atlatszo.hu
2012.11.03.
1. oldal

2010.

Jelentés a Magyar Mozgókép Közalapítványban elvégzett szervezeti és működési átvilágítás eredményéről

Az MMKA Kuratóriuma által megrendelt tanulmány véglegesített szövege

2010.06.15.

atlatszo.hu
2012.11.03.
2. oldal

Tartalomjegyzék

Előzmények 3

Bevezetés 4

Az alapítvány jelenlegi szervezeti felépítése, belső struktúrája és vezetési szintjei 7

Tervezés, pénzügyi kontrolling 10

Workflow, működés és döntéshozatal 13

Információ források és az információk áramlása a szervezeten belül 21

Vezetés, motiváció, ösztönzés 27

A működés szabályozottsága 32

Az alapítvány szervezetén kívül végzett tevékenységek 38

Főbb megállapítások és javaslatok 44

Szervezeti javaslatok 49

atlatszo.hu
2012.11.03.
3. oldal

Előzmények

A Magyar Mozgókép Közalapítvány alapítói 2009. év decemberében megválasztották a Kuratórium új tagjait és elnökét. A megválasztott Kuratórium 2010. április 28-án a kezdte meg működését.

Az újonnan hivatalba lépő Kuratórium határozatot hozott a Közalapítvány helyzetének teljes körű felméréséről. E felmérés részeként került sor a Közalapítvány működési folyamatainak és szervezeti felépítésének átvilágítására is.

A vizsgálat tárgya a munkaszervezet működésének vizsgálata, az alapítványi célok megvalósítására létrehozott szervezet működési jellemzőinek feltárása, megértése volt. A feladat részeként azonosítani kellett a munka hatékonyságát esetlegesen csökkentő, az operatív tevékenységet akadályozó, az alaptevékenység hatékony végzését hátráltató tényezőket, különös tekintettel a szervezeti megoldásokból eredeztethető problémákra.

A Kuratórium megbízása alapján a szervezeti-működési átvilágítás megtörtént, ennek fő megállapítási az alábbi **Jelentés-ben** kerültek összefoglalásra. A megbízási szerződés alapján a Jelentés részeként az átvilágító javaslatot tesz az általa esetlegesen feltárt működési problémák kezelésére, illetve a szükségesnek tartott szervezeti átalakításokra.

A vizsgálat hangsúlyozottan nem HR audit volt, tehát annak nem része a munkaszerződéssel vagy megbízási jogviszonyban foglalkoztatott munkatársak személyi alkalmasságának megítélése, javaslattétel nem működési vagy strukturális vonatkozású, hanem személyi kérdésekben.

A szervezeti és működési átvilágítás 2010 május hónap folyamán készült. A vizsgálat elsősorban a jelen folyamataira koncentrált, de néhány témakörnél a folyamatok jobb megértése érdekében visszatekintett az előző 3 éves időszakra. A munkaszervezetet vezető főtitkár asszonnyal folytatott interjú számos vonatkozásban kiterjedt az elmúlt 15 év működési jellemzőire is. A Közalapítványnál szervezeti átvilágítás korábban nem történt, így annak eredménye nem képezett a jelen vizsgálathoz historikus összehasonlítása alapot.

atlatszo.hu
2012.11.03.
4. oldal

Bevezetés

Az átvilágítás során nem a versenyszférában alkalmazott nagyvállalati vagy kis- és középvállalati tematikai blokkokat alkalmaztuk, hanem igyekeztünk a kérdéscsoportokat egy más szervezeti forma, a közalapítvány működési mechanizmusaihoz igazítani. Mindazonáltal nyilvánvaló, hogy bármely munkaszervezet működésének vannak közös jellemzői. A szervezeti felépítés vizsgálatakor nem más vállalkozási, költségvetési vagy non-profit szervezeti modellhez viszonyítottunk, hanem ahhoz, hogy a végzett munkafolyamatokhoz adott-e a szervezeti megfelelőség.

A vizsgálat módszerei a következők voltak.

A Közalapítvány vezető beosztású munkatársaival személyes interjúkat folytattunk egységes kérdőív alapján. Vezetők alatt a működés szempontjából kiemelt fontosságú területek vezetőit értjük, függetlenül attól, hogy munkaviszonyban vagy megbízási szerződés keretében végzik feladataikat. A vizsgálat során azonosítottunk olyan személyeket, akik – elsősorban a szervezeti hierarchiában nem elhelyezett tanácsadók között – jogállásukból adódóan nem munkaszervezeti vezetők, mindazonáltal kulcsemberként tartja számon őket a munkahelyi közösség, és a vizsgálat megállapítsa szerint is valójában tényleges „döntéshozók". Mindezeket figyelembe véve a szervezet „felső vezetői" körébe tartozó munkatársak a következők: főtitkár, dr. főkönyvelő, finanszírozási igazgató, Kuratóriumi tanácsadó. Velük személyes interjúk készültek egy vezetői kérdéssor alapján.

A Közalapítványnál nincsenek világosan definiált középvezetői státuszok. A szervezet feltérképezése során középvezetőket mégis azonosítottunk, függetlenül attól, hogy jelenleg van-e ilyen típusú kinevezésük, és függetlenül attól, hogy munkaviszonyban vagy megbízási szerződés keretében végzik feladataikat. (Mindkettőre van példa.) Közülük a következő munkatársakkal készültek a vezetői kérdőív felhasználásával további interjúk: projekt menedzser csoport, kontrolling csoport, dr. jogtanácsos, titkársági tanácsadó.

atlatszo.hu
2012.11.03.
5. oldal

A támogatási folyamat érdemi részét bonyolító csoportok egy-egy kiválasztott tagjával személyes beszélgetések is történtek a munkafolyamatok lépéseinek részletes megismerése, és egyéb, a szervezetre vonatkozó információk megszerzése, illetve a másoktól megszerzett információk validálása céljából. Itt további 4 munkatárstól érkeztek információk.

A vizsgálat részeként 20 munkavállalóval került sor írásos kérdőív kitöltésére, ezek feldolgozása jelen tanulmány keretében nem kerül ismertetésre, - arra alkalmasak voltak, hogy validálni lehessen a szóbeli interjúkon elhangzottakat.

Így összességében 8 vezetői interjúra, és további 4, az egyes csoportokat képviselő nem vezető beosztású alkalmazottal folytatott személyes konzultációra támaszkodik a Jelentés. Ezen kívül 20 munkavállaló töltötte ki írásban ugyanazt kérdéssort. Így a 35 tagú munkaszervezet 28 tagjától kaptam valamilyen formában információt.

Sor került a Közalapítvány által rendelkezésre bocsájtott dokumentumok feldolgozására is. Ezek a következők voltak:

- az Alapítvány hatályos Alapító Okirata
- az Alapítvány hatályos Szervezeti és Működési Szabályzata
- az Alapítványnál hatályban lévő valamennyi belső Szabályzat
- az Alapítványnál hatályban lévő valamennyi belső utasítás*
- az Alapítvány szervezeti felépítése
- az Alapítvány szervezeti egységeiben dolgozó munkavállalók és szerződéses munkatársak felsorolása
- munkaköri leírások
- a Kuratórium ügyrendje
- a Szakkollégiumok ügyrendje
- munkaszervezeti értekezletek jegyzőkönyvei, 2008-2010 I. negyedév*

(*Ezek a dokumentumok nem kerültek átadásra.)

<u>Minden interjúvolttal az alábbi témakörökben készültek a személyes interjúk.</u>

Az interjúk jegyzetanyagából az alábbi tematikus blokkok szerint foglaljuk össze az általunk legfontosabbnak talált tényeket és az azokból levonható következtetéseket.

atlatszo.hu
2012.11.03.
6. oldal

1) **Az alapítvány jelenlegi szervezeti felépítése, belső struktúrája és vezetési szintjei**
2) **Tervezés, pénzügyi kontrolling**
3) **Workflow, működés és döntéshozatal**
4) **Információ források és az információk áramlása a szervezeten belül**
5) **Vezetés, motiváció, ösztönzés**
6) **A működés szabályozottsága**
7) **Az alapítványi szervezetén kívül végzett tevékenységek**

A vizsgálat részeként sor kerül javaslatok tételére is, az alábbiak szerint:

8) **Főbb megállapítások és javaslatok**
9) **A Szervezet átalakítására tett javaslatok**

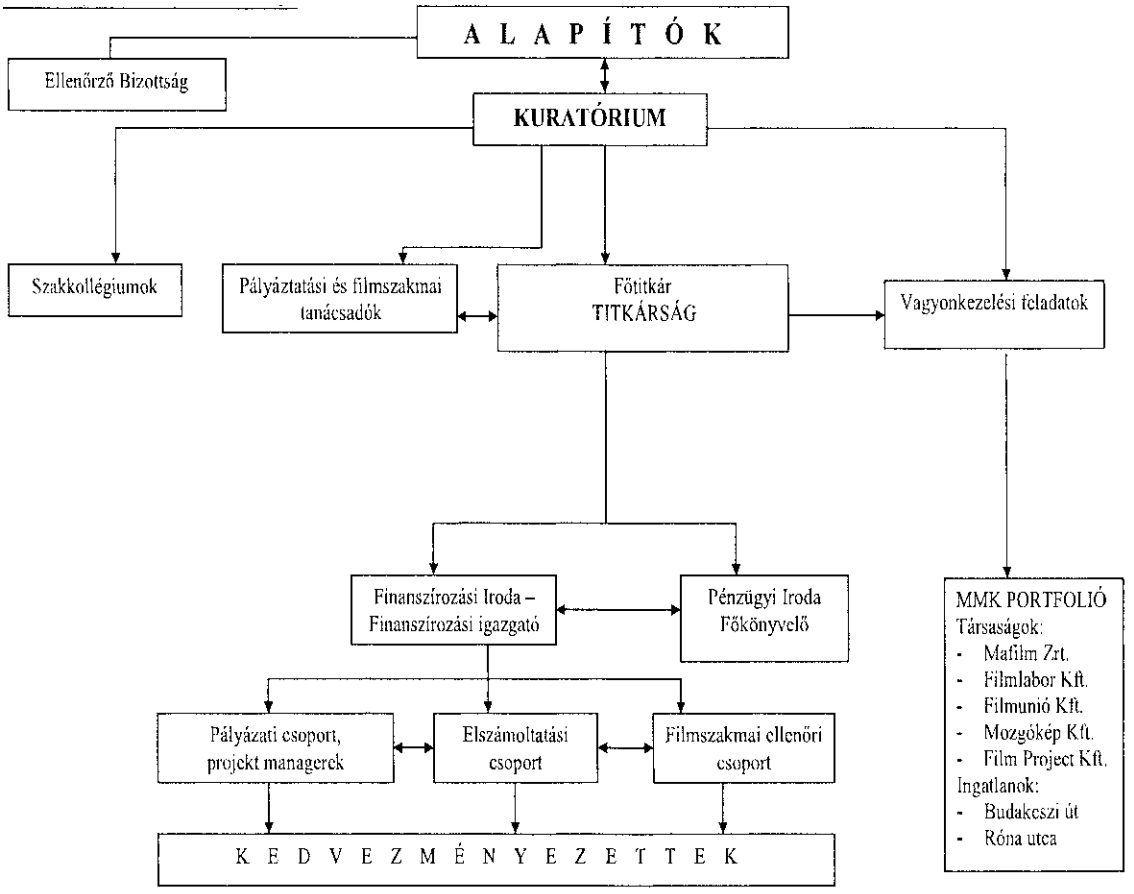
A vezetők és az interjúvoltak megértették a szervezeti és működési átvilágítás célját, támogatták a munkát és az interjúk során együttműködőek voltak.

A személyes interjú készítés során előfordulhatnak nem világosan megfogalmazott kérdések vagy félreértelmezett válaszok. Ezt a minta nagyságával próbáltuk kiszűrni.

atlatszo.hu
2012.11.03.
7. oldal

1. Az alapítvány jelenlegi szervezeti felépítése, belső struktúrája és vezetési szintjei

Az alapítvány jelenlegi szervezeti felépítése a következő ábrán látható:



atlatszo.hu
2012.11.03.
8. oldal

A Titkárság rendelkezésünkre bocsájtott a „belső felépítést” bemutató és a munkavállalókat is felsoroló dokumentumot:

A Közalapítvány belső felépítése

TITKÁRSÁG

(21 + 14 fő)*

t titkárságvezető (főtitkár)
a asszisztens
tanácsadó
főnök
gépkocsivezető, ügyintéző

Jogi Iroda
jogtanácsos
ügyvéd
ügyvéd

Kuratóriumhoz rendelt pályáztatási, filmszakmai tanácsadó, belső ellenőr, titkár

Könyvvizsgáló:

Finanszírozási Iroda
r finanszírozási igazgató

Pályázati csoport – project managerek

Pénzügy és könyvelés

főkönyvelő

- **Pénzügyi csoport**
  pénzügyi munkatárs
  pénzügyi munkatárs
- **Könyvelés**
  könyvelő

