



BTI BUDAPESTI TEMETKEZÉSI
INTÉZET ZRT.
BUDAPESTI VÁROS-
GAZGATÓSÁG ZRT.

CÉG: Budapesti Temetkezési Intézet Zrt.
CÍM: 1134 Budapest, Váci út 23-27.
TEL.: 3235-5100
WEB: www.btirt.hu
E-MAIL: info@btirt.hu

A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. 2017-2019. és 2020-2024. időszakokra szóló stratégiája

Elfogadva: 201x.xx.xx.

BVH IG határozat: xx/201x. (xx.xx.)

Módosítva: 201x.xx.xx.

BVH IG határozat: xx/201x. (xx.xx.)



Tartalomjegyzék

BEVEZETŐ.....	3
I. HELYZETÉRTÉKELÉS.....	4
I.1. A KEGYELETI KULTÚRA, A TEMETKEZÉSI SZOKÁSOK TEKINTETÉBEN.....	4
TEMETŐN BELÜLI ELHELYEZÉSEK PIACI RÉSZESEDÉSEI (ELMÚLT 5 ÉV).....	5
I.2. PEST ELEMZÉS.....	7
I.3. FŐBB VAGYONELEMEK, INFRASTRUKTÚRA.....	10
I.4. NATURÁLIA ADATOK (ELMÚLT 5 ÉV).....	11
I.5. GAZDÁLKODÁS MUTATÓSZÁMAI, PÉNZÜGYI HELYZET (ELMÚLT 5 ÉV)	12
I.6. A TÁRSASÁG ORGANIGRAMJA.....	15
I.7. HR ADATOK, HUMÁNERŐFORRÁS JELLEMZŐI (ELMÚLT 5 ÉV).....	16
I.8. MUNKÁLTATÓI KARAKTER, A MUNKAVÁLLALÓ SZEMSZÖGÉBŐL	16
I.9. A TÁRSASÁG KÖZKÉPE, TÁRSADALMI ELFOGADOTTSÁGA.....	17
I.10. PIACI TEVÉKENYSÉG BEMUTATÁSA.....	17
I.11. VERSENYTÁRSÁK, VERSENYHELYZET BEMUTATÁSA	20
I.12. LEÁNYVÁLLALATOK BEMUTATÁSA.....	21
I.13. NEMZETKÖZI KITEKINTÉS.....	21
I.14. SWOT ANALÍZIS	22
II. KÜLDETÉS.....	23



III. JÖVŐKÉP (VÍZIÓ)	24
IV. STRATÉGIAI CÉLOK	25
IV.1. Kiemelt cél (10):.....	25
IV.2. Parcellakataszteri projekt (7):.....	25
IV.3. HR, illetve képzési projekt (5):	27
IV.4. IT projekt (9):.....	28
IV.5. Temetői úthálózat projekt 6):.....	28
V. PROGRAMOK.....	30
V.2. Parcellakataszteri rendszer program (7).	30
V.3. HR, illetve képzési program (5).....	31
V.4. IT program (9)	32
V.5. Úthálózat program (6)	33
ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZAT	34



Bevezető

A temetkezés egyidős az emberiséggel. Az idők folyamán sok alapvető változáson ment keresztül, míg a XIX. században elérte azt a ma is látható állapotot, közképet, amit a XXI. század temetőlátogatói nap, mint nap tapasztalnak. A modern kor követelményeinek megfelelni úgy, hogy ez a magyar temetkezés hagyományainak és nyilvánvalóan az ügyfelek igényeinek, valamint a hatályos jogszabályoknak egyaránt megfeleljen, nem könnyű feladat. Ez a Stratégia azért jött létre, hogy a kifizetési időszakában jelölt célok és programok segítségével, azok pontos, tudatos végrehajtásával egy olyan gazdasági társaság imázsát sikerüljön fenntartani, sőt még inkább növelni, ami alapvető elvárás ügyfeleink, partnereink és tulajdonosunk részéről egyaránt.

A vállalati stratégia elméletének egyik alapvető kérdése, hogy mitől lehet sikeres, eredményes egy vállalat. Egy megfelelően megtervezett és végrehajtott stratégiával a Budapesti Temetkezési Intézet Zrt (későbbiekben BTI, vagy Társaság) kihasználhatja a piaci lehetőségeket, ezáltal maximalizálhatja profitját, illetve minimalizálhatja költségeit. A vállalati stratégia általában két különböző összetevőre építhető fel a gazdasági társaság külső környezetéből, valamint meghatározó erőforrásaiból és képességeiből kiinduló megközelítés vizsgálatával.

Jelen Stratégiánk megalkotásakor figyelembe vettük mind a külső, mind a belső körülményeket és ezek ismeretében alkottuk meg a következő évek feladatainak megvalósításához szükséges eszközök meghatározását, egy átfogó cél és eszközrendszer kialakítását, amelyek a változó körülmények ellenére lehetővé teszik céljaink elérését, az ehhez szükséges és alkalmas erőforrások, eljárások és eszközök rendelkezésére állítását és összehangolt működését.

Budapest, 2017. május 15.



Horváth József
vezérigazgató



I. Helyzetértékelés

I.1. A kegyeleti kultúra, a temetkezési szokások tekintetében

A fővárosban az elmúlt negyven évben jelentős átalakulást figyelhettünk meg. Az országban másodikként, 1968-ban megnyitott budapesti krematórium működésével, a hamvasztásos temetési mód új temetkezési alternatívaként történő megjelenésével egy máig tartó és vélhetően a jövőben is folytatódó változás vette kezdetét.

A hamvasztást követő urnaelhelyezés a kezdeti időkben lassan nyert teret, az emberek bizalmatlanok voltak az új temetkezési móddal szemben. A nagy áttörés akkor kezdődött, amikor a történelmi egyházak elfogadták a hamvasztást, mint temetési módot. Először 1978-ban regisztrálta Társaságunk, hogy a hamvasztást követő urnaelhelyezések száma meghaladta a koporsós temetések számát. A hamvasztás térnyerése azóta is töretlen.

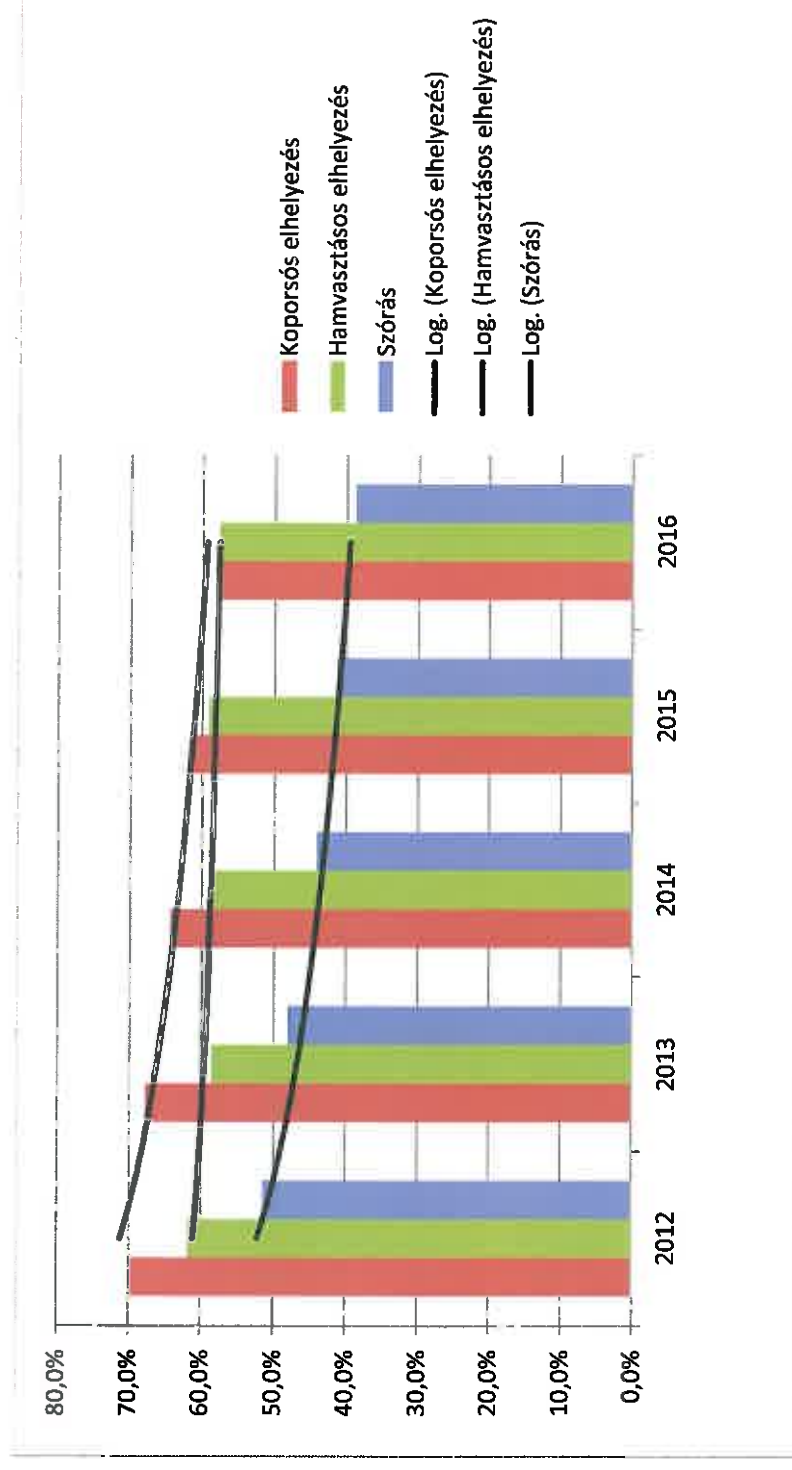
Újabb temetkezési alternatívaként jelent meg 1983-ban a hamvak hazavitelének, majd 1984-ben a hamvak szórásának lehetősége. E két újabb temetkezési mód tovább rontotta a koporsós temetések arányát. A koporsós temetések száma az elmúlt huszonhat évben közel 80%-kal csökkent (a Társaság 1990-ben 11 422, 2016-ban 2346 koporsós temetést végzett). A hagyományos temetkezési mód aránya a 2000. évi 27,6%-os szintről 2016-ban 14,1 %-ra csökkent.

