

Dr. Szántó Tamás:

## **SZAKMAI PROGRAM**

### **a Strigonium Zrt. átszervezéséhez**

#### **Helyzetkép dióhéjban**

A Strigonium Zrt. fő tevékenysége a vagyonkezelés, emellett a cég egyéb operatív tevékenységekkel (pl. leányvállalatok számára történő számviteli szolgáltatással) foglalkozik. **A vagyonkezelési tevékenység fő problémája, hogy – az eddig megismert információk birtokában – a Holdingnak ez a tevékenysége a tulajdonos, azaz az Önkormányzat számára nem tudott kézzel fogható hozzáadott értéket produkálni.** A leányvállalatok egyes tevékenységei ugyan nyereségesek voltak, de bizonyos tevékenységek, tranzakciók mindezeket jelentős mértékben meghaladó veszteségeket produkáltak. Egyes tranzakciók esetében több alkalommal is **visszaélések gyanúja** merült fel. **A Holding a veszteségforrásokat nem szüntette meg, viszont – ahogyan azt egy közelmúltban készült jelentés fogalmazott – kialakított egy mechanizmust, amivel a veszteségeket finanszírozta** (osztalékok beszedése, tagi kölcsönök, vagyontárgyak eladása). Gazdasági szempontból a legsúlyosabb probléma, hogy **a Holding a működési veszteségeket vagyontárgyak (ingatlanok) eladásával finanszírozta**, ami miatt nemcsak a Holding, de végső soron maga az **Önkormányzat is milliárdos szintű vagyonvesztést szenvedett el az elmúlt 5-6 évben** (nem számítva a még korábbi veszteségeket).

Mindezt súlyosbítja a cégcsoport számos tagjának csődhelyzete: **egyes cégek már felszámolási fázisba kerültek** (ami nagyban csökkenti a tulajdonosi döntések mozgásterét). Ugyancsak komoly gondot képez a **leányvállalatok - Strigonium - Önkormányzat közötti körbetartozások** halmaza, amit tovább bonyolít az adósságrendezés során a leánycégeknek megítélt követelés cégcsoporton belüli engedményezése. A tisztánlátást nehezíti, hogy bizonyos követelések-tartozások pontos egyeztetése nem történt meg az illető szervezetek között.

Ugyancsak gondot okoz, hogy **egyes feladatok vonatkozásában a Strigonium, illetve a leánycégek nem kötöttek közszolgáltatási szerződést az Önkormányzattal** (pl. parkolás), emiatt **a tevékenység jogalapja is megkérdőjeleződött.**

A leánycégekre vonatkozóan a Holding (mint a leánycégek tulajdonosa) **nem alakított ki egy olyan egységes beszámoltatási rendszert** (pl. negyedéves kontrolling jelentések formájában) amivel a tulajdonos számára részletesen és rendszeresen tudta volna prezentálni a cégcsoport gazdasági működését, annak eredményességét és vagyoni helyzetét. Emiatt **az Önkormányzat nem volt – és számos tekintetben ma sincs – alapvető és naprakész információk birtokában**, annak ellenére, hogy a múlt súlyos örökségéből következően a Cégcsoportnak és magának az Önkormányzatnak is drasztikus gazdasági következményekkel kell szembenéznie.

Mindezek közrejátszottak abban, hogy az Önkormányzat, a Pénzügyi és Tulajdonosi Bizottság részéről **kialakult egy jelentősnek mondható bizalomhiány, bizalmatlanság** a Strigonium cégvezetésével szemben. Az Önkormányzat szükségmegoldásként kialakított egy – a hivatali működés szabályaiból következően – meglehetősen **bürokratikus mechanizmust**, amivel **a Strigonium vezetésének mozgásterét** (azaz a leánycégekkel szembeni tulajdonosi döntéseit, személyi döntéseket, kötelezettség-vállalásokat) **nagyban korlátozta, viszont továbbra sem, vagy nem mindig rendelkezett a döntésekhez szükséges naprakész információkkal.**

Részben ennek is következménye, hogy a leánycégek tekintetében olyan mértékben halmozódtak fel **kezeletlen** (és esetenként komoly pénzügyi következménnyel is járó) **adóhatósági, cégbíróági, stb. ügyek**, melyek normális gazdasági viszonyok között elképzelhetetlenek.

Az alábbiakban ismertetem mindazon főbb javaslatokat melyeket megválasztásom esetén – a jelenlegi információim alapján – az átszervezés megvalósítása során követendőnek tartok.