Kontrolling csoport

csoportvezető
a kontrolling asszisztens

- **Elszámoltatás**

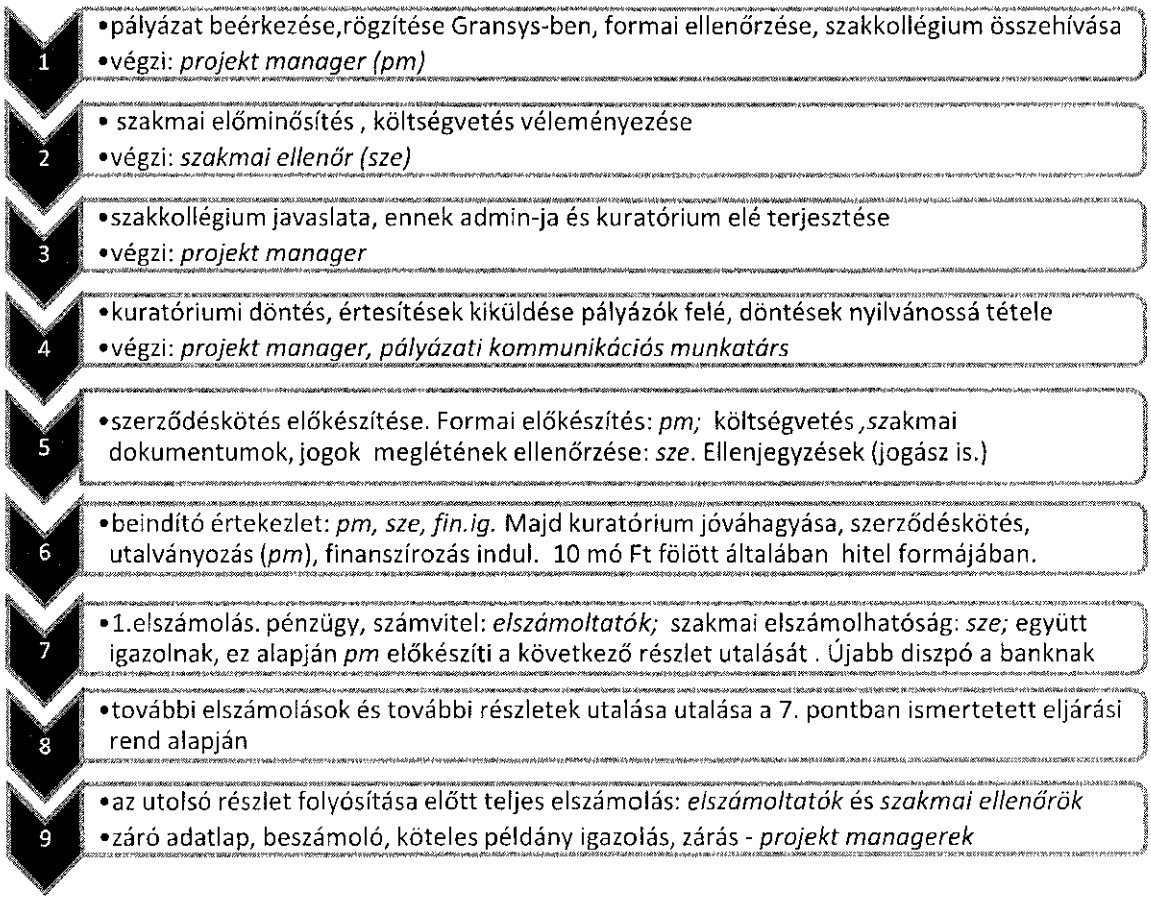
- **Filmszakmai ellenőrzés**

* normál betűvel a munkaviszonyban foglalkoztatottak, szürke színnel a megbízási szerződéssel feladatot ellátók.

atlatszo.hu
2012.11.03.
9. oldal

Az alapítvány munkaszervezetében az átadott dokumentumok szerint 35 munkavállaló dolgozik. Ebből 21 munkaviszonyban álló (18 teljes 3 részmunkaidős) valamint 14 szerződéses munkatárs van. A szerződéses alkalmazás szükségességére és előnyeire van magyarázat, - a szerződéses munkatársak magas számárnak vizsgálatára a későbbiekben kerül sor. Ők egyébként saját megítélésük szerint is beépültek a munkaszervezetbe, annak szerves részét képezik. A 14 szerződéses munkatárs fele (7 fő) közvetlenül a kuratóriumnak vagy a főtitkárnak riportozik. A fennmaradó 28 fő munkáját további két vezetési szinten irányítják. Az alapítvány operatív irányítási rendszere tehát jelenleg 3 szintű : főtitkár, igazgató és (javarészt látens) csoportvezetők.

A Közalapítvány alaptevékenysége a költségvetési támogatásnak az Alapító Okiratban megjelölt célokra való fordítása. A támogatási folyamat fő fázisait, az ezeken a pontokon végzett feladatokat és azok végzőit az alábbi folyamatábrán mutatjuk be.



atlatszo.hu
2012.11.03.
10. oldal

2. Tervezés, pénzügyi kontrolling

Költségvetés

A vezetői interjúk felvételének időszakában - 2010 május – a Közalapítványnak még nem volt 2010 évi költségvetése. A terv készítését összefogó főkönyvelő szerint ennek az az oka, hogy nincs meg a 2009 évre elfogadott Mérleg. (A Mérleget a Kuratórium 2010 május végén fogadta el.) Így komoly problémát okoz, hogy a tervezéssel meg kell várni az előző évi mérleg elkészültét és elfogadását. Mindebből az is kiderül, hogy a költségvetés nem a felmért tényleges költségigényekre épül, hanem bázis szemléletű: az előző évi mérleg alapján, az előző évi adatokból kiindulva történik.

Az Közalapítvány egyik legfontosabb gazdasági iránytűjének, a működési költségeknek a tervezése is több hónapot késik, az év első 5 hónapjának működése elfogadott terv nélkül valósul meg. Pedig nem feltétlenül kellene, hogy így legyen.

Az Közalapítvány működési költségeit az Oktatási és Kulturális Minisztériummal 2007-ben kötött és 2010 elején 2013 végéig meghosszabbított 4 éves támogatási szerződés határozza meg. E szerint a Közalapítvány működési költségei nem haladhatják meg a Magyar Köztársaság adott évi költségvetési törvényében az MMKA-t megillető állami támogatás 8%-át. A költségek tervezése tehát kiindulhat az ebben a szerződésben a következő 4 évre rögzített támogatási összegek nagyságából. Amennyiben azonban ezek a rögzített támogatási összegek megváltoznak, erről is tudomást lehet szerezni legkésőbb az előző év utolsó napjaiban, a költségvetési törvény elfogadásakor. A törvényben rögzített 8%-os felső határ értékével számolva a működési költségekre tervet lehetne készíteni. Így nem fordulhatna elő, hogy az év majdnem felében az Közalapítvány elfogadott költségterv nélkül, „vakrepülésben" működjön, bár a főkönyvelő elmondása szerint a Közalapítvány vezetése tudja követni a tényleges folyamatokat. A költségek kontrollja „megérzés és rutin" alapján történik.

A tervezés további jellemzője, hogy az elkészült költségvetésben a költségek nincsenek lebontva az egyes szervezeti egységekre. Így annak a lehetősége sincs meg, hogy azok felelős vezetői a költségekkel gazdálkodni tudjanak, vagy követhessék az adott évi keretek felhasználását. Egyes váratlan költségek felmerülésekor az érintett vezető „ eseti jelleggel egyeztet" a főkönyvelővel.

atlatszo.hu
2012.11.03.
11. oldal

A tervezéssel kapcsolatban valódi problémát jelent a költségek megosztása, allokációja a közhasznú és a vállalkozói tevékenységek között. Ez utóbbi az Közalapítvány tulajdonában lévő két ingatlan (Budakeszi út és Róna utca) hasznosítását, bérbeadását jelenti. A két tevékenységhez kapcsolódnak közös költségelemek, mint például az Közalapítvány Kuratóriumának működési költségei. Erre a költségmegosztásra egyébként nehezen határozható meg korrekt módszer. A költségek felosztásának egyik módszere lehet az úgynevezett „bevétel arányos" módszer,- a Közalapítvány is ezt alkalmazza - ahol a Közalapítvány „bevétele" a közhasznú működésre kapott és a cél szerinti támogatás összege, míg a vállalkozási tevékenység bevétele tényleges üzleti bevétel. Az ezek közötti százalékos arány meghatározása az egyik oldalon költségvetési, a másik oldalon piaci folyamatok eredője. Az állami támogatások csökkenése esetén a költségek nagyobb arányban tolódnak el a vállalkozási terület felé, ami egyfelől a 8%-os keret csökkenését kompenzálva a megmaradó mozgásteret növeli, de egyúttal rontja a vállalkozási terület eredményességét. (A vállalkozási tevékenységi területet ez alapján bújtatott költségcentrumként is lehet értelmezni.) Ez nem feltétlenül elmarasztaló kijelentés, hiszen a Közalapítványi költségek tervezésének másik jellemzője az, hogy az állami támogatás esetleges csökkenése esetén bekövetkező működési költség csökkenés a költségstruktúra rugalmatlan volta miatt nehezen „követhető le".

A Közalapítvány gazdálkodásának másik legfontosabb területe a finanszírozás. Ennek alakulásáról folyamatosan frissülő nyilvántartások vannak, melyek tartalmazzák a közvetlen finanszírozás, a banki finanszírozás (hitel állomány) és az esedékes hitel visszafizetés adatsorait. Ezeket az adatsorokat a finanszírozási igazgató rendszeres jelentések keretében ismertette a Kuratórium előtt. (Ez valóban így volt a 2010-es dokumentumok alapján.) Amikor az interjúk során a rendszeres kontrolling jelentések készítése került szóba, a Közalapítvány vezetői ez utóbbi – finanszírozás és hitel - folyamatkövetést értették alatta. Jelenleg a Közalapítvány talán legfontosabb pénzügyi-gazdasági kérdése valóban ez.

Más típusú, a Közalapítvány egész működését érintő rendszeres terv-tény összehasonlítás vagy rendszeresen készülő összegzett adatsor nincs. a hitelekkel kapcsolatos naprakész lista megtalálható, a projekt menedzserek meg tudják mondani, hogyan alakul az egyes területekre felosztott keretek „kifinanszírozása", talán prognózist is tudnának adni az év hátralévő részére. Egyébként ha valamilyen információ szükségessé válik egy vezető számára, az „elmegy : és kérdez."

atlatszo.hu
2012.11.03.
12. oldal

A tervezési folyamatban minden vezető részt vesz. A tervezési folyamatot a főkönyvelő fogja össze. A főtitkár az aktuális évre vonatkozó többlet feladatokat vagy esetlegesen kieső feladatokat és azok költségvonzatát ismerteti. A finanszírozási igazgató értelemszerűen a finanszírozással és a hitelekkel kapcsolatos adatokat szolgáltatja. A Kuratóriumi tanácsadó a tervezéssel kapcsolatos hozzájárulásáról, - nyilván kicsit eltúlozva – úgy nyilatkozott, hogy a tervet ő készíti.

Megállapítások

A vezetői interjúk felvételének időszakában -2010 május – a Közalapítványnak még nem volt 2010 évi költségvetése. A költségek kontrollja „megérzés és rutin" alapján történik.

A gazdasági folyamatok lekövetésének (kontrolling) kialakult, formalizált rendszere nincs. A szervezetben megtalálható különféle, a tényleges gazdasági folyamatokat bemutató információk nincsenek összegyűjtve, egy kézben kezelve, és a felelős vezetőkkel rendszeresen, formalizált módon megosztva. Ebben minden bizonnyal közrejátszik az a tény, hogy az Közalapítványnak nincs gazdasági igazgatója.

Javaslat

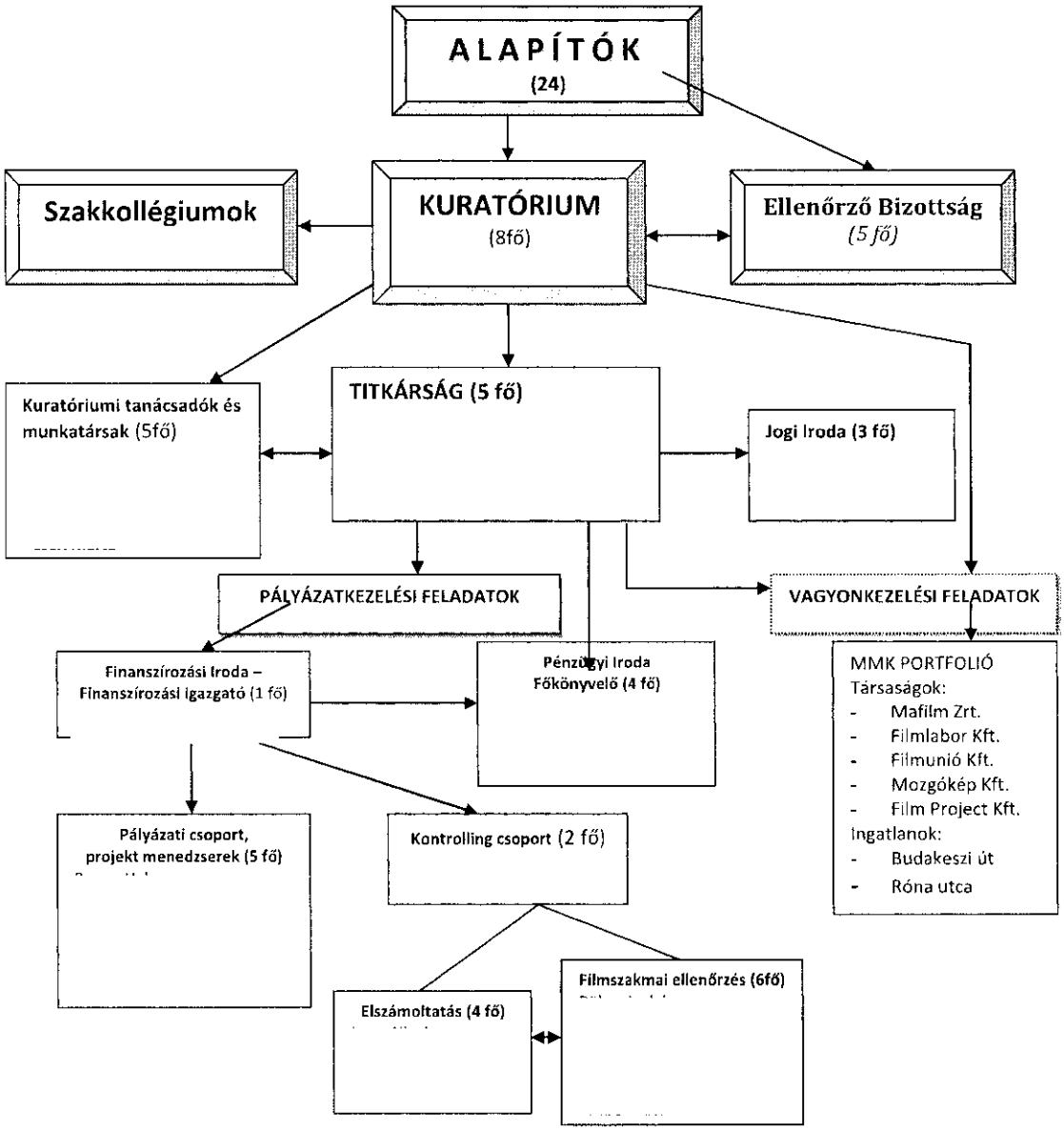
A Közalapítvány költségvetésének elkészítését a tényleges igények és felmerülő feladatok felmérésével már a Mérleg elfogadása előtt meg kell kezdeni.