2003-ig a temetkezési szolgáltatás Áfa-ja a kedvezményes 12%-os, 2004. évtől 15%, 2012-ben már az általános 27%-os kulcs alá tartozott. Ez eleve 3% majd később 12%-kal megnövelte a temetési szolgáltatás árát.

Pozitív változások is megjelentek a hatályos jogszabályokban: lehetővé vált a sírhelyek újraváltásának részletre, illetve rövidített időre történő kiegyenlítése, és szabályozottabbá vált a hamvak hazavitele is, hogy csak legfontosabbakat említsük.

A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. a főváros temetkezési piacán mindenképpen piacvezető, trendteremtő pozíciót tölt be. Méretének, árbevételének, és az összes budapesti köztemető tulajdonlásának, üzemeltetésének köszönhetően a temetkezési piac megkerülhetetlen szereplője, azonban az elmúlt évtizedek iparági változásai jelentősen rontottak pozícióinkon. Miután azonban semmilyen statisztika, kimutatás nem készült pl. a KSH részéről, a pontos helyzet megítélése biztonsággal nem elemezhető, így a saját adatainkra támaszkodhatunk, melyek viszont kizárólag a budapesti köztemetőkben eltemetett elhunytak száma, és a szertartásokat megrendelő vállalkozások aránya alapján készültek el, azaz meglehetősen féloldalas képet mutatnak.

Temetőkön belüli elhelyezések piaci részesedései (elmúlt 5 év)





Ahogy már kifejtettük, a temetőn belül végzett munkák esetében tudunk a piaci részesedésekről viszonylagos biztonsággal adatokat szolgáltatni. Az anyag bonyolultságát az állandóan mozgásban lévő vállalkozói piac fragmentált jellege miatt érdemes kizárólag összességében figyelni és értékelni. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy évről – évre tűnnek el, és jelennek meg új piaci szereplők, illetve változnak meg a különböző kisvállalkozások esetében a tulajdonviszonyok. A 2012-ben még hangsúlyos piaci szereplőként nyilvántartott temetkezési szolgáltatók egy része (a pontos arányszámot még becsülni sem tudjuk) olvadt be más vállalkozásokba, vagy tűnt el szinte nyomtalanul.

A fenti táblázat viszont így is eléggé árnyalt képet ad a Társaság temetőn belüli elhelyezések piaci részesedésének változásairól úgy, hogy nyilvánvalóan nem kiigazított adatokat tudunk csak szolgáltatni. Nem szerepelhetnek a mortalitás változások, a temetőn kívüli elhelyezési lehetőségek (pl. altemplomok, kegyeleti emlékhelyek stb.) számának változásai.

A 2012. év óta eltelt időszakban gyakorlatilag minden szegmensben piaci részesedés csökkenést könyvelhettünk el.

A koporsós elhelyezések esetében a 69 %-os piaci részarányunk 57 %-ra esett vissza.

Az urnás betemetések viszonylatában a temetőn belüli elhelyezések piaci részesedése a BTI esetében a mintegy 62 %-ról 58 %-ra esett vissza.

A szórások esetében ez arány sajnálatos módon nagyobb: míg 2012-ben 51 % volt addig ez 2016. évre 38 %-ra esett vissza. Ebben biztosan nagy szerepe volt a Fiumei úti Sírkert átadásának is, hiszen az összes szórásunk több mint 20%-át abban a temetőben realizáltuk az elmúlt években, melynek 2/3 része megjelent az Újköztető teljesítményében, a fennmaradó 1/3 pedig nem Társaságunknál került szórásra.

A Helyzetértékelésben több helyen említettek miatt nehéz visszaszerezni, vagy növelni részarányunkat, sajnos a jövőben további piacvesztés bekövetkezésére számíthatunk, legfeljebb a csökkenés ütemét lassíthatjuk le, esetleg időlegesen meg is állíthatjuk.



I.2. PEST elemzés

Political (politikai):

A politikai-jogi környezetben pozitív és negatív attitűdök egyaránt jelen vannak, és vélhetően a stratégia kifutási ideje alatt is számolhatunk hatásaikkal. Egyrésztől pozitív, hogy egyfajta lakossági fizetési könnyítésnek, kvázi „rezsicsökkentésnek” értelmezhetőek az újraváltás kiegyenlítésének egyszerűsítései, a rövidített időre, vagy részletre történő újraváltások bevezetése. Másrésztől viszont a szakma feje felett Damoklész kardjaként lebegő „szociális temetés” 2019. évi bevezetése és a jogszabályok némiképp átgondolatlanak tűnő változtatásai (konkrétan itt a temetkezési számla tartalmát szabályozó módosításokat említhetnénk) mindenképpen nehezen tervezhetővé teszik a jövőt. Egy gazdasági társaság stratégiája kizárólag akkor lehet végrehajtható, ha állandó, stabil, kiszámítható, megbízható jogi és politikai környezetben működhet.

A már említett szociális temetés egy olyan új elhelyezési módot takar, amely esetében a hozzátartozó (temetésre kötelezett) jogszabályban meghatározott személyes közreműködése megvalósulásakor a temetés teljes költségét (halottszállítás, kellékekkel történő ellátás stb.) az állam átvállalja. Ez az állami szerepvállalás azonban nem terjed ki temetőüzemeltetőként költségeink ellentételezésére, viszont jelentős mértékű kiadásokat indukál számunkra. A terület („szociális parcella”) temetésre történő előkészítésén, folyamatos fenntartásán, szükséges közművek biztosításán, őrzésén stb. túl még a „szociális temetéssel” érintett elhunytak hűtését, a hozzátartozók sírásához szükséges szerszámokkal történő ellátását, a hozzátartozók „oktatását” azaz több munkafolyamatot is ingyenesen kell biztosítanunk. A legnagyobb árbevétel kiesést a „szociális sírhelyek” után be nem fizetett sírhelydíjak jelentik.

Továbbá a fent felsorolt temető üzemeltetési tevékenységek és be nem fizetett sírhelydíjak után a Társaságunknak az árjegyzékében szereplő árak alapján meg kell fizetnie a ÁFA-t.

Budapest közigazgatási határán belül a Fővárosi Önkormányzat kezdeményezheti a halottszállítási tevékenység közszolgáltatássá tételét, így garantálva a lakosság számára az átlátható viszonyokat, a lakossági díjtételek transzparenciáját, és biztosítva a folyamatok szabályozottságát és ellenőrizhetőségét.



Economic (gazdasági)

A temetkezési piacon erős verseny alakult ki az utóbbi évtizedekben. A számlaadás sok esetben nehezen követhető, így a jogszabályoknak való megfelelés mentén zajló gazdálkodás miatt nyilvánvaló hátrányban van a Társaság. Mindez igaz a hamvasztási piacra éppúgy, mint a halotyszállításban tapasztalható, jelenleg igen eldurvult versenyre és természetesen az ügyfelek „elhalászása” már a proszektúrákon megtörténik, pontosan úgy, mint évekkel ezelőtt. Mára gyakran tapasztaljuk, hogy egyes intézmények furcsa beszerzési eljárásokat írnak ki temetkezést érintő témákban, és valahogy mindig megjósolható ki fog nyerni. Ez persze lehet véletlen is, illetve feltesszük: mi annyira ismerjük a piacot, hogy szinte váteszként látjuk előre a jövőt

Az adó, - és járulékpolitika véleményünk szerint kevésbé kiszámítható, bár az kétségtelen, hogy az elmúlt években előremutató, pozitív változások is történtek.

A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. kétféle típusú árbevételt realizál: egyrészt a piaci (temetéssel közvetlenül összefüggő) tevékenységével kapcsolatosan, másrészt pedig a Főváros köztemetőit üzemeltető gazdasági társaságként. Ez utóbbi bevételi forrás esetében már negyedik éve okoz problémát az áremelés kontra díjkompenzáció megoldatlan kérdése.

