munkaügyi és személyzeti dokumentumok tárolása egy helyen történjen,
- az érintett munkatársak egy irodában, más munkatársaktól elkülönülve kerüljenek elhelyezésre,
- az érintett munkatársak egymást helyettesítsék, így a teljesen eltérő munkakört végző munkatársak ne vegyenek részt a helyettesítésben.

#### b) Érintett munkatársak:

- bérszámfejtő és TB ügyintéző, akinek a munkaköre változatlan maradt a szervezeti változások után is,

- vezetői asszisztens és személyügyi ügyintéző, akinek a munkaköre személyügyi ügyintézőre módosult a szervezeti változást követően és ennek nyomán az asszisztensi munkaköréhez kötődő feladatok alól mentesült.
- c) A humánerőforrás-gazdálkodási tevékenységek integrálása a Gazdasági osztály keretein belül valósult meg oly módon, hogy a b) pontban említett két munkatárs lát el minden humánerőforrás-gazdálkodási feladatot a teljes vállalat vonatkozásában.
- d) Ezen változások a hatékony és a más munkaköröktől elkülönülő munkavégzést támogató logisztikai kérdések megoldását is szükségessé tették: a bérszámfejtő munkatárs korábbi irodájában helyeztük el a személyügyi ügyintézőt is, valamint az ott lévő páncélszekrényben helyeztük el az aktuális személyi állomány egyesített munka- és személyügyi dokumentációját is (korábban szinte minden iratból mindkét munkatárs tárolt egy-egy példányt!).

## **I.2. További szervezeti változások 2011-ben a Gazdasági divízióban**

A 2011. január 1-jével megszűnő jogi csoport három munkatársa közül a két pályázati ügyintéző a társasház-kezelési csoportba került tekintettel arra, hogy a munkájuk a társasházak számára kiírt pályázatokhoz kapcsolódik. A korábbi jogi asszisztens továbbra is ellátja a – januártól megbízási jogviszony keretében foglalkoztatott – vállalati jogász asszisztenciáját, ugyanakkor ezt a divízióban létre hozott ügyviteli csoport keretein belül teszi.

Az ügyviteli csoportba került az ügyfélszolgálati és közigazgatási ügyintéző, valamint az év elejétől ismételten létre hozott recepciós munkakört betöltő munkatárs is. Utóbbi pozíció létre hozása nagyobb jelentőséggel bír egyszerű szervezeti módosításnál, hiszen ezzel a vállalathoz érkező ügyfelek és tárgyaló partnerek fogadása, útbaigazítása és kiszolgálása a korábbi gyakorlathoz képest magasabb színvonalon és kulturáltabb formában valósul meg.

## **II. INGATLANGAZDÁLKODÁSI ÉS BERUHÁZÁSI DIVÍZIÓ**

A CSEVAK Zrt. szervezeti átalakításánál a „laposabb”, átláthatóbb szervezeti struktúra kialakítása volt az elsődleges cél, ahol az üzleti folyamatok, összefüggések jobban áttekinthetők, a felelősségi körök világosabban meghatározhatók. Ebbe a koncepcióba jól illeszkedik az Ingatlan gazdálkodási és Beruházási Divízió kialakítása: ebbe a szervezeti egységbe gyűjtöttük össze a Csevak által kezelt ingatlanok hasznosításával, nyilvántartásával, ellenőrzésével, követelések kezelésével, ingatlanok felújításával kapcsolatos feladatok ellátását biztosító osztályokat, csoportokat. A cég informatikai üzemeltetésének felügyelete is itt található.