A legfontosabb operatív vezetőket (ezek körét meg kell határozni) területükről havonta, a Közalapítvány egészének pénzügyi helyzetéről legalább negyedévente részletes kontrolling jelentéssel tájékoztatni kell. A bevonó magatartás erősítheti a vezetők felelősségérzetét és lojalitását is. Javasoljuk a Gransys vállalatirányítási rendszerből kinyerhető analitikus kimutatások rendszeres készítését és a kontrolling folyamatba történő beillesztését.

atlatszo.hu
2012.11.03.
13. oldal

3. Workflow, működés és döntéshozatal

A munkafolyamatok elvégzése a Titkárságtól kapott ábra alapján az alábbi szervezeti keretek között valósul meg :



MAGYAR MOZGÓKÉP KÖZALAPÍTVÁNY
szervezeti ábra

2010. június

atlatszo.hu
2012.11.03.
14. oldal

Kulcsemberek a szervezetben

A szervezet tényleges irányítását végző vezetők körének meghatározására személyes interjúk során kérdeztünk rá a felső és középvezetők körében, valamint mintavételes eljárással az egyes szervezeti egységek 1-1 képviselőjénél. A társaság irányítását végző kulcsemberek a következők:

főtitkár kuratóriumi tanácsadó, finanszírozási igazgató, főkönyvelő. (Nevüket a szervezeti ábrán pirossal jelöltem.) Említésre került még a hitelekkel kapcsolatos ügyek intézője, („éves 5,4 milliárd Ft pénzmozgást bonyolítok"), és főtitkári tanácsadó. Figyelemre méltó, hogy az említett 6 személy közül mindössze 2 fő (a főtitkár és a finanszírozási igazgató) áll a Közalapítvánnyal munkaviszonyban, a többiek szerződéses munkavállalók, a főkönyvelő nem is az alapítványnál. A négy kulcsember közül három pozíciója folytán egyébként is az lenne. A mindenki által egyértelműen kulcsembernek tartott kuratóriumi tanácsadó hivatalosan nem foglal el a szervezetben vezető pozíciót. A „miért kulcsember"? kérdésre adott válaszok közül egy jellemzőt idézek: „ő hozta létre az Közalapítványt, ő a mozgatórugó". A főtitkár asszony jellemzése szerint a kuratóriumi tanácsadó az elnök személyéhez kötődik, fő erénye a potenciális pályázókkal való kapcsolattartás. Ő az, aki a játékfilmes szakkollégiumi javaslatokat főként gazdasági szempontból véleményezi.

Az Közalapítvány vezetőinek munkafeladatai

Az Közalapítvány kulcsemberei az alábbi konkrét munkafeladatokat végzik. A „Mi a három legfontosabb napi és havi munkafeladata?" kérdésre adott válaszokat összegeztük.

: napi teendői között említette a Kuratóriumi ülések előkészítését, végrehajtását, és a külső partnerekkel (Oktatási és Kulturális Minisztérium, Parlamenti bizottság, Pénzügyminisztérium, televíziók, ORTT) történő kapcsolattartást.

a rendszeresen végzendő napi munkafeladatoknál a támogatási rendszer teljes lebonyolítását jelölte meg, - ez megfelel a munkaköri leírásban foglaltaknak. Elmondása szerint egyébként mindenbe bele kell folynia, pl. a leányvállalatoknál a gondnoki teendőkbe is. Munkája havi bontásban sem változik.

atlatszo.hu
2012.11.03.
15. oldal

főkönyvelő napi munkafeladatai elmondása szerint a bizonylatok feldolgozása, rendszerezése, formai ellenőrzése; irattárazás; szerződések véleményezése; utalványozás formai ellenőrzése; teljesítési igazolások formai ellenőrzése. A felsorolt adminisztratív feladatok nagy részét a pénzügyre beosztott munkatársak is elvégezhetik. Szerződések véleményezése ritkán történik, nem napi munkafeladat. A főkönyvelő által felsorolt tevékenységek között nem szerepelnek könyvelési feladatok, sem azok ellenőrzése. Havi rendszerességgel végzett munkafeladatai között szerepel a bevallások beküldése.

napi feladatai közé tartozik elmondása szerint a támogatási és működési stratégia folyamatos karbantartása, a támogatott filmek pénzügyi menedzselése, a vagyonkezelési feladatok végzése (ezek egy éve a Film Project Kft-be vannak kiszervezve). A felsorolásban a Közalapítvány talán legfontosabb feladatai kerültek megnevezésre.

Tervezett és eseti munkafeladatok

A négy vezetőnél az előre eltervezett t és az ad-hoc módon jelentkező sürgős munkák aránya fontos mutató. Ez a finanszírozási igazgató esetében 70-30 %, tehát a munkák 1/3-a nem tervezhető. Ennek a finanszírozási igazgató esetében különösen nagy jelentősége van, mivel a „ beeső", nem tervezett feladatok megoldása közvetlenül befolyásolja az alá tartozó területek dolgozóinak munkáját is, felborítva a beosztottak részére korábban kiadott feladatok terv szerinti végzését. Jelentős hatékonyságvesztés történik mind vezetői , mind beosztotti szinten. A munkakör jellegéből a viszonylag magas eseti arány egyébként eleve adódik, bár valószínűleg csökkenthető lenne az igazgató túlterheltségének megszűntetésével, egyéb feladatainak átcsoportosításával.

A főkönyvelő esetében saját becslése alapján szintén 70-30% az arány. Ebben az esetben számomra nem világos, hogy a korábban megnevezett napi rendszerességgel végzett feladatok közül melyiknél fordulhat elő ilyen magas arányú nem várt feladat jelentkezése.

A kuratóriumi tanácsadó becslése alapján saját munkájának fele a nem tervezhető feladat. 50% eseti, nem tervezett feladat nagyon magas arány, amely egyrészt folyamatosan felmerülő problémák jelentkezését mutatja, másrészt rendkívüli operativitást követelő munkavégzésre utal. Hasonlóan néhány nagy szolgáltató vállalat ügyfélszolgálatához, ez tipikusan problémamegoldó munkakör, sok egyedi döntéssel. A korábban felsorolt napi

atlatszo.hu
2012.11.03.
16. oldal

munkafeladatok közül ez valószínűsíthetően nem a stratégia karbantartásához vagy a vagyonkezelési feladatokhoz kötődik, sokkal inkább a „támogatott filmek menedzseléséhez".

A főtitkár asszony elmondása szerint a jól tervezhető és a váratlanul felmerülő, de sürgős feladatok aránya 80-20%, ami kiszámítható és jól tervezhető munkavégzést jelent, és összhangban van a korábban felsorolt napi munkafeladatok jellegével.

Megjegyzendő, hogy a meginterjúvolt 4 további középvezető mindegyike a 70 -30%-os arányt említette, sőt, a további 20 munkavállalóval készült felmérés alapján az ő esetükben 66-34% az átlag. Ezek a mutatószámok így, vezetői és munkavállalói szinten egybeesve már egyértelműen munkaszervezési problémákat jeleznek.

Feladatmegosztás egyértelműsége

Az Közalapítvány vezetőinek véleménye megoszlik abban a tekintetben , hogy van-e olyan terület, ahol a feladatok megosztása nem eléggé pontos két szervezeti egység között, és hogy hol van ilye a szervezetben.

A finanszírozási igazgató és a főkönyvelő véleménye szerint nincs ilyen terület.
A főtitkár asszony lát ilyen területet, véleménye szerint ilyen a vagyonkezelés, ahol túl sok feladat „felcsúszott" a kuratóriumhoz. A kuratóriumi tanácsadó szerint is szükséges lenne a feladat megosztás újragondolása a kuratórium és a titkárság között.

A kuratóriumi tanácsadó szerint több probléma van a támogatási folyamatot praktikusan lebonyolító három szervezeti egység (projekt menedzserek, szakmai ellenőrök, elszámoltatók) együttműködésében, de főleg a szakmai ellenőrök és a projekt menedzserek között. Nem világos az egyes elvégzendő feladatok elhatárolása, sok az egymásra mutogatás. Ezen túl, a banki folyamatok kezelése nem épült be a rendszerükbe. Javasolja a projekt menedzser és a szakmai ellenőr munkakörök összevonását.

Ugyanezt a problémát említi a középvezetők közül e tárgyban egyedül észrevételt tevő kontrolling osztályvezető, aki szerint rossz a munkaszervezés a projekt menedzserek és a szakmai ellenőrök között. Javaslata szerint szerencsés lenne az, hogy egy projektet egy ember kísérne végig, - így egy kézben tartaná az indulástól a befejezésig – de az ellenőrzés különálló feladat maradna.

atlatszo.hu
2012.11.03.
17. oldal

Felelősségi körök elhatárolása

A vezetők véleménye megoszlik abban a kérdésben, hogy van-e olyan feladat, aminek végrehajtásáért a felelős nem pontosan meghatározott személy vagy szervezeti egység. A finanszírozási igazgató és a főkönyvelő szerint nincs, a kuratóriumi tanácsadó a fent említett feladat megosztási probléma kapcsán lát ilyet, a főtitkár asszony pedig a vagyongazdálkodás területén.

Ami a szervezeten belüli az egyes szervezeti egységek közötti konfliktusokat illeti,a többség meglátása szerint nincsenek ilyenek. Egyedül a kuratóriumi tanácsadó lát ilyet a fentiekben felsorolt problémák kapcsán a finanszírozási területen.

Feladatok delegálása más szervezeti egységek részére

A munkafolyamatok megfelelő végzése érdekében a szervezeti egységek – titkárság, pénzügy és finanszírozás – megfelelő módon kommunikálnak egymással. Az adat- és információ kérések az elvárható normális munkarendben folynak.

A működési rend jellemzője az, hogy a két megbízási szerződéssel foglalkoztatott Közalapítványi vezető természetes módon része az információ adásnak/kérésnek és az utasítások adásának. A finanszírozási igazgató és a főkönyvelő kap leggyakrabban feladatot más szervezeti egységben dolgozóktól, mindenekelőtt a főtitkár asszonytól és a kuratóriumi tanácsadótól.

A főkönyvelő feladatot ad a projekt menedzsereknek adatszolgáltatásra és információt kér a pályázóknak folyósított korábbi támogatásokról. A főkönyvelő szintén adatokat kér az elszámoltatóktól egyes pályázóval való vita esetén. (A fenti információk teljes körűen lekérdezhetők a Gransys-ből).

Az információcsere formalizáltsága

A finanszírozási igazgató és a főkönyvelő kap leggyakrabban feladatot más szervezeti egységben dolgozóktól. Elmondásuk szerint az információ kérések ad-hoc jelleggel és sürgős válaszkéréssel, nem formalizált módon érkeznek. A szóbeli kérés a jellemző kommunikációs forma. A pénzügy szeretné formalizálni az ilyen gyors és sürgős határidejű adatkéréseket.

atlatszo.hu
2012.11.03.
18. oldal

Szervezeten belüli döntéshozatal

Arra a kérdésre, hogy a „működéssel kapcsolatban milyen fontos döntéseket hoz meg saját hatáskörben, amihez nem kell szervezeti felettesének hozzájárulása?" a következő válaszok születtek.

A finanszírozási igazgató úgy jellemzi a saját döntési kompetenciáját, hogy „pitiáner ügyekben van", jellemzően 100 e Ft alatti értékben.
A főkönyvelőnek ilyen önálló döntési hatásköre elmondása szerint nincs.

A kuratóriumi tanácsadó saját döntési kompetenciáját jellemezve azt mondja, hogy hivatalosan semmilyen nincs, de „javaslatokat" tesz szakmai kérdésekben mindenről, ahol a „kollégák ezt elvárják tőle". Leginkább a finanszírozás és a támogatások utalása ilyen kérdés, ahol „valakinek meg kell hoznia a döntéseket".

A főtitkár asszony a működéssel kapcsolatban (kuratóriumi határozat alapján) minden fontos döntést meghozhat, szerződéskötésnél aláírási joga van, az aláírási jogot korlátozó értékhatárról nincs információ.

A fentiek alapján megállapítható, hogy a szervezet működését illetően főtitkár asszony és a kuratóriumi tanácsadó a tényleges döntéshozók. Az előbbi munkavállalóként, a kuratórium által feljogosítva gyakorolja ezt a jogot, az utóbbi szerződéses munkatársként, informálisan, a döntésekért felelősséget nem viselve.

Ad-e javaslatokat a Kuratóriumnak a támogatási keretek felosztásához? Kinek ad és milyen típusúakat?

Finanszírozási igazgató: igen, ad, elsősorban a többi három vezetőnek, kuratóriumnak is kérés alapján.
A főkönyvelő nem ad, „nem látja a területeket".
A kuratóriumi tanácsadó a Kuratóriumnak ad, az előző évi tapasztalatok alapján.
A főtitkár asszony szintén a Kuratóriumnak ad, a Filmszakmai Kerekasztal által megállapított százalékos arányok betartásáról, és egyéb általa fontosnak ítélt szempontokról.

atlatszo.hu
2012.11.03.
19. oldal

A döntéshozatal témakörében csak a főtitkár asszony részére feltett kérdések:

- milyen döntési kompetenciák vannak delegálva az Közalapítvány szervezetében más vezetőkhöz?

  Számukra a döntések előkészítse a fő feladat. Döntési lehetőség nyílik a 10 millió Ft alatti projekteknél a kifizetés priorizálására.

- Van-e felelőse az Közalapítványon belül a vagyongazdálkodásnak?

  „A kuratórium nem hozott létre külön bizottságot, az apparátus csinálja ezt is". Közreműködik ebben: '

Megállapítások

A társaság irányítását végző kulcsemberek a következők: főtitkár asszony, kuratóriumi tanácsadó, finanszírozási igazgató, főkönyvelő.

A kulcsemberek feladatai alapvetően világosak és elkülönültek.

informális módon vezető, akinek jelentős hatása van elsősorban a finanszírozási és a vagyongazdálkodási területekre.

Magas a nem tervezhető, ad-hoc módon jelentkező eseti feladatok aránya. A meginterjúvolt vezetők mindegyike a 70 -30%-os arányt említette, sőt, a további 20 munkavállalóval készült felmérés alapján az ő esetükben 66-34% az átlag. Ezek a mutatószámok így, vezetői és munkavállalói szinten egybeesve egyértelműen munkaszervezési problémákat jeleznek.