Elemzésünk sarkalatos pontja, hogy ebben a témakörben csak jogszabály módosítás alapján látunk megoldást:

Javasoljuk, hogy a Fővárosi Önkormányzat felterjesztéssel éljen a Kormány felé, hogy a 2018. évi költségvetési törvényben a „Helyi önkormányzatok általános működésének és ágazati feladatainak támogatása” címszó alatt a köztemető fenntartással kapcsolatos feladatok alaptámogatása kapcsán a megyei jogú városok támogatásával megegyező mértékű támogatást kapjon, amely 2017. évben: 70,-Ft/m², mert a Fővárosban 450 hektár köztemetőn végezteti feladatait a Fővárosi Önkormányzat, Társaságunkkal kötött közszolgáltatási szerződés keretein belül.

Ezzel a támogatási struktúrával kiváltható a szabadáras tevékenységből származó eredmény kompenzációs célra történő visszaforgatása, így az évesen felszabaduló, jelenlegi szinten mintegy 150-200 M forint, szolgáltatás fejlesztésre fordítható lenne.

A szociális temetés kapcsán kialakuló helyzetet már részletesen említettük.

Socio-cultural (társadalmi)

A kegyeleti kultúra változásából adódóan egyre több a hamvasztásos temetkezési mód, amely azt eredményezi, hogy kevesebb az egy eltemetésre jutó árbevétel, és a nyereség is. A kegyeleti kultúra változását nyilván nagyban befolyásolja a temetésre fordítható keretösszeg is. A mortalitás csökkenése az ország gazdasága szempontjából természetesen előnyös és üdvözlendő, de nem lehetünk álszentek, hogy ki ne mondjuk: egy



temetkezéssel foglalkozó gazdasági társaság esetében ez mindenképpen negatív előjelű tényezőként tartandó számon. Kétségtelen tény, hogy a hamvasztásos temetések évtizedes térnyerése negatív hatású és a koporsós temetések számaránya mára lassan 14 % alá csökkent, de az is tény, hogy a pillanatnyilag pozitív gazdasági helyzet, az újraváltások jogszabályi könnyítései az urnák hazavitelének számát Társaságunknál csökkentették, éppen ellenkezőleg mint azt az elmúlt évtizedekben szignifikánsan tapasztalhattuk. El kell fogadni, hogy a jövőben sem lesz változás, ezért a Társaságnak kell alkalmazkodnia a viszonyokhoz és nem fordítva.

Technologic (technológiai)

A belső technológia környezetben számos pozitív változás történt, például a megújuló gépjárműflotta, az új, egységes képet sugárzó felvételi irodák, a folyamatosan megújuló úthálózat, vagy a temetői kiszolgáló építmények, azaz a technológiai környezet, hogy csak néhány fontosabb példát említsünk

A külső technológiai környezetben kevés elmozdulás tapasztalható, ennek nyilván oka a temetkezés, mint iparág érthetően kevésbé rugalmas jellege. Nem nagyon lehet új, a judeo-keresztény társadalmi berendezkedésben elfogadható temetési módszereket kitalálni, és meghonosítani, de ez nem is baj. Ez a szakma a hosszú időtávok átlátásáról és a viszonylagos állandóságról szól, nemcsak hazánkban, hanem egész Európában is.



I.3. Főbb vagyonelemek, infrastruktúra

AZ INGATLAN(OK) ALAPADATAI							
INGATLAN			TAGVÁLLALAT ÁLTAL HASZNÁLT TELEK/TELEKRÉSZ/TERÜLET				
Cím/ Megnevezés	Helyrajzi száma	Telek teljes területe (m2)	Tagvállalat által használt telek/telekrész/terület mérete (m2)	ÉPÜLETEK			
				Száma (db)	Bruttó összes alapterület (m2)	Nettó összes hasznos alapterület (m2)	Összes nettó szintterülete (m2)
Bp. II. ker. Véka utca	059071	7 814	7 814	0	-	-	-
Bp. III. ker. Bécsi út 365-371.	19963	254 147	254 147	12	1680	1599	1 700
Bp. III. ker. Óbor u.	64882	16 974	16 974	3	356	339	560
Bp. III. ker. Tamás u.	65146	1 397	1 397	0	-	-	-
	65141	556	556	0	-	-	-
	65142	484	484	0	-	-	-
	65143	436	436	0	-	-	-
	65144	340	340	0	-	-	-
Bp. IV. ker. Megyeri út 49.	76272	269 982	269 982	5	750	712	826
Bp. X. ker. Kozma u. 8-10.	42536/1	2 070 292	2 070 292	20	9727	9264	9 835
Bp. X. ker. Ezüstfa u.	42536/3	227 575	227 575	0	-	-	-
Bp. X. ker. Kozma u. 3-5.	42518/25	9 502	9 502	3	2440	2324	2 665
Bp. XII. ker. Bűrök u.	8674/1	310 194	310 194	10	2040	1942	2 300
Bp. XII. ker. Erdi út 1.	8674/3	7 499	7 499	0	-	-	-
Bp. XII. ker. Hóvirág u.	8702	79 105	79 105	0	-	-	-
Bp. XV. Ker. Szentmihályi út 111.	91095/1	172 152	172 152	9	694	664	664
Bp. XV. Ker. Rákosmező u.	91073/2	13 153	13 153	0	-	-	-
	91073/3	20 593	20 593	0	-	-	-
Bp. XV. Ker.	91074/2	1 357	1 357	0	-	-	-
Bp. XVI. Ker. Simongát u. 1.	117195	20 487	20 487	5	538	468	468
Bp. XVI. Ker. Szabad Föld út	117197	1 049	1 049	0	-	-	-
	117584	5 295	5 295	0	-	-	-
	0118549/1	57 359	57 359	0	-	-	-
Bp. XVII. Temető u. 33.	134625	17 971	17 971	0	-	-	-
	134626	235	235	0	-	-	-
Bp. XVIII. Ker. Igric utca	143153	17 591	17 591	0	-	-	-
Bp. XVIII. Ker. Nefelejcs utca	155750	168 064	168 064	0	-	-	-
Bp. XVIII. Ker. Nefelejcs utca 97.	155751	29 820	29 820	0	-	-	-
Bp. XVIII. Ker. Tóth Antal utca. (Nefelejcs u. 101.)	155752	80 484	80 484	5	759	660	660
Bp. XVIII. Ker. Ganz Ábrahám u.	145203	2 073	2 073	0	-	-	-
Bp. XIX. Ker. Mária u.	165081	25 943	25 943	1	127	121	168
Bp. XIX. Ker. Iparos u. 2.	168705	67 817	67 817	0	-	-	-
Bp. XIX. Ker. Puskás Ferenc u. 3.	168214	91 632	91 632	3	580	549	549
Bp. XIX. Ker. Kolozsvár u.	168215	18 682	18 682	0	-	-	-
Bp. XX. Ker. Temető sor	178845	238 260	238 260	7	1006	958	958
Bp. XXI. Csepel	200193-94	961	961	0	-	-	-
	200195	2 981	2 981	0	-	-	-
	200198	3 553	3 553	0	-	-	-
	200197	1 773	1 773	0	-	-	-
	200196	1 815	1 815	0	-	-	-
Bp. XXI. Rákóczi F. u. 270.	200184	112 943	112 943	5	693	660	660
	200185	1 915	1 915	0	-	-	-
	200186	1 838	1 838	0	-	-	-
	200187	1 839	1 839	0	-	-	-
	200188	795	795	0	-	-	-
	200189	717	717	0	-	-	-
	200190	1 448	1 448	0	-	-	-
	200191	1 442	1 442	0	-	-	-
	200192	1 411	1 411	0	-	-	-
	232688	25 340	25 340	4	380	358	358
Bp. XXII. Ker. Temető u.	224140	57 268	57 268	4	400	347	347
Bp. XXII. Ker. Temető u. 43.	224170	2 121	2 121	0	-	-	-
XXII. Ker. Temető u. 49.	224171	154	154	0	-	-	-
Csömör, Főnix u. 1.	014/3	8 503	8 503	1	945	899	1 160



Röviden összefoglalva:

- 19 telephely (55 hrsz-on), összesen 453,5 ha
- Ebből 4 db lezárt temető: 4,6 ha
- Épületek összes darabszáma 97
- Beépítettség 23 115 m² bruttó alapterület
- Összes nettó (hasznos) szintterület 23 878 m²
- Ingatlanok övezeti besorolása jellemzően kivett temető.
- Műemléki védettség alatt két temető (Angeli, Farkasrét) egyes épületrészelei állnak.