### **II.1. Ingatlan gazdálkodási Osztály**

A cég feladatainak egyik fő területe a csepeli lakás, és nem lakás céljára szolgáló ingatlanok, illetve egyéb területek hasznosítása (közterület, mezőgazdasági területek). A hasznosítás mellett a folyamatban legalább ennyire fontos a hasznosításra kötött bérleti szerződések, bérlők felé támasztott követelmények betartatása, illetve betartásának ellenőrzése, illetve az ezt nem teljesítők felé a jogi és pénzügyi lépések megtétele. Ezen komplex feladatok könnyebb koordinációját elősegítendő, valamint a gördülékenyebb együttműködés megteremtése indokolta ezen területek (Ingatlan gazdálkodási, illetve Követeléskezelési csoport) egy osztály alá szervezését. A terület vezetésére 1 fő, új kollégát vettünk fel. Az osztályvezető a fenti két terület irányítása és felügyelete mellett, szintén feladatként kapta a csepeli piac Csevak Zrt-be való

integrálásának, és a beolvadás után annak működtetésének irányítását és felügyeletét is. Az Ingatlangazdálkodási Osztály alá az alábbi csoportok tartoznak.

#### **a) Ingatlangazdálkodási Csoport**

Munkatársak létszáma 8 fő, a megnövekedett feladat ellenére a létszám nem változott.

Az Ingatlangazdálkodási Csoport korábban közvetlenül az igazgatási vezérigazgató-helyettes alá tartozott. Ez az Ingatlangazdálkodási és Beruházási Divízió, valamint azon belül az Ingatlangazdálkodási Osztály létrejöttével módosult. A csoport összetétele, feladatköre továbbra is a lakás és nem lakáscélú helyiségek kezelése, illetve a közterület hasznosítás.

Feladatbővülésként jelent meg a helyiséggazdálkodási területen a mezőgazdasági területek kezelése, mely korábban a Városgazdálkodási Igazgatóság keretein belül működött.

További jelentős tevékenységbővülést jelentett a lakásgazdálkodási terület egy kollégájának közvetlen részvétele, a csepeli piac - Önkormányzat döntésének megfelelően - tervezett összeolvadás folyamatában, munkavégzésének fő területe a Csepeli Piac lett, szervezetileg azonban a csoporton belül maradt.

#### **b) Követeléskezelési Csoport**

Munkatársak létszáma 3 fő, nem változott.

A csoport korábban a Jogi Igazgatósághoz tartozott, az igazgatóságot megszüntettük, a korábban ide tartozó területeket különböző divíziók kapták meg. A követeléskezelés Ingatlangazdálkodási és Beruházási Divízióhoz való csatolás okaként a korábban említetteknek megfelelően a tevékenységek jobb összehangolása indokolja.

### **II.2. Beruházási Osztály**

Munkatársak létszáma 7 fő, csökkent 2 fővel.

A korábban említett 2010. novemberi változások után, a korábban Beruházási Igazgatóságként üzemelő terület Beruházási Osztállyá alakult. A korábban magas- és mélyépítési osztályt magában foglaló terület először magas- és mélyépítési csoporttá alakult, majd idén januártól a csoportok megszűntek, egy egységes osztályként működik tovább. Az osztályt az osztály vezetője irányítja, távollétében helyettesítését a korábbi mélyépítési csoportvezető látja el, osztályvezető-helyettesi munkakörben. Az egységben dolgozók személyében és a feladatkörében alapvető változás nem történt, viszont figyelembe véve az elkövetkező évek beruházási lehetőségeit, meg kellett válnunk két kollégától.

Tényleges feladatbővülést jelentett a korábban a Városfejlesztési Igazgatóság feladatkörébe tartozó ingatlankataszter nyilvántartás kezelése. Az ezt végző kolléga papíron korábban is ide tartozott, de a tényleges feladat végzés a városfejlesztésen zajlott.

### **II.3. Informatika**

Munkatársak létszáma 1 fő belső és 1 fő külső munkatárs.

Az informatikai terület feladatköre és struktúrája nem változott, továbbra is egy fő belső munkatárs végzi a napi probléma elhárító, és szokásos rutin feladatokat, és külső megbízott cégen keresztül egy kolléga végzi a rendszergazdai, központi rendszer üzemeltetői feladatokat, illetve ellátja a helyettesítést.

A napokban készült el egy átfogó vizsgálati anyag a cég teljes informatikai és infokommunikációs rendszeréről, mely tartalmazza a felhasználói igény és tapasztalat felmérést is. Az így szerzett információkat most dolgozzuk fel, és ennek keretében döntünk a cég rövid és hosszabbtávú terveiről az informatika területén.