#### Javaslatok

- 1) **Mindenek előtt, sürgősen meg kell szüntetni a valós gazdasági tevékenységet nem folytató kft-eket.** Közel egy tucat ilyen cég van a Holding portfóliójában – ezek egy része már jó ideje törölt adószámmal rendelkezik, végrehajtás ill. felszámolás van velük szemben folyamatban. A felszámolást, végelszámolást több esetben jelentősen késlelteti, nehezíti a kifizetetlen adó- és egyéb köztartozás, illetve a társaságok rendezetlen cégügyi helyzete. **A mielőbbi megoldás nem csak gazdasági szempontból sürgető: a helyzet napról napra rombolja a végső tulajdonos: Esztergom Város Önkormányzatának tekintélyét, jó hírét.**

Az adótartozásokat ki kell fizetni (átvállalás, egyéb támogatás, tőkejuttatás stb. módokon), illetve – amennyiben lehetséges – megállapodást kell kieszközölni az adóhatósággal a fizetési kötelezettség részleges elengedésére. Számvitelileg, cégjogilag elő kell készíteni a cégeket a felszámolás, vagy végelszámolás mielőbbi lezárására (amennyiben szükséges új könyvvizsgáló, jogász bevonásával). Ahol már felszámolási fázisba került a folyamat, fel kell venni a kapcsolatot a felszámolóval. Egyeztetni kell az Önkormányzattal az adótartozások kiegyenlítése és egyéb szükséges források biztosítása céljából. Az adóhatósággal történő egyeztetés során, a hivatali levelezésen túl, amennyiben szükséges, cégvezetőként a *személyesen közreműködésemet* is biztosítanám az ügyek felgyorsítása érdekében.

- 2) **Különösen fontosnak tartom a Strigonium és a leánycégek költségeinek, kiadásainak kontrollját. A veszteségforrásokat a teljes cégcsoport körében mielőbb fel kell deríteni, azokat meg kell szüntetni.** Mindehhez szükség van a szerződések, a befogadott számlák ellenőrzésére. A Cégcsoport számára hasznot nem hajtó, vagy túlárzott beszerzések, szolgáltatás-megrendelések szerződéseit fel kell mondani. Amennyiben szükséges, felül kell vizsgálni a kötelezettségvállalások, teljesítésigazolások rendszerét.

A *munkaügyi politika* kialakítása előtt mindenképpen célszerűnek tartom a Cégcsoport összes dolgozójának, és a főbb munkafolyamatoknak a megismerését. Megválasztásom esetén arra törekednék, hogy a cég újjászervezésében, rendbetételében együttműködő, szorgalmas és valódi teljesítményt nyújtó munkatársak megtartását elősegítsem. Bízom abban, hogy a cég rendbetétele után az anyagi lehetőségek megengedik majd a cég dolgozói továbbképzésének támogatását, és a szakmai eredmények méltó honorálását. Az esetlegesen feltárt visszaélések esetén a lehető legkövetkezetesebb módon járnék el.

- 3) **A megmaradó cégek vonatkozásában – az Önkormányzattal egyeztetve – ki kell alakítani egy olyan valós értékkel bíró (döntően városgazdálkodási) *szolgáltatási tevékenység*struktúrát (az Önkormányzat kötelező és vállalt feladataihoz kapcsolódóan), amit a Cégcsoport ténylegesen ellát, és ami alapján ki lehet dolgozni az egyes szolgáltatások (döntően közszolgáltatások) *szakmai tartalmát, árát, elszámolási rendszerét, keretszerződéseit* a Holding**

és az Önkormányzat között. Előzetes információk alapján ez a megmaradó tevékenységstruktúra az alábbi tevékenység-csoportokat foglalná magába:

- a. ingatlankezelés,
- b. közút- és közterület-kezelés,
- c. parkolás,
- d. temetkezés.

E tevékenységeknél is eldöntendő kérdés lehet, hogy

- milyen tevékenységek kerüljenek **kiszervezésre**, külső (lehetőleg helyi) vállalkozók számára pályáztatás, közbeszerzés útján;
- milyen tevékenységeket lásson el **közvetlenül az Önkormányzat**;
- s végül milyen tevékenységek maradjanak meg hosszú távon a  **Holding (vagy jogutódja) feladatellátásában**.

**Javasolom, hogy egyelőre (rövid-közép távon) a felsorolt a-d. pontok szerinti tevékenységek a Cégcsoport feladatellátásában maradjanak.** A Cégcsoport rendbetétele után érdemes eldönteni, hogy a racionalizált működési mederbe terelt feladatellátásnak megfelelő alternatívája lehet-e (a költségek és a szolgáltatás minőség alapján) a közvetlen önkormányzati feladatellátás, vagy a kiszervezés.