I.4. Naturália adatok (elmúlt 5 év)

Temetéstípusok/esetszám	2012	2013	2014	2015	2016	2016/2012 %
Hagyományos elhelyezés	2 734	2733	2391	2601	2346	85,81%
Hamvasztásos elhelyezés	9 044	9124	8560	9291	8577	94,84%
Szórásos szolgáltatás	2 834	3017	3186	3407	3066	108,19%
Urnakiadások (új+meglévő)	3346	3181	2898	2895	2560	76,51%
Összes szolgáltatásszám	17 958	18055	17035	18194	16549	92,15%

A táblázatból látható, hogy az összes szolgáltatásszám öt év alatt közel 8 %-kal csökkent, legjelentősebben a hagyományos betemetések esetében, több mint 14%-kal. E típusnál az évtizedes (gyakorlatilag a múlt század 70-es éveitől folyamatosan tartó) süllyedő trendbe illeszkedően várható és előre jelezhető volt a csökkenés. Negatív irányú változás tapasztalható a hamvasztásos elhelyezések esetében is, ez leginkább az elmúlt 20 évben teret nyert alternatív temetési módok (pl. altemplomi elhelyezések, urnák hazavitele) miatt alakult így. Ebben az esetben egyébként az a meggyőződésünk, hogy a Társaság piaci helyzetéből fakadóan jóval kisebb csökkenést könyvelhetett el, mint az egyébként gombamód szaporodó altemplomi elhelyezési lehetőség, szórás, hajós elhelyezés, légi szórás, stb. kapcsán várható volt.

A szórások térnyerése –főként a szabadtéri szóróberendezések látványképe miatt- pozitív elsődleges árbevétel jelent, de meg kell jegyeznünk: újraváltást nem keletkeztet, hiszen nincs látogatható temetési hely, amely fenntartási árbevétel indukálna a jövőben. (Kivételt talán a szóróoszlopok, táblák minimális bevétele jelent, de ez összességében marginális hatású.)



Az urnakiadások számának csökkenése abban az esetben pozitív, ha egyébként az összes urnakiadás a Fővárosban nem nőtt az elmúlt öt évben, mert ez értelemszerűen mindössze annyit jelentene, hogy ez a szolgáltatáscsoport a konkurencia bevételi területévé vált. Ez vélelmezhetően így is van, de miután e tevékenység statisztikai adatait nem ismerjük, hiszen ilyen jellegű statisztika nem készül, ezért adekvát választ a felvetésre nem lehet adni. Megjegyzendő, hogy a meglévő hamvak kiadásának csökkenése viszont egyértelműen pozitív hatású: szinte biztosan növeli az újraváltásból fakadó árbevételt.

1.5. Gazdálkodás mutatószámai, pénzügyi helyzet (elmúlt 5 év)

Főbb gazdasági adatok, mutatószámok	2012. év	2013. év	2014. év	2015. év	2016. év
Árbevétel (e Ft)	3 982	4 229	4 048	4 146	3 709
ebből: Közzolgáltatási bevétel (e Ft)	2 085	2 342	2 448	2 497	2 314
Közzolgáltatási bevétel aránya	52%	55%	60%	60%	62%
Adózott eredmény (e Ft)	211	244	201	123	65
Mérleg főösszeg (m Ft)	9 165	9 457	9 932	10 179	9 836
Pénzeszközök (e Ft)	546	699	721	1 245	703
Hitelek (e Ft)	298	260	221	183	144
Zárólétszám(fő)	415	405	390	393	335

Általánosságban elmondható, hogy az elmúlt 5 év gazdálkodását pénzügyi stabilitás jellemezte, köszönhetően az üzleti folyamatokba – 2010-2011. évben – beépített költséghatékonysági mechanizmusok hatásának.

A közzolgáltatási tevékenységek bevételi aránya – a teljes árbevételhez képest – évről-évre emelkedik, más megvilágításban tehát a Társaság piaci (szabadáras) bevételei zsugorodnak. Hosszú távon ez a trend azonban nem kedvező számunkra, mivel legutóbb 2013. év elején emelte a Fővárosi Közgyűlés a közzolgáltatások díját, így a megállapított hatósági díjak 2016. évben már az önköltségi szintet sem érik el. A veszteséget elsősorban keresztfinanszírozással kívánja megoldani a Főváros, azonban a szabadáras szegmens folyamatos szűkülése jelentős korlátot szab ennek a megoldásnak, így 2016. évet érintően 106 m Ft, 2017. évre pedig tervezetten 164 millió Ft-ot önkormányzati forrásbevonásra kerülhet sor.

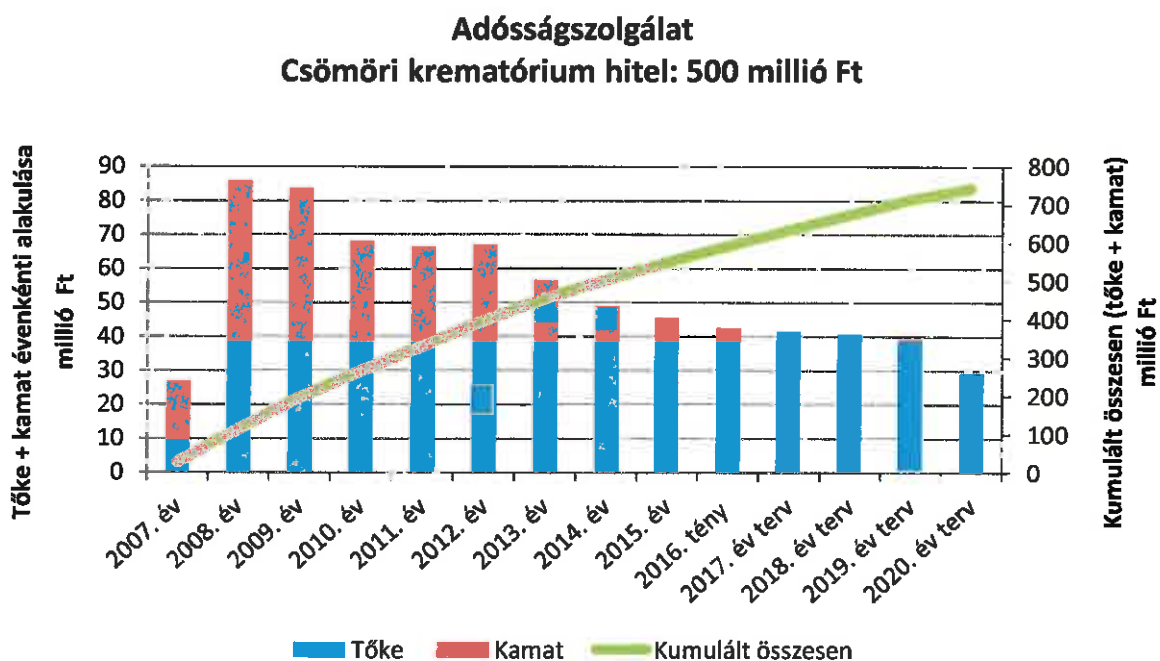


A zárólétszám 5 év alatt 20%-kal, 80 fővel csökkent, a legnagyobb visszaesés 2016. évben következett be. Ugyanezen év április végén került sor a Fiumei úti sírkert átadására és a Társaság központjának költözésére is.

A temető átadásával kapcsolatban 18 fő munkavállaló munkaviszonya került megszüntetésre. 2016. október 1. napjával érvénybe lépett SZMSZ-hez kapcsolódó átszervezések következtében további 10 fő munkavállaló munkaviszonya szűnt meg.

Hitelek

2007. évben a Csömöri krematórium megvásárlása kapcsán 500 millió Ft idegentőke bevonására került sort. A hitelszerződés lejáratára 2020.július 30.



A negyedéves gyakorisággal esedékes tőketörlesztés összege 9,6 millió Ft (évi 36,5 millió Ft), a kamattörlesztés mértéke pedig a 1,4% százalékponttal növelt 3 havi BUBOR alapján kerül kiszámításra. A hitel felvétele óta 2016. év végéig – 356 millió Ft tőketörlesztés mellett – 235 millió Ft kamatot kellett fizetnie a Társaságunknak.

Az adósságszolgálati fejezetnél is szeretnénk felhívni a figyelmet, hogy az adózott eredmény teljes mértékben keresztfinanszírozásra való felhasználása ütközik a jelenleg hatályos közszolgáltatási keretszerződésben rögzítettekkel, mivel a Csömöri krematórium megvásárlása kapcsán megvalósult idegentőke bevonás adósságszolgálati tőke részének a fedezetét annulálja: „Az egyéb tevékenység nyeresége az Önkormányzat tulajdonosi döntése alapján



meghatározott mértékben bevonható a Kegyeleti Közzolgáltatások finanszírozásába.