### **III. VÁROSFENNTARTÁSI DIVÍZIÓ**

A korábbi Városüzemeltetési igazgatóságot elnevezésben és szervezeti átalakításban a Városfenntartási divízió váltotta fel. Az újonnan létrehozott divízió teljes mértékben lefedi azt a működési területet, feladathalmazt, amelyet korábban az igazgatóság működtetett. Annak szervezeti megosztása változott és a jövőben még változni, feladataiban pedig jelentősen bővülni fog.

Mindezeken túlmenően az egyik legfőbb jellemzője lesz a feladat végrehajtásoknak, hogy a saját fizikai és szellemi kapacitásunkkal kell elősegíteni - a divízió összes területét figyelembe véve, a lehetőségekhez képest – a munkavégzést, ezáltal is minimalizálni, vagy adott esetben kiváltani a vállalkozói megbízásokat.

A divízió két osztályra tagolódik, Közterület gazdálkodási osztály és Műszaki és karbantartási osztály. A korábbi igazgatóság közterület fenntartási osztályától feladatként került át divízióon belül a műszaki területhez a Közutak, hidak üzemeltetése, fenntartása (szakfeladat szám: 522110). A Kiegészítő mezőgazdasági tevékenység (813000, 381104), valamint a Városgazdálkodási feladatok (841403) jellemzően a Közterület gazdálkodási osztály feladatai között szerepelnek, azonban azokat a feladatokat, amelyeket a Műszaki és karbantartási osztály kapacitása is el tud látni a jövőben (pl.: locsolóhálózat-, játszótérek-dühöngők-, javítási és karbantartási munkái), azt divízióon belül kívánjuk megvalósítani saját erőforrásokkal.

Fontos megemlíteni, hogy a közterületi munkavégzéseknél nagyobb hangsúlyt kívánunk fektetni a közfoglalkoztatás témakörére is. Jelentős létszám rendelkezésre állása esetén lehetőséget szeretnénk biztosítani, hogy minél több aktív közfoglalkoztatott tudjon integrálódni a kerület – jellemzően - közterületi munkavégzéseibe. Általánosnak mondható, hogy egyes zöldfelületi-parkfenntartási munkáknál a vállalkozók az idény jellegű munkákat (kézi lomb és kaszálék gyűjtések, pázsittakarítások, cserjetakarítások ) nagyobb létszámú vidéki brigádokkal oldják meg. A betanított kertészeti segédmunkát – megfelelő szervezés és ellenőrzés mellett – adaptálni szeretnénk a kerületi közfoglalkoztatás rendszerébe, így kerületi közfoglalkoztatottakkal kiválthatnánk bizonyos feladatokat a fenntartási, karbantartási feladatok közül.

A közterület-fenntartási munkáknál folyamatosan keresnünk kell azokat a lehetőségeket, amelyeknek a technikai segítségével (gépbeszerzések, eszközbeszerzések, fizikai állománybővítés, stb.) hatékony – saját hatáskörben végzett – munkát tudunk végezni.

Szemétszállítási témakörrel kapcsolatban is több egyeztetés történt már, ezen a téren is próbálunk saját hatáskörben kiváltani - jellemzően gyűjtési, rakodási és szállítási – feladatokat. Szeretnénk átalakítani a lakossági zöldhulladék begyűjtési rendszert, ott mindenképpen minimalizálni kell a költségeket, a jelentkező szállítási és „élőerős” kapacitást más területen szeretnénk felhasználni úgy, hogy közben maga a szolgáltatás megmaradjon és hatékonyan tudja biztosítani a kerület kertés házaspár övezetében ezen feladatokat.

A műszaki és karbantartási osztályhoz új feladatként került a Közútfenntartás témaköre, amely azt megelőzően a Városüzemeltetési igazgatóság Közterület-fenntartási osztályához tartozott. Egyes feladatoknál, például a kátyúk javítását 2011. februártól saját erőforrásból valósítjuk meg, ezért útkarbantartók felvételére került sor. Erre a feladatra kiegészítésként a cég egyik kisteherautóját is igénybe vesszük, segítve a szállítási, logisztikai feladatokat.