A Közalapítvány vezetőinek véleménye megoszlik abban a tekintetben , hogy a feladatok megosztása egyértelműen rendezett-e a szervezetben. A vezetők véleménye ugyancsak megoszlik abban a kérdésben, hogy a felelősségi viszonyok pontosan meghatározottak-e.

A szervezeten belüli döntéshozatallal kapcsolatban megállapítható, hogy a szervezet működését illetően főtitkár asszony és a kuratóriumi tanácsadó a tényleges döntéshozók.

atlatszo.hu
2012.11.03.
20. oldal

Az előbbi munkavállalóként, a kuratórium által feljogosítva gyakorolja ezt a jogot, az utóbbi szerződéses munkatársként, informálisan, a döntésekért munkajogi felelősséget nem viselve.

Javaslatok

A vezetők közötti kompetencia viszonyokat tisztázni kell. Vonatkozik ez mindenekelőtt a finanszírozási igazgató és a kuratóriumi tanácsadó viszonyára. Világosan meg kell határozni, le kell osztani a döntési kompetenciákat. Meg kell szüntetni a nem munkavállalóként alkalmazott személyek döntésekre gyakorolt befolyását, aminek következményeiért korlátozottan viselnek felelősséget.

atlatszo.hu
2012.11.03.
21. oldal

4. Információ források és az információk áramlása a szervezeten belül

Gransys vállalatirányítási rendszer

A támogatási rendszerben a munkavégzés legfontosabb segítője, és egyben az információk áramlásának rendszerét a Gransys nevű ügyviteli rendszer biztosítja. Ez az informatikai rendszer a pályázatok beérkezésétől kedve végigkíséri az egyes projektek útját: rögzítés, döntés, szerződés, finanszírozás, elszámolás. Egyelőre a munkafolyamatból még a projekt lezárásának rögzítése hiányzik. Az informatikai rendszer fő moduljai között szerepel az iktatás, pályázat kezelés, iratkezelés, szerződések, pénzügy, utalványozás, elszámoltatás. Szofisztikált, összetett kereső rendszere lehetővé teszi, hogy a pályázatokkal kapcsolatos minden információ alapján keresni lehessen. (A lezárt projektek listáját egyelőre nem lehet megtalálni.) Keresni lehet például a következő kérdések alapján: egy adott projekt eddigi útja és jelenlegi státusza, egy adott pályázó adatai, a pályázó korábbi pályázatai, ebből támogatottak és elutasítottak, a korábbi utalások összege és időpontjuk, a pályázó elszámolásai határidőre megtörténtek-e, kinek van el nem számolt projektje, stb. Keresni lehet támogatási formákra is, vagy például egy folyamatban lévő pályázathoz eddig különféle jogcímen megítélt támogatások összességére. Mindez 2005-ig visszamenően biztosított.

A folyamat menedzsment során ellenőrzési pontok vannak beépítve. Nem lehet például újabb részletet finanszírozni, ha az előzővel még nem számoltak el. A folyamat menedzsment teljes körű abban az értelemben is, hogy az adott döntési vagy értesítési pontokon a kiküldendő formanyomtatványokat aláírásra készen generálja.

Az információk, adatokhoz történő hozzáférés az érintett feladatokat végzők részére biztosított. A jogosultságok rendszere megfelelően tagolt, minden munkatárs szerkesztési joggal beléphet az ő munkájához tartozó modulba. Más modulokba csak betekintési lehetősége van. Természetesen a beavatkozások megtörténte (személy, időpont és esemény) logolva van. A vezetők megfelelő jogosultság birtokában minden információhoz hozzáférhetnek.

Az informatikai ügyviteli rendszer lehetőséget ad rendszeres kimutatások készítésére is.

atlatszo.hu
2012.11.03.
22. oldal

Tapasztalataim szerint a Gransys-t ügyviteli rendszerként használják, kevésbé analitikus kimutatások, adatsorok kikérésére és ennek alapján történő elemzésekre.

Információs jelentések készítése szervezeti egységeken belül és más egységek számára

A vezetők elmondása szerint a Közalapítvány szervezeti egységein belül nem készül heti, havi, negyedéves vagy bármely időszaki összefoglaló jelentés az elvégzett munkáról, a felmerült tipikus problémákról. Ezen információk átadása vélhetően az érintett vezetővel történő szóbeli megbeszéléseken történik meg.

A vezetőknek feltett kérdésekből az is kiderült, hogy az egyes szervezeti egységek egymás számára sem küldenek rendszeres összefoglalókat, analitikákat, pedig ezek nagy része a Gransys-ből kinyerhető volna. A rendszer segítségével a napi teendőkön túlmutató információ csoportok kialakítása és megosztása elviekben lehetséges lenne.
A finanszírozási igazgató számára például folyamatosan rendelkezésre állnak hitelekkel kapcsolatos információk, melyekről az igényelt rendszerességgel beszámol a Kuratóriumnak.

A vezetők mindegyike megfelelő jogosultsággal hozzáfér a folyamatszervező és információs szoftverhez, de saját nyilatkozatuk szerint egyikük sem használja azt. A főkönyvelő nem a Közalapítvánnyal áll szerződéses viszonyban, tehát a Közalapítvány adataihoz való hozzáférését egyébként is szabályozni kellene.

A szervezeten belüli információs háló

A szervezeten belül a három centrális információs pont a főtitkár, a Kuratóriumi tanácsadó és a finanszírozási igazgató. A négy vezető közül kettő jelölt meg fontos információs forrásként olyan munkatársakat, akik nem tartoznak a felső szintű vezetők közé :

csoportvezetőt és , tanácsadót. Az előbbi személy esetében ez kézenfekvő, hiszen ő a hitelügyintéző, az utóbbi esetében lényeges szakmai adatokkal rendelkezés az információ kérés indoka.

A megkérdezett vezetők a finanszírozást jelölték meg olyan szervezeti egységként, amelytől a leggyakrabban kérnek és kapnak információkat. Ez nem meglepő, hiszen az érdemi és napi pályázati ügyintézés ebben a szervezeti egységben történik. A kért információk jellegét kérdezve az derült ki, hogy a legtöbb információt a tényleges pénzügyi mozgásokkal kapcsolatban igénylik.

atlatszo.hu
2012.11.03.
23. oldal

Írásos vagy szóbeli kommunikáció

A vezetőktől megkérdeztük, hogy véleményük szerint a belső információk cseréje hogyan hatékonyabb: írásos formalizált vagy személyes módon. Két vezető mindkettőt hatékonynak ítéli, másik kettő inkább a személyes szóbeli módszert preferálja.

Értekezletek

Az Közalapítványon belül nincsenek összalapítványi értekezletek („all-staff meeting"), amelyeken az Közalapítvány általános helyzetét, annak változását lehetne ismertetni, vagy a munkavállalók egészét érintő kérdésekről lehetne tájékoztatást adni.

Hasonlóképpen nincsenek rendszeres vezetői értekezletek (management meeting) sem, ahol a Közalapítvány vezetői rendszeresen, heti gyakorisággal oszthatnák meg a fontosabb információkat, ahol mindenki által követhető módon ki lehetne osztani a feladatokat és beszámolni azok teljesüléséről. Egy szervezet irányításában fontos feladat annak biztosítása, hogy a vezetők tudjanak az egymás munkaterületén folyó fontosabb történésekről, az ezzel kapcsolatban szükséges kooperációról. Elengedhetetlen, hogy a vezetők informáltsági szintje homogén legyen. Ezt jelenleg semmilyen intézményes forma nem biztosítja.

Az egyes szervezeti egységek belső működésében kedvezőbb a helyzet azáltal, hogy a Közalapítvány „szívének" tekintett finanszírozás (projekt menedzser, szakmai ellenőr, elszámoltató hármas) területén a finanszírozási igazgató a Kuratóriumi ülések után eligazítást tart, ahol kiosztja az elvégzendő feladatokat.

Elegendő belső információk állnak-e rendelkezésre?

A vezetői interjúk során azt is megkérdeztük, hogy milyen típusú belső információból kellene több a jobb működéshez? Honnan kaphatná meg ezeket? A válaszokból az a kép rajzolódott ki, hogy a vezetők számára valamennyi információ rendelkezésre áll. A Gransys mellett külön könyvtárakban megtalálhatók a Kuratóriumi határozatok, hitelszerződések, támogatási szerződések is.

A Gransys-t azonban egyik vezető sem használja. A főkönyvelő elmondása szerint munkájához nincs szükség a Gransys rendszerre, neki egyébként a szükséges információk rendelkezésre állnak. A finanszírozási igazgató a Gransys rendszert személyesen nem használja, informatikai segítséget másoktól kap. A Kuratóriumi tanácsadó szerint minden

atlatszo.hu
2012.11.03.
24. oldal

információ megvan, „ ami kell" de nem sorolta fel ezeket. Az informatikai adatszerzést asszisztense végzi helyette. A főtitkár asszonynak természetesen tudomása van az információs rendszerekről, személyesen ő sem használja ezeket, ebben asszisztense van segítségére. Mindazonáltal a főtitkáron kívül három vezető nyilatkozott úgy, hogy ezeket az adatbázisokat napi rendszerességgel használja.

Elegendő külső információ áll-e rendelkezésre?

Külső, filmszakmai információk megszerzése kapcsán azt a kérdést tettük fel, hogy milyen információkra van szüksége, ezeket milyen csatornákon keresztül szerzi meg? Igazából csak a főtitkár asszony nyilatkozott úgy, hogy szüksége van ezekre, példaként a Filmművész Szövetség és a Magyar Operatőrök Társasága hírlevelét említette, valamint *film.hu* portált és a Shooting in Hungary adatbázist.

Informatikai eszköztár használata

Az interjúk során adott válaszok alapján kérdésként merült fel a vezetőknél az informatikai eszköztár használata a munkavégzés folyamán. A főkönyvelőn kívül egyik vezetőnek sincs PC az irodájában. Rajta kívül a többi vezető az informatikai kérdésekben segítségre szorul. Levelezésüket asszisztensük végzi. Munkahelyükön személyesen nem használják az Office programcsomag szoftvereit: a szövegszerkesztés, az excel táblázatkezelőt, a power point prezentáció készítő szoftvert, az outlook program levelezésen kívüli funkcióit (naptár, feladatkezelő, névjegyalbum).

Csak a Kuratóriumi tanácsadónak feltett kérdések:

- Készít-e bármilyen *rendszeres* összefoglalót a Kuratórium számára pl. időszaki jelentések valamely témában?

  Igen készít , igény szerint, elsősorban finanszírozási, támogatási és vagyonkezelési kérdésekben.

- Inkább szóbeli, informális módon zajlik ez, vagy írásban?

  Mindkét módon. A Finanszírozási igazgató például írásban tájékoztatja a Kuratóriumot, ő legtöbbször szóban.

atlatszo.hu
2012.11.03.
25. oldal

- Vannak-e rendszeres találkozások a leányvállalatok vezetőivel? Milyen rendszerességgel?

  Vannak, ő személyesen tartja ezeket. Ezekben a kérdésekben a Kuratórium felé ő referál. Nincs rendszeres közvetlen találkozás a Kuratórium és a leányvállalatok vezetői között.

Csak a Főtitkár asszonynak feltett kérdések:

- A belső, hivatali információk cseréje hogyan hatékonyabb: levelezés vagy szóbeli közlés útján?

  Szóban

- Milyen úton szokott utasításokat adni? Írásban vagy személyesen, szóban a közvetlenül érintettnek?

  személyesen, szóban

- Önt hogyan keresik meg problémáikkal a munkatársak? Személyesen vagy levél küldésével?

  személyesen

- Külső szakmai információk megszerzése milyen csatornákon keresztül történik?

  személyesen, bizalmi viszonyra építve

- Milyen módon biztosítja azt, hogy a vezetők informáltsági szintje homogén legyen?

  Véleménye szerint ez nem szükséges, mert nem ugyanaz a szakterületük.

atlatszo.hu
2012.11.03.
26. oldal

Megállapítások

A Közalapítvány rendelkezik a megfelelő elektronikus információs adattárakkal és az információ áramlást hatékonyan biztosító ügyviteli szoftverrel.

A munkafolyamatok végzésének információs háttere magas szinten biztosított.

A Gransys-ben nem rögzített események kezelésére a szervezeti egységek közötti információ cserének nincsenek formalizált útjai.

A vezetők között nem az írásos, hanem a személyes, szóbeli kommunikációs forma a jellemző. Hozzájárul ehhez az is, hogy a vezetők személyesen nem használják az informatikai eszközöket.

Az információk áramlása vertikálisan, a szervezet különféle szintjei között csak részben valósul meg. Vezetői értekezletek nincsenek.

A vezetők információs szintje nem homogén.

Javaslatok

Javaslatunk szerint a Gransys rendszert a vezetőknek személyesen is használniuk kell.

Rendszeres, rövid heti vezetői értekezleteket kell tartani a fontosabb felmerülő kérdések közös megtárgyalására és a feladatok kiosztására.

Meg kell teremteni a vezetők informáltsági szintjének homogenitását. Ezzel biztosíthat többek között a vezetés csapatként történő működése, szemben a mostani helyzettel, ahol „szólisták" is vannak.

A kommunikációban a szóbeli közlésről át kell térni az írásosságra. A formalizált információcsere megszervezése és működtetése szükséges. Ehhez minden vezetőnek a saját levelezését önmagának kell kezelnie.

A vezetők informatikai tudását fejleszteni kell.

atlatszo.hu
2012.11.03.
27. oldal

Kulcsemberek a szervezetben

A szervezet tényleges irányítását végző vezetők körének meghatározására személyes interjúk során kérdeztünk rá a felső és középvezetők körében, valamint mintavételes eljárással az egyes szervezeti egységek 1-1 képviselőjénél. A társaság irányítását végző kulcsemberek a következők: főtitkár asszony, kuratóriumi tanácsadó, finanszírozási igazgató, főkönyvelő.

Delegáló és involválódó vezetők

A négy kulcsemberrel kapcsolatban azt vizsgáltuk, hogyan szeretnek dolgozni: delegálni szeretnek (kiosztják a feladatokat a beosztottaknak és ellenőrzik a végrehajtást) vagy önmaguk végzik el rendszerint a felmerülő feladatokat?