Az Önkormányzat, mint tulajdonos az egyéb tevékenység nyereségének bevonásának mérlegelésénél a nyereség azon részét veszi figyelembe, amit korábbi kötelezettségvállalás (pl. hiteltörlesztés) nem terhel és nem szükséges az egyéb tevékenység jóváhagyott fejlesztéséhez.” (Keretszerződés, 2. sz. melléklet, 4.3.2 (c))

```

graph TD
    KIK[Következő Információ] --- BKH[BKH Budapest Holding Zrt.]
    BKH --- VIG[Vezetőigazgató]
    BKH --- FB[Felügyelőbizottság]
    VIG --- BE[Belső Ellenőrzés]
    VIG --- VIGH[Vezetőigazgató helyettes]
    VIG --- SEHISz[SEHISz Szervezési és Humán Erőforrás Igazgatóság]
    VIG --- KVI[Költségvetési Igazgatóság]
    VIG --- M[Marketing]
    VIG --- KKI[Külső Kommunikáció]
    FB --- VIGH2[Vezetőigazgató helyettes]
    FB --- KVI2[Költségvetési Igazgatóság]
    FB --- M2[Marketing]
    FB --- KKI2[Külső Kommunikáció]
    VIG --- BE2[Belső Ellenőrzés]
    VIG --- VIGH2[Vezetőigazgató helyettes]
    VIG --- SEHISz[SEHISz Szervezési és Humán Erőforrás Igazgatóság]
    VIG --- KVI[Költségvetési Igazgatóság]
    VIG --- M[Marketing]
    VIG --- KKI[Külső Kommunikáció]
    FB --- VIGH2[Vezetőigazgató helyettes]
    FB --- KVI2[Költségvetési Igazgatóság]
    FB --- M2[Marketing]
    FB --- KKI2[Külső Kommunikáció]
  
```



I.7. HR adatok, humánerőforrás jellemzői (elmúlt 5 év)

Átlagos statisztikai állományi létszám alakulása az elmúlt 5 évben							
Évek	Teljes munkaidős		Részmunkaidős		Összesen	Létszám változás 2012. évhez képest/fő	Létszám index a 2012. évhez képest/%
	fizikai	szellemi	fizikai	szellemi			
2012.	238	173	4	10	425	0	100,00
2013.	226	174	3	8	411	-14	96,71
2014.	221	172	3	5	401	-24	94,35
2015.	214	175	4	5	398	-27	93,65
2016.	192	159	4	5	360	-65	84,71

I.8. Munkáltatói karakter, a munkavállaló szemszögéből

A BTI, mint munkáltató vázlatos bemutatása

Munkavállalói attitűdök:

- negatív társadalmi megítélés,
- alacsony bérszínvonal, csökkenő „borravaló”, következményeképpen jelentős fluktuáció, nehezen fenntartható minimumlétszám
- dinasztiák kialakulása (rokoni háló a munkavállalók között)
- kiszámítható, de túlságosan „rutinos” munkavégzés
- a társadalmi diszkriminációból fakadóan összetartó, de előregedő csapat

Munkáltatói attitűdök:

- atipikus vállalati kultúra (rokoni körök együtt munkálkodása)
- kevésbé érzékelt piaci versenyszellem, hozzáállás
- stabil munkahely, eredmények megőrzése
- gyakoriak a 20-25 éves munkaszerződések (előregedés)



I.9.A Társaság közképe, társadalmi elfogadottsága

A szakma elfogadottsága általában rendkívül alacsony. Ez egyértelműen főtevékenységünkben, az elmúlással kapcsolatos teendők ellátásából fakad. A temetkezés szó hallatán gyakran kerülnek elő negatív képzettség erősítő kifejezések („a halál vámszedői”, „hiénák” stb.) melyek a temetkezés, mint iparág összetett mivoltából fakadó, összességében viszonylag magas ellenértékűnek mondható szolgáltatáscsomagjai miatt, valamint a szakma zártságából, és ritkább perszonális igénybevételéből, azaz a belső tartalom alacsony ismertségéből (ügyfelek általi nehezebb beazonosíthatóság és összehasonlíthatóság), valamint a nem piackonform módon működő kisvállalkozások negatív megítéléséből fakadnak. Mindezek ellenére a széleskörű termék, - és szolgáltatás-szortimenttel gazdálkodó Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. társadalmi elismertsége és elfogadottsága kimagaslónak értékelhető a temetkezési iparág egyéb, és nyilván lokálisan vizsgálható szereplői között.

Mért és deklarált panaszbejelentéseink, ügyfél-elégedettségi kérdőíveink és kutatásaink eredményei mind ezt jelzi vissza. A jövőben is van javítási lehetőség ügyfélkapcsolatainkban, de tény, hogy –főként a média felületességének köszönhetően- gyakorlatilag összemoszák a Társaságot a többi Budapesten működő vállalkozással, ami negatív attitűdjeink számosságát minden alap nélkül növeli. Nyilvánvaló feladat a cég önálló imázsának, megbízhatóságának és 100 éves múltjának kiemelése minden megjelenésben, ahol erre mód kínálkozik, a média megreformálására nincs lehetőségünk.

I.10. Piaci tevékenység bemutatása

A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. Magyarország legnagyobb kegyeleti szolgáltatója, és európai viszonylatban is jelentős, temetkezéssel foglalkozó vállalkozás. Tevékenysége majd 100 éves múltra tekint vissza, a kezelt zöldfelület (aktív temetőterület) mérete közel 460 hektárra tehető.

Nehéz alapos képet alkotni a cég tevékenységéről az előzmények ismerete nélkül, ezért néhány gondolatban tájékoztatást adunk a temetkezési piac kialakulásáról, és jelenéről:



A 80-as években tette lehetővé a szabályozási rendszer, hogy a temetkezési piacon is kialakulhasson a verseny, így ezen időszak közepétől megjelentek a temetkezési magánvállalkozók. Már akkor is jellemző volt, hogy kizárólag a temetkezési szolgáltatások, illetve kellékek értékesítésében vettek részt, nem a temetők üzemeltetésében, fenntartásában. Ez a tendencia a piacnyitást követően sem változott, s a mai napig érvényes. Ennek okai elsődlegesen az üzemeltetés, fenntartás, valamint a szolgáltatások eltérő nyereségtartalmában keresendők. Míg az előbbi rendkívül nagy ráfordítást igényel (jelentős létszám, eszköz, technika és infrastruktúra), a szolgáltatási tevékenység beindítása lényegesen alacsonyabb induló ráfordítással is megoldható (iroda bérlet, tárgyi eszközök és csekély létszám).

A rendkívül magas forrásigénnyel magyarázható az is, hogy bár az 1999. évi XLIII. törvény (a Ttv.) nem tiltja a magántemetők létrehozását, ismereteink szerint Magyarországon ez idáig egyetlen magán sírkert sem működik, éppen az említett magas induló befektetési forrás, valamint a bevételhez viszonyított rendkívül jelentős, folyamatosan fennálló fenntartási költségek miatt. Egy új magántemető létesítéséhez Budapesten szükséges ugyanis egy viszonylag jelentősebb nagyságrendű földterület vásárlása (minimálisan 10 hektár), ezt követően a parcellák kialakítása, az úthálózat biztosítása, a közmű hálózat megteremtése, ravatalozók, kiszolgáló épületek, hűtőkapacitás kialakítása, azok berendezése stb. úgy, hogy az így kialakított temető viszonylag központi, könnyen megközelíthető helyen legyen.

A nem minden részletre kiterjedő felsorolásból is kitűnik, hogy a több százmillió forintos beruházás és annak hosszú, akár több évtizedes megtérülési ideje nem túlságosan vonzó a magánszemélyeknek, vagy iparági befektetőknek, tekintettel arra, hogy Budapesten köztemetők esetében a temetkezési szolgáltatásból elérhető díjbevétel 62%-a hatósági árformába tartozik, és a díjtételek meghatározása a fővárosi önkormányzat, mint ármegállapító hatóság illetékességi körében van. A jelenlegi szabályok szerint a temetkezési szolgáltatás árának mintegy 38%-a szabad piaci kategóriába tartozik, mindössze ebben lenne hatásköre a magánvállalkozóknak nyereség ágon biztosítani a beruházások megtérülését. A szabadáras tevékenységekben azonban igen jelentős a konkurencia, így ez kereslet-kínálat oldaláról korlátozza a szolgáltatás árait.

A temetkezési szolgáltatás piacának liberalizációja nem csak a szolgáltatási tevékenységet preferáló magánvállalkozók számát gyarapította, hasonló tendencia alakult ki a hamvasztó üzemek gomba módra történő elszaporodásában is.



A 90-es évektől folyamatosan egyre több hamvasztó üzemet létesítettek a magánvállalkozók, így ez is segítette a hamvasztásos temetkezési forma térnyerését (kevesebb várakozási idő, alacsonyabb temetkezési költség, szerényebb kellék szükséglet és sírhelyvásárlás miatt). Ma Magyarországon már 17 hamvasztó üzem működik, többségében magánkézben. Az allokációjuk nem megfelelő, mivel a hamvasztó üzem létesítésének helyét nem a felmerülő igények motiválták, hanem esetleges szempontok, főleg az alacsony befektetés-, és költségoptimalizációra törekedve: pl. hol lehetett olcsón területet vásárolni, létszámot biztosítani. Ezért fordulhat az elő, hogy a hamvasztó üzemek közötti igen erőteljes versengés ma már olyan árharcba megy át, amely hátrányosan befolyásolhatja a működés gazdaságosságát és a szolgáltatás színvonalát.