- 4) **A Cégcsoport által ténylegesen ellátandó feladatoknak megfelelően le kell egyszerűsíteni, és átláthatóvá kell tenni a szervezeti struktúrát.** Érdemes megfontolni, hogy az a-d. pontokban szereplő feladatokat ellátó cégek *beolvasztásra* kerüljenek a Strigoniumba. Az Ingatlankezelő, Zöldút, Gran Parkoló és Kegyeleti Kft. utódszervezetei a Strigoniumban *önálló divízióként* működhetnének, önálló szakmai irányítás mellett. Mindennek előfeltétele egy **új belső számviteli-gazdálkodási rend, új felelősségi körök** kialakítása. Ennek eredményeképpen a párhuzamos tevékenységek leépíthetők és megtakarítás érhető el a működési költségekben.
- 5) Nagy kérdés, hogy mi legyen a Strigonium tulajdonában (illetve részleges tulajdonában) álló ún. **hajózási cégek** sorsa. Ezek közül, a Port Danube Kft.-vel kapcsolatos fő probléma, hogy annak ún. *vállalkozási* tevékenysége megközelítőleg sem termel annyi nyereséget, mint amennyibe évekkal ezelőtt a cég megvásárlása került. A cég működése, illetve – a monopolisztikus piaci szereplők által nagyban befolyásolt – piaci működési környezete átláthatatlan. A profit évek óta csökken, stagnál. **A cég működése nagyobbrészt eszközeinek bérbeadására korlátozódik.** Alternatívaként felmerülhet
  - a cég eladása;
  - a cég beolvasztása a Strigoniumba és az eszközök eladása;
  - a cég beolvasztása a Strigoniumba és az eszközök bérbeadása.

A megoldási lehetőségek kutatása során ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy a Port Danube jelenleg egy több száz millió forintos infrastruktúra-fejlesztési projektet valósít meg (Komáromi kikötő korszerűsítése). A projekt megvalósítása, fenntartása és nem utolsó sorban a projekt *kockázatai* miatt érdemes lehet egyelőre önálló jogi személyként fenntartani vagy eladni a céget.

- 6) Ugyancsak kérdéses a vargyasi kastélyt üzemeltető, romániai bejegyzésű Esztergom S.r.l. cég sorsa. A cégről nem áll rendelkezésre érdemi információ. Nincs tudomásom arról, hogy a cég alapításával, illetve a vargyasi kastély megvásárlásával kapcsolatos eredeti célok (esztergomi lakosok, iskolás korúak erdélyi kirándulásainak előmozdítása, szálláshely biztosítása) milyen



mértékben – és milyen költségekkel – valósult meg. A továbbiakat illetően önkormányzati (tulajdonosi) döntés szükséges.

- 7) Különösen fontos kérdés a cégek pénzügyeinek rendbetétele: elsősorban a **körbetartozások, a tőkehelyzet, a vagyoni helyzet rendezése** (döntően a megmaradó cégeknél).
- a. **A körbetartozások megszüntetéséhez elengedhetetlen a leánycégek - Strigonium - Önkormányzat közötti tartozások pontos egyeztetése**, majd a kölcsönös követelések-tartozások tételeinek különböző szervezetek közötti **összevezetése** beszámítás (kompenzáció) útján. **Az összevezetés után a cégek ill. az Önkormányzat egymással szembeni fizetési pozíciója leegyszerűsödik.**
  - b. A jelenlegi információk szerint több cég esetében (a korábbi évek veszteségei miatt) a **saját tőke a jegyzett tőke értéke alá süllyedt** (van olyan cég is, ahol a saját tőke értéke negatív). Mindenképpen célszerű a **saját tőke jogszabályi minimumra történő leszállítása – így eleve alacsonyabb a pótlásra szoruló tőke értéke** (amennyiben a tőkepótlás elkerülhetetlen).
  - c. **A cégek tőkehelyzetének rendezését össze kell kötni a körbetartozások rendezése után maradó nettó egyenlegek rendezésével.** A Strigonium esetében, a tőke leszállítása után létrejövő kötelezettség (az Önkormányzattal szemben) ellentételezheti az Önkormányzat Strigoniummal szembeni tartozását.
  - d. **A tőkehelyzet, vagyoni helyzet rendezéséhez elengedhetetlenül szükséges – minden cég esetében – egy átfogó leltár, annak kiértékelése és a vagyonelemek piaci értékelése.** A Strigonium esetében felmerül – amint azt a 2014. évi beszámoló könyvvizsgálói záradéka is jelzi –, hogy **bizonyos vagyonelemek, részesedések, értékelése elavult. Ugyancsak szükséges a megmaradt ingatlanok vagyonelemértékelésének aktualizálása is.**
- 8) **A tőkehelyzet rendezése után alapvető, hogy a körbetartozások ne tudjanak kiújulni. Ennek érdekében meg kell határozni a cégek (későbbi divíziók) által ellátott feladatok pontos tartalmát és értékét.** A feladat akkor látható el *fenntartható* módon, ha annak finanszírozása – az Önkormányzattal egyeztetett elszámolási rendszer keretében (lásd 3. pont) – biztosított. Mindemellett **biztosítani kell a tevékenységek valós költségviszonyainak átláthatóságát**, az egyes cégek, későbbi divíziók **elszámoltathatóságát**. Ugyanakkor a fenntarthatóság, likviditás szempontjából az is fontos, hogy **a ténylegesen teljesített és elismert szolgáltatások értékét az Önkormányzat – mint megrendelő – fizetési határidőre kiegyenlítsé.**
- 9) Az elszámoltathatóság kérdéséhez kapcsolódóan ugyancsak lényegesnek tartom **a kötelező negyedéves kontrolling beszámolók rendszerének bevezetését.** Eszerint, a leányvállalatok vezetői, vagy a divízióvetők rendszeres és egységesen kialakított jelentési rendszerben számolnának be a Holding vezetése számára a szakmai feladatok és gazdasági folyamatok alakulásáról. A jelentések és a számviteli információk alapján a Strigonium rendszeresen és részletesen számot adna a cégek, divíziók elmúlt negyedéves gazdálkodásáról, és egyúttal a szakmai feladatok ellátásáról. Az összesített kontrolling jelentést a társaság rendszeresen megküldené a Pénzügyi Ellenőrző és Tulajdonosi Bizottság számára.