A főkönyvelő szerint a kulcsemberek delegálnak. A finanszírozási igazgató szerint egyedül a főkönyvelő az, aki önmaga is „molyol". A kuratóriumi tanácsadó szerint a vezetők delegálni szeretnek. A főtitkár asszony szerint ez nem így van, véleménye szerint a tanácsadó delegál, a finanszírozási igazgató teljes mértékben, a főkönyvelő fele-fele arányban végzi saját maga a rábízott feladatokat.

A válaszok alapján az a kép bontakozik ki, hogy a finanszírozási igazgatót és a főkönyvelőt inkább involválódó vezetőnek látják, míg a főtitkár asszonyt és a tanácsadót inkább delegáló vezetőnek tartják.

Az érintett két vezetőnek feltettem ezt a kérdést saját magára vonatkozóan is. Mindketten megerősítették a közvetett módon kapott információt: önmagukat mindketten delegáló típusú vezetőnek tartják.

Vezetői erények

Az Közalapítvány két vezetőjének tettük fel azt a kérdést, hogy milyen vezetői képességét tartja kiemelkedőnek. A két legfontosabbnak tartott képességet lehetett megadni. ` ¨

` válasza a kommunikációs készség és a tisztesség, emberség volt. A másoktól kapott válaszok visszaigazolják a mondottakat, - kommunikációs képességének erősséget a többi vezető is említi vele kapcsolatban az első helyen. A szervezeti egységektől megkérdezett

atlatszo.hu
2012.11.03.
28. oldal

munkavállalók vele kapcsolatban a korrekt viszonyt emelték ki. Arra a kérdésre, hogy „mi a legnagyobb hozzáadott értéke az Közalapítvány működtetéséhez" a válasz a szakmai tapasztalat, a kapcsolatok megléte és az optimizmus volt.

saját vezetői erősségének a stratégiai gondolkodást és a döntésképességet tartja. A fenti képességek minden bizonnyal megvannak, - bár mások a szervezőképességét is kiemelték. Érdekes diszkrepancia, hogy egy operatív vezető, aki a Kuratórium döntéseinek végrehajtásáért felel, erősségeiként a stratégiai alkotás képességét és a döntésképességet emeli ki. Formális logika szerint itt ellentétben áll a munkakör jellege és annak betöltője. De a válasz arról is árulkodhat, hogy a munkakör maga nem olyan, ahogyan „papíron" meg van határozva, - tartalma eltolódik a hosszabb távú stratégiai tervezés és az önálló döntéshozatal felé.

Ösztönzés és motiváció

A vezetők a kérdésre adott válaszaiból igen hamar kiderült, hogy az Közalapítványnak nincs ösztönzési rendszere. Ez nem meglepő, hiszen ennek a kialakítása nem könnyű feladat. Amennyiben tényleges ösztönzési rendszerről beszélünk, fel kellene állítani a munkakörökhöz rendelt teljesítmény mutatókat (KPI). Ezek alulteljesítése, elérése vagy túlteljesítése lehetne az ösztönzési rendszer alapja. A Közalapítvány mindennapi tevékenységének jellegéből adódóan ilyen teljesítménymérési mutatók meghatározása nehéz. A szolgáltatásokat értékesítő iparágak mutatói – ügyfél elégedettség, az ügyintézés rugalmassága és gyorsasága, – lehetnek releváns viszonyítási pontok. nagyon pontosan látja a helyzetet, amikor a munka minőségének mérhetőségét hiányolja, mint a lehetséges ösztönzési rendszer alapját. Többen nem a módszer kidolgozatlanságát említik, hanem a források hiányát, illetve, hogy nem gondolkoztak még igazán a kérdésen.

Ebben a helyzetben, ahol az ösztönzés (prémium vagy bónusz rendszer) kritériumai nehezen foghatók meg, a munkavállalóknál még hangsúlyosabb szerepet kap a motiváció, hiszen annak eszközei legtöbbször rendelkezésre állnak.

A Közalapítvány mind a négy vezetőjét megkérdeztük arról, hogy milyen motivációs eszközöket alkalmaznak beosztottaiknál. (Ilyenek lehetnek pl. jutalom, béren kívüli juttatás, továbbtanulás lehetősége, munkahelyi előmenetel, kedvezményes kölcsönök, stb.) A vezetőktől a két legfontosabb motivációs eszköz megemlítését kértük.

atlatszo.hu
2012.11.03.
29. oldal

A főkönyvelő szerint a visszajelzés maga fontos, eszköz a dicséret, a továbbtanulás támogatása és ehhez adott munkaidő kedvezmény. A főtitkár asszony megemlíti, hogy kevés eszköz áll rendelkezésre, de plusz feladat vállalása esetén plusz pénzt lehet adni.

A helyzet következménye, hogy a munkavállalók teljesítményének nincs értékelése, pedig ez önmagában is fontos lenne. Az értékeléshez egyébként sincsenek szempontok, következményük nincs. A főtitkár asszony elmondása szerint a lehetőségek függvényében év végén sor kerülhet egyes munkatársak teljesítményének egy havi bérrel történő elismerésére. Negatív megítélés esetén az érintett munkatárs előbb-utóbb elmegy.

Motivációs eszközök alkalmazására nem kerül sor.

Szakmai konfliktusok

Megkértük, hogy mondjanak egy konkrét példát arra, hogy az elmúlt egy évben milyen szakmai konfliktusuk volt:

- kivel és milyen témában,
- milyen álláspontot képviselt ön és milyet vitapartnere,
- hogyan oldódott meg a vita?

Mórocz Sándor ilyen konfliktusról nem tudott beszámolni. Nehezen érthető ez annak fényében, hogy a vizsgálat egy korábbi szakaszában, ahol az egyes szervezeti egységek közötti konfliktusra kérdeztünk rá, több válaszoló is említett a finanszírozási területtel kapcsolatos szakmai konfliktust.

Korábban láthattuk, hogy is beszámolt ilyen konfliktusról. Elmondása szerint sok szakmai konfliktusa volt, de a legjelentősebb a kontrolling működésével kapcsolatban volt. Álláspontja szerint a kontrolling képtelen megelőzni a bajokat, csak utólag avatkoznak be, lekövetik a folyamatot. Véleménye szerint adatszolgáltatás elég lenne a részükről, ezzel csökkenteni lehetne a létszámot. Vagy legyen teljes körű monitoring rendszer, ami végig követi a támogatási folyamatot. A vitapartner álláspontjáról nem kaptunk információt. A vita folyamatban van, „ I várjuk a döntést".

atlatszo.hu
2012.11.03.
30. oldal

Véleményem szerint ez valóban érdemi szakmai kérdés, a vitának fontos működési hozadéka lehet. A vita kétségtelenül szakmai, ugyanakkor célja lehet döntési kompetencia átemelés vagy befolyásnövelés. A megoldást nem hatalmi döntéssel keresik, hanem a működési rendszer átgondolásával történő kiegyezés révén.

A főkönyvelő esete: (ilyen konfliktusa a belső ellenőrrel volt . Új jogszabály jelent meg, amihez ki kellett volna tölteni egy vaskos, „100 oldalas" kérdőívet. Ezt túlterheltségre hivatkozva nem vállalták. A feladat végrehajtását „jegelték" és egy idő után elhalt. (Pillanatnyi állásáról nincs információm.)
Ez a vita nyilvánvalóan nem szakmai jellegű volt. Célja nem szervezeti vagy működési kérdés, felszínre kerülő új probléma megoldása. A hivatkozott túlterheltségre sem kerestek később megoldást. Harmadik fél nem avatkozott be, felsőbb döntésre nem került sor, ami ebben az esetben megítélésem szerint hiba volt.

A főtitkár asszony esete: a Filmunió nemzetközi tevékenységének átvilágítását kezdeményezte a megítélése szerint változó, átalakuló környezet miatt. Véleménye szerint át kell gondolni a fesztivál szerepléseket, melyek között sok a redundáns, és drága megjelenés. Ezt a Filmunió vezetője vitatta. A probléma áttekintésére egy bizottság alakult (többek mellett részvételével), aki jelentést készített. Ezt a Kuratórium megtárgyalta, tudomásul vette.

atlatszo.hu
2012.11.03.
31. oldal

Milyen teljesítmény köthető konkrétan az ön nevéhez 2009-ben, amire büszke?

Főkönyvelő: nem volt ilyen

Finanszírozási igazgató: „minden ügy nehéz" , a működés fenntartása is eredmény

Tanácsadó: generációváltást sikerült a játékfilmekben elindítani

Főtitkár asszony: a minisztériummal 4 éves támogatási szerződés megkötése (a 2007-ben kötött szerződés hatályának meghosszabbítása)

Megállapítások

A válaszok alapján az a kép bontakozott ki, hogy a finanszírozási igazgatót és a főkönyvelőt inkább involválódó vezetőnek látják, míg a főtitkár asszony és a tanácsadó delegáló vezető.

A Közalapítvány mindennapi tevékenységének jellegéből adódóan a teljesítménymérési mutatók meghatározása nehéz. Ebben a helyzetben, ahol az ösztönzés (prémium vagy bónusz rendszer) kritériumai nehezen foghatók meg, a munkavállalóknál még hangsúlyosabb szerepet kap a motiváció , hiszen annak eszközei legtöbbször rendelkezésre állnak. Motivációs eszközök alkalmazására nem kerül sor.

A Közalapítvány szervezetén belül érdemi szakmai viták folynak.

Javaslatok

Amennyiben ösztönzési rendszer különféle okok miatt nem vezethető be, meg kell találni a lehetséges motivációs eszközöket. A Közalapítvány szervezetén belül az érdemi kérdésekben felmerült szakmai vitákat ténylegesen le kell folytatni.

atlatszo.hu
2012.11.03.
32. oldal

6. A működés szabályozottsága

Érvényben lévő és hiányzó szabályzatok

A Közalapítvány vezetői egyöntetűen sokallják a szabályzatok számát, a következő véleményeket fogalmazták meg ezzel kapcsolatban: „ túl sok a szabály, és képtelenek vagyunk betartani ezeket". „ Kevesebb szabályzattal hatékonyabb lenne a működés." A főtitkár asszony szerint a kötelezően előírt szabályzatok megvannak. A vezetők 20 fölé teszik az érvényben lévő szabályzatok számát. Tényleges számuk a részemre átadott dokumentációban: az SZMSZ-en kívül 5 szabályzat, ezen kívül 7 másik át nem átadott szabályzatról szereztem tudomást. Ugyanakkor a rendelkezésemre álló információk alapján az derül ki, hogy néhány fontos szabályzat hiányzik (vagy szintén nem került átadásra). Ilyen például a szoftverkezelési, munkavédelmi, tűzvédelmi, és adatkezelési szabályzat. Ez utóbbi megléte különösen fontos lehet egy olyan Közalapítvány esetében, ahol a munkatársak közel 40%-a nem munkavállaló, mégis hozzáférésük van az alapítványi adatbázisokhoz.

Arra a kérdésre, hogy vannak-e hiányzó szabályzatok, a vezetők egyhangúan úgy vélekedtek, hogy nincsenek. A főtitkár asszony hozzátette, hogy ez soha nem is merült fel problémaként.

A szabályzatok frissítése, karbantartása

A főkönyvelő és a finanszírozási igazgató szerint erre akkor van szükség, amikor a törvényi előírások változnak. Ez megfelel a valóságnak, a szabályzatok karbantartása folyamatos.

A szabályzatok betartásának ellenőrzése

Arra a kérdésre, hogy ellenőrzi-e valaki a már létező belső szabályzatok betartását, a válasz egyértelműen igen volt. Ez a belső ellenőr feladata, aki éves ellenőrzési terv alapján dolgozik. A főkönyvelő szerint ugyanezt megteszi természetesen a könyvvizsgáló is. A tanácsadó elmondása szerint is történik felülvizsgálat, de gyakrabban lenne szükség rá. A főtitkár asszony elmondása szerint az ellenőr a terv alapján dolgozik. Terven kívüli célvizsgálat nem volt.

atlatszo.hu
2012.11.03.
33. oldal

Hiányosságok kezelése

Hiányosságok vagy szabályzatok megsértése esetén jelentés készül a Kuratóriumnak, aki megteszi a szükséges lépéseket. A vezetők véleménye szerint a belső ellenőr segítő szándékkal dolgozik, gyakran javaslatot is ad a feltárt probléma megoldására. Személyi vagy fegyelmi következménnyel járó vizsgálat nem volt.

Mikor volt legutóbb bármilyen típusú ellenőrzés?

Mindenhol adtak példát, kivéve a tanácsadót, aki „pozíciójából következően nem találkozik a belső ellenőrrel."

Belső utasítások

A Közalapítvány működése belső utasításokkal nem szabályozott. A belső utasítások hiánya általában nem arra utal, hogy utasításokkal szabályozandó kérdéskörök nincsenek, hanem arra, hogy ezeket a kérdéseket nem írásos, hanem szóbeli módon kezelik. Ezekről az érintetteknek nem mindig van tudomása, illetve nem teljes körű, félrevezető lehet a szóbeli tájékoztatás.

Munkaköri leírások

A munkaköri leírásban szereplő feladatok a hatályos SZMSZ-ből lettek szinte szó szerint átemelve. A munkaköri leírások a finanszírozási igazgató szerint megfelelnek-e a tényleges munkafolyamatoknak. A két szerződéses viszonyban álló vezető a kérdésre nem tudott választ adni. A munkaköri leírás néhány (5-6) munkavállalónál nem volt meg. A munkaköri leírások frissítésével, aktualizálásával kapcsolatos kérdésre a finanszírozási egységeknél a válasz az volt, hogy nincs szükség rá, évek óta ugyanazok a munkafolyamatok. A pénzügyön a munkaköri leírásokkal kapcsolatos áttekintés nem volt.

A megbízási szerződéssel foglalkoztatottak helyzete

Az e keretek között foglalkoztatott néhány munkatársnak a következő kérdéseket tettem fel, melyekre az alábbi válaszok születtek:

- a munkaszervezet részének érzi-e magát ?

  valamennyien igen

atlatszo.hu
2012.11.03.
34. oldal

- meg tudják-e nevezni, hol kapcsolódik feladatkörük az Közalapítvány munkaszervezetéhez ?

  valamennyien igen: legtöbben a Titkársághoz,a Kuratóriumhoz, a finanszírozáshoz és a könyveléshez (gyakorlatilag minden szervezeti egységnél van szerződéses munkatárs)

- Az alapítványnál töltik-e munkaidejüket?

  valamennyien igen

- rendelkeznek-e külön irodával, telefon mellékkel, van-e alapítványi e-mail címük?

  valamennyiüknek van ilyen

- Vannak-e közvetlen beosztottjaik?