A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. a temetkezés, mint piac négy fő eleméből háromban is érdekelt. Elsősorban temető üzemeltető és kegyeleti szolgáltató, de a saját tulajdonú hamvasztóüzem működtetése is alapfeladatai közé tartozik. Egy iparági elemében nem végez tevékenységet, ez a kellékgyártás.

Árbevételének közel 40 %-át, mint már jeleztük nagyrészt liberalizált piacon szerzi (kegyeleti, vagy temetkezési szolgáltatás – mindkét kifejezés hiteles), illetve kötött áras, azaz hatósági díjjal terhelt tevékenységet is végez, mely a teljes bevételi forrása a temetők üzemeltetésének (temetőfenntartás), illetve a létesítmények fenntartását, állagmegőrzését, és a temetőn belül végzett egyes szolgáltatások fedezetét. Ez utóbbi (hatósági díj) jelenti a bevételek mintegy 60 %-át.

A temetés, mint értékesítés a gyakorlatban egy speciális logisztikai folyamat. Leegyszerűsítve: az elhunyt és a temetésre használt kellékek, valamint szolgáltatások egy helyen és időben történő biztosítását jelenti. A kegyeleti szolgáltatások tulajdonképpen ezt a folyamatot képezik le napi szinten akkor, amikor temetésről beszélünk. A kegyeleti kellékek forgalmazása önmagában nehezen elképzelhető, (senki nem vesz „csak úgy” pl. koporsót) és minden esetben szükség van különböző szolgáltatás kapcsolására is (pl. elhunyt-szállítás, hamvasztás, anyakönyvi ügyintézés, stb.). A Társaság mindezeket biztosítja, így esetünkben teljes körű temetkezési szolgáltatásról beszélünk. Az így beszédett árbevétel tehát a kellék- és szolgáltatásértékesítés ellentételezéseként folyik be a Társasághoz.

A temetőüzemeltetés főként a zöldfelület fenntartását, az épületek, utak, berendezések állagának megőrzését, illetve felújítását, valamint az infrastruktúra biztosítását jelenti. A hatósági díjak beszédésével e tételek költségeinek kiegyenlítését érhetjük el.



A Társaság tehát –függetlenül az árbevétel arányától- tevékenységét hangsúlyosan liberalizált piacon, azonos feltételek biztosításával (temetőn belül végzett munkák esetében), és elvben közel azonos szabadpiaci versenyfeltételek között végzi.

I.11. Versenytársak, versenyhelyzet bemutatása

Alapvetésként leszögezendő, hogy a temetkezés hangsúlyosan lokális gazdasági tevékenység.

Budapesten ötvennél több kegyeleti szolgáltató működik. Pontos számot, releváns statisztika hiányában jelenleg nem tudna senki mondani. Tulajdonosi körük, kapcsolataik meglehetősen szövevényesek, több vállalkozás esetében tudunk azonos körről, ez azonban a nyilvánosan elérhető cégbázisok vizsgálata alapján nem érhető egyértelműen tetten.

Tevékenységük alapján általában két csoportra oszthatóak: a klasszikus kegyeleti szolgáltatói munkát végzők, mely vállalkozások kizárólag a temetések felvételét (megrendelését) végzik, kegyeleti kellékekkel, koszorúkkal, virágokkal, kapcsolt szolgáltatásokkal (pl. egyházi vagy világi búcsúztatás, halotti tor, hamvasztás intézése, anyakönyvezés stb.) foglalkoznak, illetve az e tevékenységen felül halotyszállítást, elhunytelhűtést is végzők csoportjára. Utóbbiak saját –általában egy, maximum két elhunyt-szállító gépjárműből álló- flottát tartanak fenn, illetve tulajdonukban álló, vagy bérelt hűtőegységekkel oldják meg a temetés, hamvasztás előtti halotthűtést.

Szinte minden budapesti vállalkozó törekszik az orvosi szolgálatokkal, boncmesterekkel szoros kapcsolat fenntartására, hiszen a „munka” legnagyobb hányada e két csoport közvetítésével jön létre. A már említetteken felül vélhetően jó a kapcsolatuk a kerületi önkormányzatokkal is, nagyjából a szociális irodák szintjén.

Vélelmezzük, hogy az említett körülmények évtizedes fennállása okozhatja a Társaság folyamatos piacvesztését, mely e stratégia kifutási ideje alatt sem változhat említhető és pozitív mértékben. Csak példaképpen kiemelve: már évek óta több olyan fővárosi kerület is van, ahonnan nem kapunk egyetlen lakásos halotyszállítási megrendelést sem (amit a lakóingatlanban a halál beálltát megállapító orvosok intéznek minden esetben), kivéve, ha az elhunyt extrém paraméterei, leginkább testsúlya miatt ezt a „kerületi” temetkezési szolgáltató már visszautasította. Mindemellett biztosan tudunk több olyan kerületről is ahol a köztemetések „helyi” vállalkozók nyerik el, nyilván jogilag nem feltétlenül kifogásolható módon. Gyakran érezzük, hogy a kiírt pályázatok esetében meghívásunk kissé kirakatjellegű.



A hamvasztási piac anomáliáiról már írtunk. Megemlítendő még, hogy Budapest különösen érintett az úgynevezett utaztatások esetében: itt az elhunytakat nagy számban gyűjtik össze a vidéki hamvasztóüzemek gépkocsijai, 20-30 elhunytat szállítanak hamvasztani egyszerre a fővárosi kórházakból (a temetést felvevő szolgáltató megbízásából) és utaztatják 150-200 km-re úgy, hogy erről nyilván a megrendelő család nem feltétlenül értesül, és az egyre gyakoribbá váló hamvasztás előtti megtekintés (búcsú) lehetősége is lehetetlenné válik. A Budapestre dolgozó hamvasztóüzemek egyike sincs 100 km-en belül.

I.12. Leányvállalatok bemutatása

A Társaságnak nincsenek leányvállalatai.

I.13. Nemzetközi kitekintés

A szolgáltatásnyújtás erős lokalitása miatt, valamint az egész Nyugat-Európára jellemző judeo-keresztény temetkezési szokások lényegileg egységes volta okán nem releváns. A gyakorlatban kijelenthető, hogy Közép-Európának a római-görög valláshatártól nyugatra eső részén – így Magyarországon is – eklektikus temetkezési kultúra alakult ki, természetesen területenként eltérő hangsúlyokkal. Az alkalmazott árak tekintetében viszont az alacsonyabbak közé tartozik a hazai temetkezési szolgáltatások piaca. Ezt nem kizárólag az egyébként is értelmetlen nyugat-európai összehasonlítás alapján jelenthetjük ki, ahol teljesen átlagosnak számít a 2500-3000 Euro ár temetésenként, hanem a közép- kelet- európai régió vizsgálatakor is. A legfontosabb, és nyilván összehasonlítható országok közvetlen szomszédaink, ahol Csehország, Szlovákia, Szlovénia viszonylatában némiképp alacsonyabbak a belföldi vállalási árak, nagyjából 5-10 %-kal, de legalább ugyanennyivel magasabbak, ha a délkeleti oldalra tekintünk: Szerbia vagy Románia olcsóbb szolgáltatáscsomagokat kínál. Azonban jelentős az állami temetési segély, melyet a rendelkező kap meg, így a családok számára a ténylegesen kifizetésre eső önerő jelentősen kisebb.

I.14. SWOT analízis

Erősségek	Gyengeségek
Szakképzettség (5) Temetők tulajdonlása (5) Piacvezető szerep (4) Teljeskörű kegyeleti szolgáltatás (3) 100 éves tapasztalat (3)	Magas munkavállalói fluktuáció, alacsony fizetések (5) A csökkenő temetésszám miatt alacsonyabb a temetőfenntartásra fordítható keretösszeg (5) Jogkövető magatartás, "mindenkinek adunk számlát" (2) Temetők konstans mérete (függetlenül a szolgáltatástól) (2) A szolgáltatás területén magas létszámtartási kényszer, függetlenül a temetésszámtól (4) Díjemelés/kompenzáció nyitott kérdése (5)
Lehetőségek	Veszélyek
Képzések, fejlesztések a HR szekcióban (5) Interneten kutatható, elérhető nyilvántartás (4) Rendszeres vevő-elégedettség mérés (4) Hatékony marketing-kommunikációs eszközök (4)	Szociális temetés 2019-től (5) Csökkenő szolgáltatásszám (5) Elhunytkezelési, temetési pályázatokból történő "kiszorulás" (4) Egy temetésre eső árbevétel csökkenése (4) Árbevétel jellegéből keletkező problémák (növekvő hatósági díj arány) (3) Fenntartásra, fejlesztésre fordítható források hiánya (5)



II. Küldetés

Egy temetőüzemeltető – kegyeleti közszolgáltató alapküldetése egyértelműen az, hogy felvállalja és intenzív, folyamatos tájékoztatással, az elérhető legtökéletesebb és legteljesebb szolgáltatás nyújtásával megpróbálja enyhíteni a halál témakörének tabu-béklyóját annak érdekében, hogy a budapestiek tudják: a temetkezéssel kapcsolatos tanácsadás, megértő és színvonalas szakmai segítség kapcsán bármikor váiaszthatják a Társaságot.