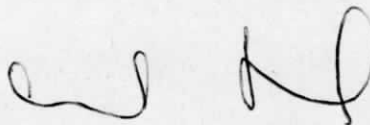
Az éves beszámolók eddigi – meglehetősen sematikusnak mondható – kiegészítő melléklete helyett **tartalmasabb, részletesebb, a gazdálkodás fő folyamatait érdemben alátámasztó éves beszámolók rendszerét honosítanám meg.**

- 10) A fentiekhez kapcsolódóan lényeges elem, hogy a **Strigonium**, mely a leánycégek számára számviteli tevékenységet végez (fizetett szolgáltatás formájában), szakmailag elvárható színvonalon, **naprakészen vezesse a leánycégek könyveit**, és a számviteli kimutatásokat rendszeresen (határidőre) küldje meg a leánycégek vezetésének. A leánycégek beolvasztásával és a divíziók létrehozásával (lásd 4. pont) új belső számviteli, beszámolási rendet kell kialakítani.
- 11) A valós és megbízható képet nyújtó beszámolási rendszerhez kapcsolódóan, egyúttal a szabályos és átlátható napi működés szempontjából is kiemelten fontosnak tartom az alábbi részterületek szakmailag színvonalas működtetését (a teljesskörűség igénye nélkül felsorolva):
- iktatási, irattárolási rendszer** (bejövő-kimenő iratok nyomkövethetősége, irattárolás biztonsága),
  - a fentiekhez kapcsolódóan: lehetőleg elektronikus (digitalizált) **szerződés-nyilvántartás**,
  - naprakész** bejövő-kimenő számlázási adatokat tartalmazó **könyvelés**,
  - a könyvelést alátámasztó **részletes analitikák** vezetése, **rendszeresen egyeztetett követelés-tartozás nyilvántartás**,
  - jogszabályoknak megfelelő **munkaügyi nyilvántartás**,
  - valós képet nyújtó **leltár** (ingatlanok, fontosabb eszközök, vagyonelemek tekintetében fényképes nyilvántartás, gépek-berendezések esetében telephely, személyi felelős szerint ellenőrizhető nyilvántartás),
  - valódi tartalommal bíró, aktualizált – nem személetes – **szabályzatok** (különösen a gazdálkodás, kötelezettség-vállalás, munkaügy területén),
  - informatikai biztonság** (levelezési rendszer, biztonsági adatmentések, vállalati honlap-karbantartás).

Mindez természetesen csak egy előzetes és vázlatos javaslatnak tekinthető. Megválasztásom esetén vállalom, hogy a valós helyzetet részleteiben megismerve, haladéktalanul hozzáfogok a cégcsoport átszervezéséhez, újjáépítéséhez. Célom, hogy a romok eltakarítása után, a megörökölt cégstruktúra helyett, minél előbb egy átláthatóan és hatékonyan működő, a város lakossága számára hasznos, városi szolgáltató vállalat segítse az esztergomi lakosság mindennapjait.

Esztergom, 2015. augusztus 14.

Tisztelettel,



Dr. Szántó Tamás  
közgazdász