  A tanácsadónak és a főkönyvelőnek formálisan nincs, valójában „szakmailag" van.

- Ad-e utasítást a munkaszervezetben máshol foglalkoztatottaknak?

  A tanácsadó és a főkönyvelő hivatalosan nem, „informálisan" igen.

Már az eddigi válaszokból is nyilvánvalóan kiderül, és ezt számos kézzelfogható bizonyíték igazolja, hogy a szerződéses viszonyban állók színlelt szerződésekkel gyakorlatilag bújtatott munkaviszonyban állnak. Az ilyen szerződéseket az elmúlt években az APEH kiemelt figyelemmel kereste és vizsgálta. Figyelemre méltó, hogy a szerződéses munkatársak közül néhányan- ;) - nem formálisan ugyan, de utasításokat ad vagy szervezeti egységet vezet. Ez két dolgot jelent: egyrészt a munkaszervezetben nem munkaviszonyban állók is irányíthatnak, másrészt pedig azt, hogy az Alapítvány „hivatalos, formális" munkaszervezete és irányítási struktúrája mellett párhuzamosan egy másik, nem formális irányítási rendszer is működik.

atlatszo.hu
2012.11.03.
35. oldal

A kérdéskörrel kapcsolatban a főtitkár asszonynak feltett kérdések:

- Mi indokolja a szerződéssel foglalkoztatottak magas számát?

  Speciális szaktudást kell megvenni a piacról. Alkalmazottként nem jönnek el, mert a piac jobb kondíciókat tud ajánlani.

- Ezek a munkatársak közvetlenül Önnek riportoznak?

  igen, neki és a Kuratóriumnak

- Betagozódnak-e a szerződéssel foglalkoztatott munkatársak az alapítványi munkaszervezetbe?

  igen

- Az Alapítványnál töltik-e munkaidejüket, van saját e-mail címük, telefon mellékük, irodájuk?

  igen, van

- Van-e bizonyos kérdésekben aláírási joguk?

  Egyedül nem írnak alá, de szignókat tesznek. Tulajdonképpen a feladat elvégzését igazolják ezzel.

- Adnak-e utasítást a munkaszervezetben foglalkoztatottaknak?

  Adhatnak, ha ezzel a főtitkár utasítását hajtják végre.

- Hogyan lehet a munkajogi szabályokat, törvényi előírásokat alkalmazni velük kapcsolatban?

  „A helyzet öröklött, ezzel korábban nem volt probléma. A lényeg, hogy elvégezte-e a munkát, vagy sem."

- Mi indokolja, hogy a szerződéses munkatársaknak a munkavállalóknál sokkal jobbak a munkával kapcsolatos kondíciói? (magasabb „fizetés", kirívóan magas felmondási idő, inflációkövető díjemelés, stb) Adódnak-e ebből feszültségek a szervezeten belül?

atlatszo.hu
2012.11.03.
36. oldal

„A szerződési díj kiszámítása az alapítványi vezetők bére és prémiuma alapján történt a vezetői pozíciót betöltő megbízottak számára. Ezt egyedül a kontrolling új javadalmazása bontotta meg, a teljesítmény alapú díjazással, ami a futó projektek alapján fizet. Ez okozott feszültséget a többiekkel szemben".

Megállapítások

A Közalapítvány vezetői egyöntetűen sokallják a szabályzatok számát, miközben néhány alapvető szabályzat hiányzik. Ilyen például szoftverkezelési, munkavédelmi, tűzvédelmi, adatkezelési szabályzat. A szabályzatok karbantartása folyamatos, ez a belső ellenőr feladata, aki éves ellenőrzési terv alapján dolgozik. Terven kívüli célvizsgálat nem volt.
Az Alapítványnál belső utasítások nincsenek érvényben. A munkaköri leírások néhány munkavállalónál hiányoznak.

Számos kézzelfogható bizonyíték igazolja, hogy a szerződéses viszonyban állók színlelt szerződésekkel gyakorlatilag bújtatott munkaviszonyban állnak. Az ilyen szerződéseket az elmúlt években az APEH , mint egyik fő vizsgálati célpontot kereste és kiemelt figyelemmel vizsgálta. Egy ilyen vizsgálat és az ennek következtében kiszabott büntetések komoly kockázatot jelentenek a Közalapítvány számára.

Figyelemre méltó, hogy a szerződéses munkatársak közül néhányan - nem formálisan ugyan -, de utasításokat adnak, néhány esetben gyakorlatilag szervezeti egységet vezetnek. Ez két dolgot jelent: egyrészt a munkaszervezetben nem munkaviszonyban állók is irányíthatnak, másrészt pedig azt, hogy az Alapítvány „hivatalos, formális" munkaszervezete és irányítási struktúrája mellett párhuzamosan egy másik, nem formális irányítási rendszer is működik.

A szerződéses munkatársaknak a munkavállalóknál sokkal jobbak a munkával kapcsolatos kondíciói. Jellemzően magasabb a díjazás, hosszabb a felmondási idő, inflációkövető díjemelés lehetősége adott. Ez természetesen a szervezeten belül feszültségeket generál, de ennek jelentőségét a főtitkár asszony alábecsüli.

atlatszo.hu
2012.11.03.
37. oldal

Javaslatok

Hiányzó de fontos szabályzatok megalkotása szükséges, - elsősorban a szoftverkezelési, munkavédelmi, tűzvédelmi, adatkezelési szabályzat ilyen. Az irányítási eszközök között meg kell fontolni a belső utasítások használatát.

Meg kell szüntetni azt a gyakorlatot, hogy megbízási szerződéssel, bújtatott munkaviszonyban alkalmazottak dolgoznak a Közalapítványnál. Fel kell számolni az Alapítvány „hivatalos, formális" munkaszervezete és irányítási struktúrája mellett párhuzamosan működő, nem formális irányítási rendszert.
Meg kell szüntetni szervezeten belül a kétféle, és az egyik irányban „lejtő" javadalmazási rendszert, amely a munkavállalók elmondása szerint komoly feszültségek forrása. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy egyedi feladatok elvégzésére megbízási vagy vállalkozói szerződéssel külső szakértőket ne lehessen foglalkoztatni.

atlatszo.hu
2012.11.03.
38. oldal

7. Az alapítvány szervezetén kívül végzett tevékenységek

A szervezeti és működési átvilágításnak elsősorban a Közalapítvány munkaszervezetének vizsgálata volt a célja. Megállapítható ugyanakkor, hogy a Közalapítvány Alapító Okiratában felsorolt célok megvalósítása a Közalapítvány munkaszervezetén kívül, az Alapítvány 100%-os tulajdonában lévő társaságokban történik.

Az egyes tevékenységek kiszervezése tipikus formájában a következő módon valósul meg.

Az egyes vállalatok a működést támogató folyamatokat szervezik ki, soha nem az alaptevékenységet. Jellemzően ilyen, kihelyezhető tevékenység szokott lenni a belső informatikai rendszer üzemeltetése, a humán erőforrás kezelés, az ügyfélszolgálat, call center működtetése vagy a szervízelés. A kihelyezés oka az, hogy az erre a feladatra szakosodott cég erőforrásait kizárólag a célfeladatra összpontosítja. Több ügyfelet szolgál ki egyszerre, ezért mérethatékonysága jobb, mint a kiszervező vállalaté. Mindez magasabb szolgáltatási színvonalat biztosít a tevékenységet kihelyező cég számára, és éppen a mérethatékonyság miatt olcsóbbá válik a szolgáltatás, mintha a tevékenységet házon belül végeznék el. Jobb színvonalú szolgáltatás olcsóbban, - ez a tevékenység kiszervezésének gazdasági racionalitása.

Az alábbiakban azt vizsgáljuk, hogy mik a jellemzői a Közalapítvány ilyen jellegű tevékenységének.

Filmunió

A Közalapítvány Alapító Okirata a Közalapítvány céljai között a mozgóképkultúra és a mozgóképszakma képviseletét szolgáló célok között a következőket említi:

„elősegíteni a magyar mozgóképszakma érdekeinek képviseletét, támogatni a mozgóképszakma képviselőinek részvételét a hazai és a nemzetközi közélet fórumain, fesztiválokon." A feladat a Közalapítvány Szervezeti és Működési Szabályzatában is nevesítésre kerül a 9/b és 9/d pontokban:

„a magyar filmművészet és filmipar folyamatos jelenlétének biztosítása a hazai, az európai, valamint az Európán kívüli filmpiacon," valamint

atlatszo.hu
2012.11.03.
39. oldal

„a mozgóképszakma nemzetközi képviselete, a nemzetközi kapcsolatok ápolása, megvalósítása"

A Filmunió esetében olyan tevékenység került kiszervezésre, amely a Közalapítvány alaptevékenységei közé tartozik. Ennek indoka az volt, hogy a magyar film promóciója, fesztivál jelenlétének biztosítása, a nemzetközi szervezetekben való részvétele a feladat jellegénél fogva olyan, ami elkülönül a Közalapítvány alapvetően pályázatkezeléssel (kiírás-döntés-végrehajtás) kapcsolatos szervezeti felépítésétől és döntési mechanizmusaitól. Ez elfogadható érv, hiszen az alapvetően eltérő feladatkörök és az azokhoz tartozó munkafolyamatok valóban nehezen illeszthetők be az alapítvány szervezeti kereteibe. Itt tehát arról van szó, hogy az Alapító Okirat olyan széles skálán mozgó filmszakmai célokat jelölt meg, amelyek végzését nem célszerű egy munkaszervezetben tartani. Másrészt e feladatok önálló szervezeti egységben történő végzése esetén a tevékenység homogén marad, szervezeti megvalósítása egyszerűbb, könnyebben átlátható.

A Filmunió feladatainak ellátásához a Közalapítványtól 193 millió Ft-ot kap. Ehhez járul szintén a Közalapítványtól a Média Desk iroda 37 milliós, az Eurimages képviselet 16,5 milliós és a Los-Angelesi Filmbizottsági Iroda működésének 19,3 millió Ft-os támogatása. E három utóbbi feladat ellátására tehát az MMKA nevesített támogatási összeget utal, amelynek felhasználására a Filmunió vezetőjének érdemi befolyása nincs.

A fenti források felhasználásának célszerű és költséghatékony voltáról nem tudok nyilatkozni. Általános megállapításként annyi tehető, hogy a kiszervezés működési és szervezeti szempontból indokolható. A kiszervezés következményeként párhuzamos működési struktúrák nem jöttek létre.

Film Project Kft.

A kft elsősorban a Közalapítvány vagyonkezeléssel kapcsolatos feladatait végzi, valamint támogatást nyújt egyes ügyviteli folyamatok lebonyolításában. A Film Projecti a Közalapítvánnyal megkötött megbízási szerződés alapján a következő feladatokat végzi:

atlatszo.hu
2012.11.03.
40. oldal

1. *„Működéshez szükséges irodai eszközök beszerzése, irodák bérlete és a tevékenységhez esetleg szükséges engedélyek beszerzése;*
2. Kuratórium döntéseinek előkészítése, előterjesztések készítése, véleményezése;
3. a tulajdonolt társaságokkal kapcsolatos jogszabályban meghatározott ellenőrzési kötelezettségek teljesítése és végrehajtás ellenőrzés tapasztalataira vonatkozóan előterjesztés kezdeményezése;
4. kapcsolattartás a társaságok menedzsmentjével;
5. társaságoktól érkező javaslatok véleményezése, továbbítása;
6. tulajdonostól jövő kezdeményezések, elvárások, iránymutatások kidolgozása és továbbítása a társaságok felé;
7. alapítói határozatok előkészítése és a határozatok továbbítása a társaságok felé;
8. alapítói határozatok végrehajtásának ellenőrzése, beszámoló kérése a társaságoktól, azok értékelése és továbbítása a tulajdonos felé;
9. vagyonkezelési stratégia előkészítése;
10. meghatározott tulajdonosi feladatok végrehajtása;
11. a társaságok részére komplex jogi-, pénzügyi-, számviteli-, adójogi szolgáltatással kapcsolatos feladatok;
12. az MMK tulajdonába tartozó ingatlanok kezelésével kapcsolatos műszaki szakértői, üzemeltetési tárgyú szolgáltatások;
13. sajtó,- kommunikáció-, marketing szolgáltatással kapcsolatos feladatok;
14. általános ügyviteli, ügyintézési feladatok szervezésével – költséghatékony szerződések kötése autóbérlet tárgyában,
15. ügyviteli szoftverek beszerzése és karbantartása, fejlesztése, irodatechnikai eszközökkel ellátás;
16. filmszakmai banki finanszírozás tárgyában pályázók részére történő pénzügyi közvetítői tanácsadás;
17. filmiroda-közvetítői ügyintézés

A felsorolt feladatokból látszik, hogy a társaság valóban vagyongazdálkodási és általános ügyviteli feladatok ellátására jött létre. A kiszervezés magyarázataként ebben az esetben is felmerülhet, hogy a vagyonkezelési feladatok a Közalapítvány alaptevékenységeitől eltérő szakértelmet, munkaszervezést és szervezeti felépítést kívánnak meg. Ugyanakkor a felsorolt szolgáltatásokat végignézve megállapítható, hogy a társaság nemcsak vagyonkezelésre

atlatszo.hu
2012.11.03.
41. oldal

specializálódott, hanem számos más (ügyviteli, ügyvitel-szervezési) tevékenységi területen „általános tanácsadói" szerepköre van. Így azt már nehezebb megindokolni, hogy Film Project Kft 2010. évi bevételi tervében külön soron szereplő, a Közalapítvány részére nyújtott „ügyviteli tanácsadás" miért nem végezhető a Közalapítvány szervezeti keretében.

A kérdésre felelet lehet, hogy a Film Project egyes ügyviteli szolgáltatásokat minden leányvállalat számára nyújt, ezzel fölösleggessé téve a minden egyes vállalatnál a kiépítendő kapacitásokat. Ez az alapításkor kifejezetten cél is volt. Ennek azonban ellentmond, hogy a rendkívül szűkszavú 2009.évi beszámoló és 2010. évi terv alapján az következtethető ki, hogy a Film Project szolgáltatásait nem a vagyonelem társaságoknak, hanem csak a Közalapítványnak nyújtja.