A kegyeleti kultúra átformálása nehéz feladat. Küldetésünk, hogy Magyarország legnagyobb kegyeleti szolgáltatójaként tegyünk annak érdekében, hogy a temetkezés-szakmai, kegyeleti kérdések tekintetében hangsúlyos állásfoglalásainkkal és példamutató tevékenységünkkel formáljuk a kegyeleti kultúrát, e perifériára szorított szakma társadalmi elfogadottságát.



III. Jövőkép (vízió)

A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. teljes körű kiszolgálásban részesíti Ügyfeleit, XXI. századi feltételeket teremtve a temetkezési piac szegmensében. A temetkezési szegmens minden területén piacvezetőként meghatározza és alakítja a Kegyeleti Kultúrát, mind szolgáltatásai minőségében, mind a kegyeleti szokások alakításában. A folyamatos vevőelégedettség-mérésnek köszönhetően a kiértékelt adatok alapján ügyfeleink lojalitása, a Társaság imázsa minden tekintetben megfelel piacvezető szerepünknek.

A markáns, egységes BTI arculat mellett a regionálisan szervezett, eredményesen gazdálkodó temetők helyi sajátosságai is érvényre jutnak, melyek a gondoskodó, felkészült munkatársakkal együtt erősítik a professzionális, de barátságos és békét hozó sírkert érzését.

A képzett, folyamatosan tréningelt személyzet hatékonyan, és a szakmai kívánalmaknak mindenben megfelelően végzi az ügyfelek kiszolgálását.

A hatékony gazdálkodás, és a vevőelégedettségi méréseknek köszönhetően értékesítési struktúránk követi az időközben kialakult piaci trendeket és változásokat.

2019

Annak érdekében hogy minél inkább megfeleljünk a kor kihívásainak és a lakosság fokozódó elvárásainak, ütemezve megvalósítjuk a parcellakataszteri programot, ehhez elengedhetetlenül fontos a humánerőforrás képzése, amelyre szánt keretösszeg 2017. évhez képest megduplázódik.

A behajtási díjjal érintett temetők úthálózatának szilárd burkolatára szánt keretösszeg a jelenlegi ráfordítási szinthez képest legalább megduplázódik, így azok megújulnak és balesetmentessé válnak.

2024

2024-ben a Társaság temetői biztonságot, meghitt hangulatot sugárzó, színvonalas szolgáltatásokat nyújtó sírkertek, melyek az elhunytak nyugalomát és a temetőbe kilátogatók békéjét igényes, gondozott környezetben biztosítják.

A parcellakataszteri program a Társaság összes temetőjére megvalósul.

Az IT teljes berendezés-állománya megújul.

Szegéllyel védett nyomvályús, illetve kátyúsodott utak megújítása az időszak végére a jelenlegi keretösszeg megduplázásával megvalósul.



IV. Stratégiai célok

IV.1. Kiemelt cél (10):

Ezen célkitűzésünk nem illeszthető szervesen a koncepciók célok közé, de kiemelt jelentőségű, ezért az alábbiakban rögzítjük:

Budapest közigazgatási határán belül a Fővárosi Önkormányzat kezdeményezheti a halottszállítási tevékenység közszolgáltatássá tételét, így garantálva a lakosság számára az átlátható viszonyokat, a lakossági díjtételek transzparenciáját, és biztosítva a folyamatok szabályozottságát és ellenőrizhetőségét.

A Fővárosi Önkormányzat érje el a Kormánytól, hogy a 2018. évi költségvetési törvényben a „Helyi önkormányzatok általános működésének és ágazati feladatainak támogatása” címszó alatt a köztemető fenntartással kapcsolatos feladatok alaptámogatása kapcsán a megyei jogú városok támogatásával megegyező mértékű támogatást kapjon.

Ezzel a támogatási struktúrával kiváltható a szabadáras tevékenységből származó eredmény kompenzációs célra történő visszaforgatása, így az évesen felszabaduló, jelenlegi szinten mintegy 150-200 M forint, szolgáltatás fejlesztésre fordítható lenne.

Fentiek alapján, és a törvény szellemében határozott célunk, hogy a felelős, átlátható gazdálkodást a stratégia évenkénti felülvizsgálatán felül, minden jelen stratégiában meghatározott cél egyaránt szolgálja azt a kívánalmat, amely a nemzeti vagyon megőrzésére, fejlesztésére vonatkozik.

A budapesti temetők nemcsak temetkezési helyek, hanem nagy múlttal bíró, kiemelt jelentőségű műemlékek, nemzetünk emlékhelyei is, melyeknek megőrzése minden felelős vezetőnek érdeke, és kiemelt feladata egyaránt. A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. vezetősége kijelenti, hogy minden meghozott intézkedése ezt a célt szolgálja, és legjobb tudása szerint őrzi, és gyarapítja a rábízott vagyont.

IV.2. Parcellakataszteri projekt (7):

Az úgynevezett IG-Cemetery rendszer rendkívül sokrétű feladat ellátására alkalmas programcsomag. Létének fő célja egyrészt az eddig kizárólag papír alapon, illetve párhuzamosan a SAP integrált vállalatirányítási rendszerben felvitt adatok térképes adatbázisba történő integrálása.

Kialakítása során meg kell valósítani a temetők parcelláinak, temetési helyeinek (az üres temetési helyeket is beleértve), és egyéb területeinek, így különösen az épületek, építmények (vízkivételi helyek, ivó- és



szökőkutak, kapuk, kerítések, szemetlerakó helyek, utak, útszegélyek, padok, pihenőhelyek), valamint a növényzet (parkfák, sövények) hagyományos geodéziai mérőállomással történő geodéziai felmérését EOVS rendszerben.

Ezt követően a geodéziai felmérés adatait, – a növényzethez kapcsolódó geodéziai adatok kivételével- az IG Cemetery nevű dinamikus digitális térképező szoftverprogramjába, a növényzethez kapcsolódó geodéziai adatokat pedig, az IG Tree térinformatikai szoftverprogramjába kell feltölteni/áttölteni. A program használatához meg kell valósítani a geodéziai felmérés során felvett objektumok szakmai felmérését is, melynek során az objektum specifikus adatokat kell az IG Cemetery illetve az IG Tree szoftverprogramokba rögzíteni/feltölteni. Amennyiben a felmérés megtörtént, kerülhet sor a program temetőn belüli használatbavételére.

A távolabbi cél nyilvánvalóan egy olyan naprakész, pontos és grafikus kezelhető adatbázis létrehozása, melynek segítségével az internet adta lehetőségek felhasználásával a budapesti sírhelyek adatai, elhelyezkedésük, állapotuk mindenki számára elérhetővé válik. Amennyiben a stratégia erre irányuló része maradéktalanul megvalósul, akkor ez legkésőbb a 2023. évben már elérhetővé válhat.

A felhasználók esetében csak böngésző megléte vagy telepítése szükséges. Az egyes kliens oldali kérések kiszolgálását a szerverre telepített program Intraneten vagy Interneten keresztül szolgálja ki.

Felhasználói jogosultsággal a rendszerbe Internet segítségével a világ bármely pontjáról, Intranet esetén az üzemeltető által kijelölt helyekről, lehet bejelentkezni a rendszerbe. A felhasználókhoz tartozó belépési lehetőséget és hozzá tartozó jogosultsági szintet a rendszer-adminisztrátor hozza létre.

A parcellakataszteri rendszer 2016. december 31-ig az alábbi temetőkben valósult meg:

- Rákospalotai temető
- Megyeri temető
- Kispesti temetők („öreg” és az „új” temető egyaránt)
- Pestlőrinci temető
- Csepeli temető
- Pesterzsébeti temető

2017-ben, e stratégia írásakor az elfogadott üzleti tervben az Óbudai, illetve a Budafoki temető felmérése, és rendszerbe integrálása történhet meg. A terv megvalósulása esetén 2019-ig, a stratégia első etapjának kifizetési idejéig a Cinkotai temető, a két urnatemető (Tamás utca és Angeli út) valamint a Farkasréti temető parcellakataszteri rendszerének kivitelezését kell még megvalósítani. (Értelemszerűen az Újköztemető



rendszerbe integrálása nem lehet cél, hiszen e sírkert mérete – cca. 2 millió m² – és az ebből fakadó költségek okán a feladat minimum 4 év alatt kivitelezhető, és kizárólag részletekben, természetesen a rendelkezésre álló források ismeretében).