A Közútfenntartás esetében a jövőben tovább kívánjuk bővíteni a munkavégzésre alkalmas eszközállományunkat (lap vibrátor, aszfaltvágó, henger, stb. beszerzések).

A jövőben az Önkormányzat tulajdonában álló, a Csevak Zrt. által üzemeltetett lakás és nem lakás célú ingatlanokon elvégzendő eseti épület fenntartási és karbantartási feladatokat saját hatáskörben fogjuk elvégezni. A megvalósítás érdekében a karbantartási csoportba új munkatársak felvételére került sor, de az állomány további bővítésére van szükség a feladatok teljes körű elvégzéséhez.

Várhatóan a későbbiekben az osztály feladatköre tovább bővül az intézmények és a kerületi piac karbantartási munkáival és takarítási feladatok ellátásával. Céljaink között szerepel, hogy a közútfenntartási munkák túlnyomó részét is önerőből kívánjuk elvégezni, A divízió egészére jellemzően elmondható, hogy olyan szemléletet kell kialakítani a jövőben, amely nagymértékben támogatja a pénzügyi keretek gazdaságos, takarékos felhasználását, azokkal való ésszerű gazdálkodást.

A profitorientált vállalkozói tevékenységet a 2011. évben valószínűleg teljes mértékben nem tudjuk majd kiváltani, de mindenképpen azon kell munkálkodnunk, hogy „Jó gazda” módjára sajátunknak tekintsük a feladatokat és racionalizált gondolkodással ésszerűen gazdálkodjunk.

#### **IV. JOGI CSOPORT**

A CSEVAK Zrt. Szervezeti és Működési Szabályzatának 2010. november 11. napján hatályba lépett módosítása megszüntette a jogi igazgatóságot. A követeléskezelési részleg csoportként az újonnan létrehozott Ingatlangazdálkodási és Beruházási divízió, Ingatlangazdálkodási osztálya szervezetébe került.

Az igazgatóság fennmaradó része (jogtanácsos és a pályázati csoport) átmeneti időszakban 2011. december 31. napjáig Jogi csoport néven működött. 2011. január 1. napjától a pályázati csoport a Gazdasági divízió Társasház-kezelési csoportjának szervezetébe, a jogi ügyintéző pedig a Gazdasági divízióvezető közvetlen irányítása alá rendelt beosztottként (az ügyviteli csoporton belül) dolgozik. A jogtanácsos munkaviszonya 2010. december 29. napján megszűnt. A CSEVAK Zrt. általános és önkormányzati feladatokkal összefüggő jogi támogatását 2011. január 1. napjától ügyvédi megbízások útján oldja meg.

#### **V. VÁROSFEJLESZTÉSI OSZTÁLY**

Az első hónapban történő tájékozódások során olyan problémákat tártunk fel, amely a meglévő menedzsment teljes körű átalakítását és a szervezeti hierarchia újragondolását jelentette az alábbiak szerint:

- A korábban Városfejlesztési Igazgatóság elnevezésű csoport (mely a KMOP-5.1.1/C városfejlesztési program miatt a Városfejlesztési kézikönyv és a vonatkozó útmutató szerint jött létre 2009. áprilisban) elnevezése a társaságot érintő szervezeti átalakulással egy időben „Városfejlesztési Osztály”-ra változott és önálló gazdálkodással rendelkezik továbbra is, hogy a Városfejlesztési Kézikönyvben szereplő feltételeknek megfeleljen.

- A megvalósuló Ady projekt, és a készülő Csepel Kapuja pályázat menedzselési tevékenységére 2010. december hónaptól megbízott külsős szakembereket vontunk be.
- A városfejlesztési osztály vezetőjének, aki korábban igazgatói pozíciót töltött be munkaviszonya 2010. december 31-vel megszűnt.

2011. január 1-jével külsős megbízott szakember vette át a projektmenedzsmentet mindkét programnál, osztályvezetőt megillető döntési kompetenciákkal.

Budapest, 2011. február 21.

   
Csepel Vagyongézelő  
Zártkörűen Működő  
Részvénytársaság  
Werner Péter  
vezérigazgató