Megállapítható, hogy mind a vagyonkezelési, mind az ügyviteli feladatokat a Közalapítvány munkaszervezetén belül is végzik. Ezzel kapcsolatban az a kérdés merül fel, hogy a döntést hozók felmérték-e azt, hogy a Közalapítvány szervezetén belül és azon kívül is végzik a kiszervezésre került feladatokat (pl. sajtó- kommunikációs tevékenység, ügyviteli szoftverek beszerzése, filmirodával történő kapcsolattartás, stb). Amennyiben igen, gondoskodtak-e a Közalapítvány vezetői a párhuzamosan végzett munkák megfelelő megosztásáról, vagy a párhuzamosságok megszüntetéséről. Sor került-e a hasonló feladatokat ellátó, megbízási szerződéssel dolgozók feladatainak áttekintésére, a már nem végzendő feladatok szerződésükből történő kivételére, és a megbízási díj ezzel arányos csökkentésére.

Például vagyonkezelési feladatok végzése nem csak a Film Project Kft-ben történik, hanem más, a Közalapítvány által megbízási szerződéssel foglalkoztatott társaságok esetében is. Ilyen az ugyancsak vagyonkezelési feladatok ellátására szerződött, ı szakértő által képviselt Bt. Feladatai között szerepel többek között:

- MMK tulajdonát képező ingatlanvagyonnal és befektetéseivel, vagyonkezeléssel kapcsolatos szakmai tanácsadás,
- MMK ingatlanait érintően infrastrukturális fejlesztések, felújítások területén javaslattétel, koncepcionális tervek kidolgozása,

atlatszo.hu
2012.11.03.
42. oldal

- MMK vállalkozási tevékenységével kapcsolatban egyéb források felkutatásáról, illetve azok bevonásáról való gondoskodás, koncepciók, tervek kidolgozása, Kuratórium folyamatos tájékoztatása,
- együttműködési stratégiák kidolgozásának előkészítése, amelyek az MMK és hitelintézetek és egyéb szponzorációs tevékenységet is ellátó szervezetek közötti
- a Magyar Mozgókép Kft és a Film Project Kft tevékenységével összefüggő szakmai, gazdasági kérdések tekintetében tanácsadás, a Magyar Filmunió Kft esetében esetlegesen felmerülő szakmai, gazdasági kérdésekben javaslattétel.

Ebben az esetben a felülvizsgálat vélhetően megtörtént, hiszen a felek a szerződést 2010. május 1-i napjával közös megegyezéssel megszüntetették.

Kiszervezett tevékenységek esetén általános gyakorlat, hogy a kiszervező és a szolgáltató cég is kontakt személyt nevez meg, akin keresztül a két társaság közötti kommunikáció folyik, melynek része a feladat kiosztás és a teljesítés igazolás is. Nem szerencsés helyzet azonban az, ha előfordul olyan szituáció, hogy mindkét oldalon, a javaslattevő és a döntéshozó oldalán ugyanaz a tanácsadó áll.

Vizsgálandó az a kérdés is, hogy a tevékenység kiszervezése valóban a költségek csökkentéséhez vezetett-e. A vagyonkezeléssel kapcsolatos feladatokra a 2010. évi terv szerint a Közalapítvány 72 millió Ft-ot utal a kft-nek. A két fő vagyonelem közül a MAFILM üzleti terve szerinti a 2010. évi eredmény 12,3 millió Ft várható, osztalék fizetés nincs tervezve. A Filmlabor 2010. évi üzleti terve alapján 3 millió Ft eredmény elérését tervezi, osztalék fizetés itt sincs tervezve. Ugyancsak 72 millió Ft értékben vásárol a Közalapítvány a kft-től „ügyviteli tanácsadást".

atlatszo.hu
2012.11.03.
43. oldal

Megállapítások

A Filmunió esetében olyan tevékenység került kiszervezésre a feladat jellegénél fogva elkülönül a Közalapítvány alapvetően pályázatkezeléssel kapcsolatos szervezeti felépítésétől és döntési mechanizmusaitól. Általános megállapításként annyi tehető, hogy a kiszervezés működési és szervezeti szempontból indokolható volt. A kiszervezés következményeként párhuzamos működési struktúrák nem jöttek létre.

A Film Project Kft esetében a társaság nemcsak vagyonkezelésre specializálódott, hanem számos más (ügyviteli, ügyvitel-szervezési) tevékenységi területen „általános tanácsadói" szerepköre van. Itt nehezebb megindokolni, hogy Közalapítvány részére nyújtott „ügyviteli tanácsadás" keretében nyújtott szolgáltatások miért nem működhetnek a Közalapítvány szervezeti keretében. A kiszervezés következtében a Közalapítvány szervezetén belül és azon kívül is vannak párhuzamosan végzett feladatok, amik következményeinek feltárására és megoldására nem történtek általam ismert intézkedések.

Vizsgálandó az a kérdés is, hogy a tevékenység kiszervezése valóban a költségek csökkenéséhez vezetett-e.

Javaslatok

A vagyonkezelés költségeinek nagyságrendjét és az „ügyviteli tanácsadás"-ra fordított összeg nagyságrendjét is felül kell vizsgálni. Ez alapján lehet dönteni e tevékenységek költséghatékonyabb ellátásáról, a Film Project Kft-vel kötött szerződés felülvizsgálatáról.

atlatszo.hu
2012.11.03.
44. oldal

8. Főbb megállapítások és javaslatok

A Közalapítvány működésének erősségei

1. *A Közalapítvány alapvető feladatának ellátására kialakított munkafolyamatok jól tagoltak, a feladatok átadás-átvételi pontjainak meghatározása pontos.*

2. *Az alapítvány felkészült munkavállalókkal dolgozik, akik szakértelme megfelelő a rájuk bízott feladatok ellátására.*

3. *Az alapítvány kitűnően kialakított elektronikus információs adattárakkal és az információ áramlást hatékonyan biztosító ügyviteli szoftverrel rendelkezik. A munkafolyamatok végzésének információs háttere magas szinten biztosított.*

4. *A munkavégzéshez a technikai feltételek adottak.*

5. *A munkavállalók beszámolója szerint a vezetőkkel korrekt szakmai és emberi kapcsolat van.*

6. *A munkavállalók szerint megbecsülik munkájukat.*

7. *A Közalapítvány szervezetén belül érdemi szakmai viták folynak.*

A vizsgálat során feltárt fő problémák

1. *A vezetői interjúk felvételének időszakában -2010 május – a Közalapítványnak még nem volt 2010 évi költségvetése. A költségek kontrollja „megérzés és rutin" alapján történik. A költségvetés lekövetésének (pénzügyi kontrolling) kialakult, formalizált rendszere nincs. A szervezetben megtalálható különféle, a tényleges gazdasági folyamatokat bemutató információk nincsenek összegyűjtve, egy kézben kezelve, és a felelős vezetőkkel rendszeresen, formalizált módon megosztva. Ebben minden bizonnyal közrejátszik az a tény, hogy az Közalapítványnak nincs gazdasági igazgatója.*

atlatszo.hu
2012.11.03.
45. oldal

2. *A vezetők között nem az írásos, hanem a személyes, szóbeli kommunikációs forma a jellemző. Hozzájárul ehhez az is, hogy a vezetők személyesen nem használják az informatikai eszközöket. Az információk áramlása vertikálisan, a szervezet különféle szintjei között csak részben valósul meg. Vezetői értekezletek nincsenek. A vezetők információs szintje nem homogén.*

3. *Számos kézzelfogható tény igazolja, hogy a szerződéses viszonyban állók gyakorlatilag bújtatott munkaviszonyban állnak. Az ilyen szerződéseket meg kell szüntetni. Egy erre irányuló vizsgálat és az ennek következtében kiszabott büntetések komoly kockázatot jelentenek a Közalapítvány számára.*

4. *A szerződéses munkatársak közül néhányan nem formálisan ugyan, de felsővezetői szerepkörrel rendelkeznek. Az Alapítvány „hivatalos, formális" munkaszervezete és irányítási struktúrája mellett párhuzamosan egy másik, informális struktúra és irányítási rendszer is működik.*

5. *A szerződéses munkatársaknak a munkavállalóknál jobbak a munkával kapcsolatos kondíciói. Jellemzően magasabb a díjazás, hosszabb a felmondási idő, inflációkövető díjemelés lehetősége adott. Ez természetesen a szervezeten belül feszültségeket generál.*

6. *A Filmunió esetében olyan tevékenység került kiszervezésre, amely a feladat jellegénél fogva elkülönül a Közalapítvány alapvetően pályázatkezeléssel kapcsolatos szervezeti felépítésétől és döntési mechanizmusaitól. A kiszervezés működési és szervezeti szempontból indokolható volt. A kiszervezés következményeként párhuzamos működési struktúrák nem jöttek létre. A Film Project Kft esetében nehezebb megindokolni, hogy Közalapítvány részére nyújtott szolgáltatások miért nem végezhetők el a Közalapítvány szervezeti keretében. A kiszervezés következtében a Közalapítvány szervezetén belül és azon kívül is működnek párhuzamosan végzett feladatok, amik következményeinek feltárására és megoldására nem történtek intézkedések.*

atlatszo.hu
2012.11.03.
46. oldal

A működési problémák megoldására tett javaslatok

1. *A Közalapítvány költségvetésének elkészítését a tényleges igények és felmerülő feladatok felmérésével már a Mérleg elfogadása előtt meg kell kezdeni. A legfontosabb operatív vezetőket (ezek körét meg kell határozni) területükről havonta, a Közalapítvány egészének pénzügyi helyzetéről legalább negyedévente tájékoztatni kell. Javasoljuk a Gransys rendszerből kinyerhető analitikus kimutatások rendszeres készítését és a kontrolling folyamatba történő beillesztését.*

2. *A vezetők közötti kompetencia viszonyokat tisztázni kell. Vonatkozik ez mindenekelőtt a finanszírozási igazgató és a kuratóriumi tanácsadó tevékenységére.*

3. *Javaslatunk szerint a Gransys rendszert a vezetőknek személyesen is használniuk kell. Rendszeres, rövid heti vezetői értekezleteket kell tartani a fontosabb felmerülő kérdések közös megtárgyalására és a feladatok kiosztására. Meg kell teremteni a vezetők informáltsági szintjének homogenitását.*

4. *A kommunikációban a szóbeli közlésről át kell térni az írásosságra. A formalizált információcsere megszervezése és működtetése szükséges. Ehhez célszerű lenne minden vezetőnek a saját elektronikus levelezését önmagának kezelnie. A vezetők informatikai tudását fejleszteni kell.*

5. *Amennyiben ösztönzési rendszer különféle okok miatt nem vezethető be, meg kell találni a lehetséges motivációs eszközöket. A Közalapítvány szervezetén belül az érdemi kérdésekben felmerült szakmai vitákat le kell folytatni.*

6. *Hiányzó de fontos szabályzatok megalkotása szükséges.*

7. *Meg kell szüntetni azt a gyakorlatot, hogy megbízási szerződéssel, bújtatott munkaviszonyban alkalmazottak dolgoznak a Közalapítványnál. Meg kell szüntetni szervezeten belül a kétféle módon foglalkoztatottak javadalmazási rendszerének jelentős különbségét, amely belső feszültségek forrása.*

atlatszo.hu
2012.11.03.
47. oldal

8. *Meg kell szüntetni a nem munkavállalóként alkalmazott személyek döntésekre gyakorolt befolyását. Fel kell számolni az Alapítvány „hivatalos, formális" munkaszervezete és irányítási struktúrája mellett párhuzamosan működő, nem formális irányítási rendszert.*

9. *A vagyonkezelés költségeinek nagyságrendjét és az „ügyviteli tanácsadás"-ra fordított összeg nagyságrendjét felül kell vizsgálni.*

atlatszo.hu
2012.11.03.
48. oldal

További, az egyes részterületeken túlmutató megállapítások és javaslatok

1. *A támogatási rendszer teljes vertikumának irányítása a finanszírozási igazgató feladata. Munka- és felelősségi köre túl széles. Megfelelő szervezeti tagolással szét lehet választani az ezzel kapcsolatos amúgy sem homogén feladatokat és a hozzájuk tartozó felelősségi köröket. Ez egyúttal a szervezetben egészséges súlyokat-ellensúlyokat teremt, ami egyik eszköze, a struktúrába beépített eleme a több lábon álló ellenőrzési rendszernek is.*

2. *A csoportvezetők száma hivatalosan 1 fő, aki szerződéses munkatárs. A csoportjába tartozó szakmai ellenőrök azonban nem neki, hanem a finanszírozási igazgatónak riportoznak. Korábban születtek olyan elképzelések, hogy a projekt menedzser csoport (4+1 fő) és a szakmai ellenőrzés (5+1 fő, ebből 5 szerződéses!) is kapjon külön vezetőt. Ilyen kinevezésekre végül nem került sor. Ez is jól jelzi a szervezeten belüli felépítéssel kapcsolatban kialakult bizonytalanságot: nehezen kezelhető a szerződéses munkatársak de jure különállása, de facto beilleszkedése az alapítványi munkaszervezetbe.*

3. *Szükségesnek látszik, hogy csökkenjen a főtitkár, vagy elnök közvetlen ellenőrzése alá tartozó tanácsadók száma. Minden olyan esetben, ahol dedikált feladataik más szervezeti egységekhez kötődnek, be kell illeszteni őket az alapítvány megfelelő szervezeti egységeibe.*

4. *Tapasztalatom szerint az Alapítványt jellemző szervezeti kultúra idejét múlt. A munkaszervezet kézzel irányított. A háttérben szürke eminenciások működnek. Nagy jelentősége van az informális kapcsolatoknak. Részben ezek következtében a Közalapítvány működése nem megfelelően transzparens.*

atlatszo.hu
2012.11.03.
49. oldal

9. Szervezeti javaslatok

A Kuratórium szerepfelfogása

Az alapítvány létrehozásakor az alapítók konszenzusra jutottak a Kuratórium szerepét illetően. Nemcsak az alapítást közvetlenül követő időszakban, hanem a 90-es évek folyamán szinte végig az uralkodó nézet az volt, hogy a kuratórium reprezentatív szerv, amelynek a döntések meghozatala mellett elsődleges, legfontosabb feladata a társadalmi reprezentáció és a minden irányban megvalósuló hatékony politikai- és érdekképviselet. Ezt az elképzelést az első kuratórium tagjainak névsora szemléletesen mutatja: dr. Újhelyi Szilárd, dr. Bihari Mihály, Csoóri Sándor, Kodolányi Gyula, Konrád György, Pohárnok Mihály, Vásárhelyi Miklós, Vince Mátyás, dr. Vizi E. Szilveszter. Az egymást követő Kuratóriumok szerepfelfogása, ebből következő működési gyakorlata jó 10 évig nem is változott. Ebben az időszakban negyedéves gyakoriságú kuratóriumi ülések voltak, ami jól jelzi a hangsúlyokat a két feladat: a szakmai, pályázati döntéshozatal és a politikai-társadalmi reprezentáció között. A szakmai kérdések megvitatásában és a szakmai döntések meghozatalában a tagoknak vélhetően kevés érdemi szerep jutott. Beszédes tény, hogy a kuratórium évi 4 alkalommal ülésezett. Mindez értelemszerűen felértékelte az alapítvány operatív vezetőinek szerepét.

1999. júniusát követően a Kuratórium elnökének lemondása után, a Kuratórium az új elnök bejegyzésének hiányában működésképtelenné vált. Az alapítvány tényleges működtetését a főtitkár vette át. Az ÁSZ 2003-as megállapítása szerint „a Magyar Mozgókép Közalapítvány állami közfeladatainak teljesítése és a magyar filmgyártás támogatásának folyamatossága érdekében a Magyar Mozgókép Közalapítvány főtitkára és a titkárság vezetői 1999 óta hatáskörüket meghaladó döntéseket hoztak részben a kuratórium, részben a kuratóriumi elnök helyett, illetve törvénysértően gyakorolták a képviseleti jogot."

Grunwalsky Ferenc elnöki kinevezése 2003 januárjában történt meg. Ettől az időponttól - és különösen a 2002-ben lefolytatott Számvevőszéki vizsgálat által feltárt számos hiányosság, szabálytalanság kezelése és törvényellenes működés megszüntetése során - a Kuratórium korábbi, elsősorban reprezentáló szerepköre megváltozott.

Ezt a tendenciát erősítette a Filmtörvény 2004-ben történt elfogadása, amely a pályázati rendszer differenciálásával, új támogatási formák bevezetésével, több és összetettebb adminisztrációs teher előírásával további működési változtatásokat követelt. Mindezek

atlatszo.hu
2012.11.03.
50. oldal

megvalósításának felügyelete a Kuratóriumra hárult, ennek következtében a Kuratórium működése szükségszerűen elmozdult az operatívabb szakmai működés irányába.

Ezek mellett alapvető fontosságú változás is történt: az alapítványt, története során első ízben szakmai elnök vezette. Ez szerencsés pillanatban következett be, mivel az új működési mechanizmusok és a filmes szakmai szempontok egyeztetése filmszakmai szakértelmet igényelt. Ennek következtében nőtt a Kuratórium operativitása, munkájában a szakmai döntéshozatal nagyobb súlyt kapott. A Kuratóriumi a korábbi időszakban negyedévente ülésezett. Az új Kuratórium bevezette a két heti ülésezést, vagyis a korábbi 4 helyett az évi ülések száma 20-24-re emelkedett.

A Kuratóriumi szerepfelfogásának változása az elmúlt majd két évtizedben két tendenciát követett: egyre jobban előtérbe került a filmszakmai kérdések kezelése, ezzel párhuzamosan nőtt a Kuratórium munkájának eltolódása az operativitás irányába. Igaz ez annak ellenére, hogy eltérő a Kuratóriumi tagok filmmel kapcsolatos ambíciója, a feladatra fordítható ideje, az üléseken történő részvétel gyakorisága.

Az új Kuratórium 2010. áprilisi beiktatása után tagjai részéről több nyilvános állásfoglalás hangzott el, amelyeknek közös eleme volt, hogy a Kuratórium, a korábbi testületeknél sokkal aktívabban kíván fellépni a nemcsak a pályázati rendszer átalakításában, az alapítvány döntési rendszerének újraszervezésében, hanem a működés irányításában is. Ennek deklarálása új elem, ezért érdemes áttekinteni, hogy milyen szervezeti és működési következményekkel járna a Kuratóriumnak az operatív irányítási feladatokra is kiterjedő szerepértelmezése.

A versenyszférából kölcsönvett analógia alapján a mindenkori Kuratórium egy sajátos igazgató tanácsként fogható fel. Az igazgató tanácsok szerepe általában kétféle módon értelmezhető. Az első szerint az IG egy alapvetően döntéshozó testület, amely a tulajdonosi (ebben az esetben az alapítói) jogokat gyakorolja. Mint az előzőekben látható volt, ez a felfogás állt közel a korábbi Kuratóriumi gyakorlathoz. Létezik egy másik szerepfelfogás is, egy aktívabb IG szerep. E szerepfelfogásra jellemző megjelenési forma az igazgatóság elnöki és a vezérigazgatói szerepkör összevonása (elnök-vezérigazgató). Ebben az esetben a döntések meghozatalában való részvétel és a szervezet operatív irányítása szorosan összekacsolódik. Gyakori megoldás ez például új, meghatározó jelentőségű tulajdonosi kör belépésekor, vállalati stratégia váltás idején vagy, részben a fentiek következtében a

atlatszo.hu
2012.11.03.
51. oldal

munkaszervezet mélyreható átalakításakor. A megoldás igen gyakran egészül ki azzal, hogy az IG tagjai nem „általános" döntéshozók, hanem egy-egy szakmai terület szakértői, akik mélyebb ismereteikkel hatékonyan segítik az IG e területekre vonatkozó koncepcionális és ellenőrző munkáját. (Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a board tagok executive managerek-é válnak, erre csak Németországban van kivételképpen néhány vállalati példa).

Az új Kuratóriumnak egyik első feladata az, hogy saját szerepfelfogását tisztázza. Az első lehetősége, hogy visszavonul a 90-es éveket jellemző, inkább reprezentáló felfogás irányába. Második lehetőség, hogy folytatja az előző Kuratórium által követett aktívabb, de alapvetőn a pályázati területre összpontosító döntéshozói szerepet. Vagy, továbbmenve, a Kuratórium az ügyvezetésbe „belenyúlva" kíván az alapítványi működést jelentősen átalakító intézkedéseket tenni. Ha a Kuratórium ezt az utat választja, nagy valószínűséggel el kell mozdulnia az „elnök-vezérigazgatói" működési modell felé. Megfontolásra érdemes, hogy elnök főállásban, munkavállalóként végezze tevékenységét, és továbbmenve az is hasznos lenne, ha az IG hetente tartana üléseket.

atlatszo.hu
2012.11.03.
52. oldal

Az új szervezet kialakításakor jelen vizsgálat tapasztalatainak eredményeként kialakult megfontolások:

- funkcionális szervezeti felépítésre teszek javaslatot, - az alapítvány működtetésére nem jön szóba profit- vagy költség centrumok létrehozása, sem például egyedi projektek esetén használatos mátrix szervezet kialakítása
- a munkaszervezetben a feladatok egyértelműen legyenek megfogalmazva és elhelyezve
- a felelősségi körök világosak legyenek, egymásba csúszásukat el kell kerülni
- szűnjön meg az egyes tevékenységek kettős – formális és informális - irányítása
- az alapítvány összetartozó tevékenységi területei együtt működjenek felelős igazgató irányítása alatt
- redukálni kell a munkaszervezetben nem szereplő, korlátozott felelősségi viszonyokkal foglalkoztatott szerződéses munkatársak informális befolyásának lehetőségét az átlátható működés szervezeti kereteinek megteremtésével
- az alapítványi munkaszervezetben és az alapítványi társaságokban esetlegesen párhuzamosan végzett feladatokat valamelyik szervezetben össze kell vonni
- a szervezetben meg kell jeleníteni a korábban hiányzó funkciókat

Szükséges továbbá az elnök konkrét, nem delegálni kívánt feladatainak meghatározása. Ilyen lehet az alapítvány képviselete a politikai, az államigazgatási és a szakmai partnerekkel fenntartott kapcsolatrendszerben, a kommunikáció felügyelete, stb. Az ezzel kapcsolatos döntés meghozatala a Kuratórium feladata, a vonatkozó feladatok szervezeten belüli elhelyezése a szervezetben a döntés után oldható meg.

atlatszo.hu
2012.11.03.
53. oldal

Az új szervezet kialakításakor figyelembe gyakorlati megfontolások:

- az összes gazdasági feladat (pénzügy, számvitel, kontrolling, elszámolások) egy szervezeti egységben legyenek egy felelős vezető irányítása alatt
- az összes, a pályáztatással összefüggő filmszakmai tevékenység egy szervezeti egységben legyen egy felelős vezető irányítása alatt
- az összes nemzetközi kapcsolatokkal foglalkozó külső vagy belső szervezeti egység közös irányítás alatt működjön egy felelős vezető irányítása alatt

Az egyes területeken végzett konkrét munkafeladatok

1. *A gazdasági igazgató által irányított szervezeti egységekben végzendő feladatok*

- tervezés, tervhez kapcsolódó kontrolling
- számvitel, adózás, könyvelés
- adatszolgáltatás (külső, belső), jelentések elkészítése
- a pályáztatás pénzügyi kontrollingja az elszámoltatókkal
- finanszírozási feladatok
- hitelügyek intézése
- működés támogatás (informatika is)
- beszerzés

2. *A pályáztatási igazgató által irányított szervezeti egységekben végzendő feladatok*

- pályázati stratégia elkészítése és karbantartása
- javaslatok az adott évi pályázatok kiírására
- projekt menedzserek irányítása
- Szakkollégiumokkal kapcsolatos adminisztráció intézése
- támogatási szerződések előkészítése
- szakmai kontrolling a szakmai ellenőrökkel
- társfinanszírozó szervezetekkel történő pályázati koordináció

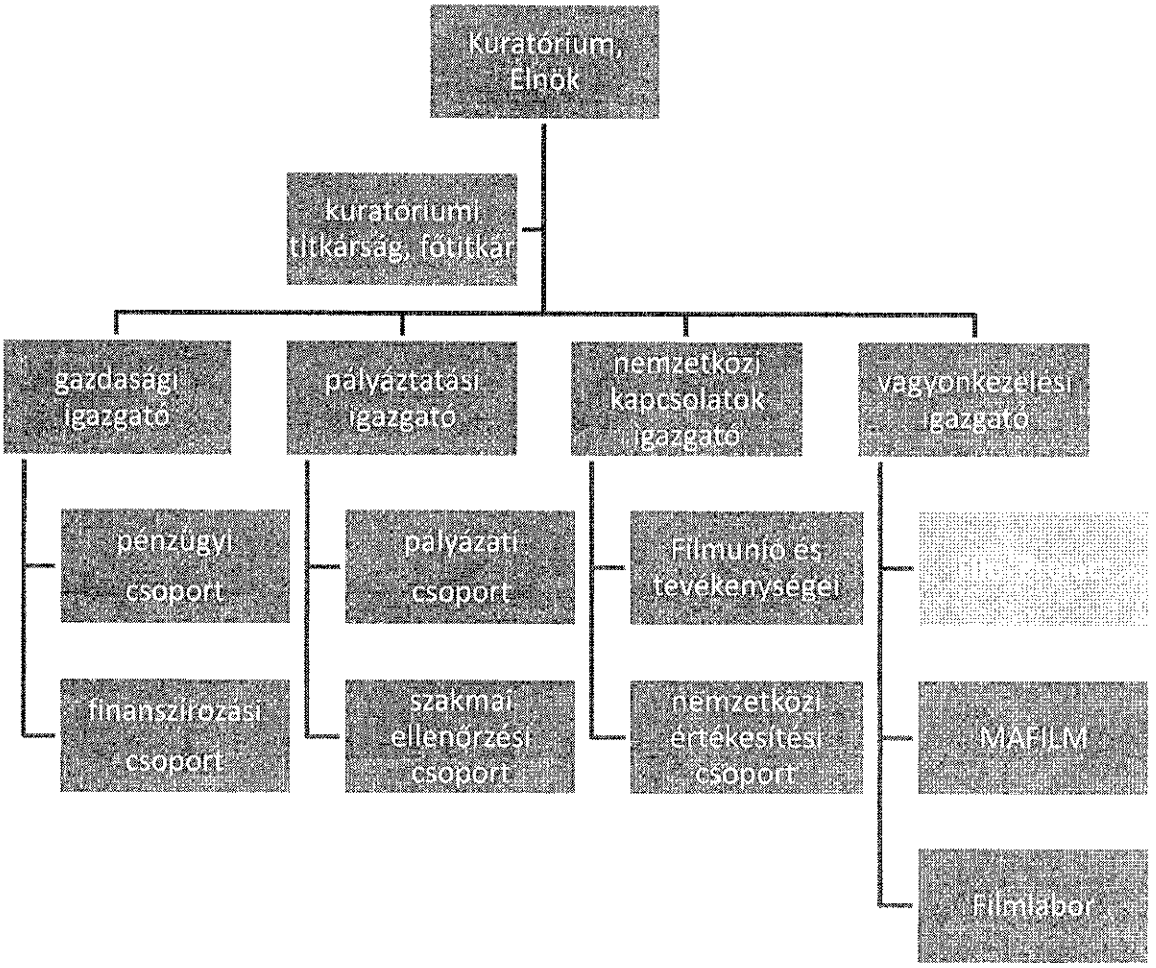
atlatszo.hu
2012.11.03.
54. oldal

3. *A nemzetközi kapcsolatok igazgató által irányított szervezeten belüli vagy azon kívüli egységekben végzendő feladatok*

- promóció (Filmunió)
- Magyar Eurimage Képviselet, Media Desk, Magyar Filmbizottság (Filmunió)
- bérmunkák, Film in Hungary
- film agency, nemzetközi eladások
- kapcsolatok nemzetközi filmfinanszírozási alapokkal

4. *A vagyonkezelési igazgató által irányított szervezeten belüli vagy azon kívüli egységekben végzendő feladatok*

- ingatlan gazdálkodás
- leányvállalati portfolió kezelése
- a vállalati portfolió részére közös működés-támogatási szolgáltatások
- tulajdonosoknak történő rendszeres riporting

atlatszo.hu
2012.11.03.
55. oldal

A feladatokhoz kapcsolódó, azokat megvalósító szervezeti felépítés