Teljes forrásigény:

2019. évig 180 millió Ft

2024. évig további cca 200 millió Ft

IV.3. HR, illetve képzési projekt (5):

A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt. állományának napi feladatai közé tartozik a SAP rendszer átfogó, és tökéletes ismerete, a hatékony, de kegyeletteljes értékesítési folyamat ismerete, valamint a kifogástalan ügyfélkezelés. A természetes fluktuáció (mint pl. a nyugdíjba vonulás), és az új adminisztrátorok képzése során ugyanúgy felmerül a különböző képzési metódusok felelevenítése, illetve megújítása, mint a régebben itt dolgozó, képzettebb munkaerő esetén. A legfontosabb képzési feladat a SAP képzés, a konfliktuskezelő, ügyfélbarát kommunikációt, valamint a hatékony értékesítési technikákat oktató képzési formák bevezetése, természetesen a szakmai (temetkezési asszisztens, illetve szolgáltató) tanfolyamok mellett.

A legjobban felkészült emberek alkalmazása és megtartása céljából nagy hangsúlyt kell helyezni a képzésekre.

Cél, hogy a HR olyan munkaerő állományt biztosítson, amely megfelelően képzett, kellően motivált és hatékony munkavállalókból áll. A Társaságnak tartós versenyelőnyt, a szolgáltatás elvárt színvonalának biztosítását nem csak anyagi forrás és technikai újítások teszik lehetővé, hanem ezek mellett szakember, szaktudás kérdése is. Az emberi erőforrás fejlesztés egy állandó, de egyben örökösen változó folyamat, hiszen a Társaság célkitűzései változnak.

A képzési költségbe alapvetően beleértendőek:

- a külső képző intézmény által szervezett és lebonyolított képzések
- a pályázati forrásból finanszírozott belső képzések
- a saját szervezésű tanfolyamok, képzések.

A Társaság továbbra is támogatja azon dolgozói törekvéseket, melyek a szakirányú iskolarendszerű, iskolarendszeren kívüli és tanfolyamszerű képzésekre vonatkoznak

Teljes forrásigény:

2019. évig: 14 millió Ft

2024. évig: további cca 26 millió Ft



IV.4. IT projekt (9):

Főbb feladatok a projekt értelmezése szerinti szükségességben:

Sávszélesség bővítés: A bérelt vonali szolgáltatáson múlik a telephelyek hozzáférése többek között a vállalatirányítási rendszerhez, ezért feltétlenül szükséges a fejlesztés.

SAP magasabb verzió számú kiadásának telepítése, amely hosszútávon fenntartható és támogatása biztosított.

Gépek cseréje

Munkaállomások: Az irodai munkaállomásokat célszerű lenne homogén, jól üzemeltethető, napi mentéssel adatvesztés ellen biztosított vékonykliensekre cserélni. Ezzel a technológiával a munkaállomásokon tárolt adatmennyiség nullára csökkenthető. Előnye még a standardizált irodai környezet létrejötte, mely biztonsági, üzemeltetési okból indokolt.

Biztonság: 2024-ig fontos a teljes felkészülés az EU-ban elfogadott adatvédelmi irányelvekre. Ez főként strukturált, nyomon követhető adatkezelést tesz szükségessé, ami jelenleg nem megoldott.

PKI infrastruktúra bevezetése szükséges, valamint ezzel egyidejűleg az adatok védelmére kell helyezni a fő hangsúlyt.

Teljes forrásigény:

2019. évig: cca 35 millió Ft

2024. évig: további cca 50 millió Ft

IV.5. Temetői úthálózat projekt 6):

Minden temetőben gondoskodni kell, de kiemelten a behajtási díjjal érintett temetőkben, az úthálózat karbantartására és felújítására, hiszen ezek esetében a gépjárművel történő behajtás a díjszedés okán támogatottnak tekinthető, és a Főv. Kgy. 15/2016 (V.11.) rendeletének 32 §. d) pontjában „A gépjármű-behajtási díjat a köztemetőbe gépjárművel behajtók kötelesek megfizetni alkalmanként” illetve a kapcsolt jogszabályi helyeken nevesítve is szerepel.

A teljes burkolt útszakasz hossza 113,5 km.



Behajtási díjjal érintett temetőegységek:

- Újköztemető
- Rákospalotai temető
- Óbudai temető
- Pesterzsébeti temető
- Farkasréti temető
- Megyeri temető

A jelenlegi vállalási díjakon temetőink útjainak felújítása mintegy 4,5-5 Mrd forintba kerülne.

Célunk az, hogy az időszak végére a felhasználható forrásainkat minimum megduplázzuk vagy forrásaink bővülésével megháromszorozzuk.

2019. évig: a felmerülés sorrendjében cca. 75 millió Ft

2024. évig: további cca. 85 millió Ft / év



V. Programok

V.1. A kiemelt célhoz értelemszerűen nem tartozhatnak külön programok. Ezért e fejezetben kizárólag a sorszámok teljessége kedvéért jelenítettük meg.

V.2. Parcellakataszteri rendszer program (7).

Program elérésének elemei az elkészítés sorrendjében

Felmérés, adatbázis elkészítése:

- Teljes terület geodéziai felmérése, alaptérkép elkészítése
- Szakmai felmérés elkészítése
- Szakmai adatbázis szoftverbe integrálása
- Területi elemekről fényképes adatbázis készítése, szoftverbe integrálása

Teljes terület geodéziai felmérése, alaptérkép elkészítése

Temető parcelláinak, temetési helyeinek, és egyéb területeinek (épületek, építmények, vízkivételi helyek ivókút, szökőkút, kapuk, kerítések, személtlerakó helyek (fix és mozgatható) utak, útszegélyek, padok, pihenőhelyek, parkfák, integrált, dinamikus digitális térképkezelő szoftverrel történő geodéziai felmérése EOVS rendszerben.

Szakmai felmérés elkészítése

A geodéziai felmérés során felvett objektumok szakmai felmérése, melynek során objektum specifikus adatokat kell a szoftverprogramokba rögzíteni/feltölteni.

Távolabbi kitekintés (2024. év)

Új köztemető rendszerbe integrálása (több lépcsőben)

Várható költség: évi cca 40 millió Ft kb. 4-5 üzleti éven keresztül

A program fedezetét kizárólag belső (árbevétel) forrásból, az elfogadott üzleti tervek (közbeszerzési tervek) alapján kell meghatározni. Az eddigi időszak tapasztalatai alapján az éves költség mintegy 50-60 millió Ft-ra tehető.



Felelősök: Vezérigazgató, Szolgáltatási igazgató, Gazdasági igazgató,
Fenntartási vezető, Közbeszerzési szakjogász

Közbeszerzési terv alapján (várható költségek):

2017. év két temetőegység: Óbudai temető, Budafoki temető 60m Ft.

2018. év három temetőegység: Cinkotai temető, Tamás utcai urnatemető,
és Angeli úti urnatemető 60 millió Ft

2019. év: Farkasréti temető 60 millió Ft

V.3. HR, illetve képzési program (5).

A stratégia kifizetési ideje alatt várható, és tervezhető programelemek –
többek között- az alábbiak lehetnek:

2019. évig

Szakképzés:

Temetkezési szolgáltató, illetve asszisztens képzés

Gépkezelői, növényvédelmi tanfolyamok

Munkavédelmi, minőségbiztosítási, adatvédelmi továbbképzések

Közbeszerzési továbbképzés,

Könyvelői, számviteli szakképzések,

IT képzések, tanfolyamok

Tréningek:

Kommunikációs tréning,

Stresszoldó tréning,

Sales coaching

Bár nem a képzési terv részeként, de bevezetünk egy mentálhigiéniai
pszichológiai támogatást, kezdetben az elhunyt szállítókra, majd a
szolgáltatás területeire kiterjesztve.

Várható költségek:

2017. évben: 3 millió Ft

2018. évben: 5 millió Ft

2019. évben: 6 millió Ft



2024.-ig: el kell érni, hogy a képzésekre fordított összeg elérje a bérköltség megközelítőleg 1 %-át, azaz 10 millió Ft-ot.

A program fedezetét kizárólag belső (árbevétel) forrásból, az elfogadott üzleti tervek alapján kell meghatározni, de figyelemmel kell kísérni a különböző pályázati kiírásokat is.

Felelősök: Vezérigazgató, HR vezető, illetékes szakterületi vezetők

V.4. IT program (9)

A Budapesti Temetkezési Intézet Zrt kb. 200 db asztali gépet üzemeltet. Ebből mintegy 130 db számítógép 2006 év előtti beszerzésű, operációs rendszere: Windows XP, irodai programcsomag: Office XP. Ezen gépek üzemszerű működésének biztosítása lassan ellehetetlenül.

Az elmúlt években a szerverkörnyezet korszerűsítése megtörtént (az SAP szerverek kivételével) jelenleg a napi működés biztosított, viszont nem tudjuk kihasználni az új szerverkörnyezet nyújtotta lehetőségeket, mert az XP-k már szerver oldalról sem támogatottak, ezért azok korszerűsítése a lenti ütemezés szerint szükséges:

Költségigény (jelen ismereteink szerint):

2017. évben: 4 millió Ft

2018. évben: 16 millió Ft

2019. évben: 15 millió Ft

2024. évig: további cca 50 millió Ft

A program fedezetét főként belső (árbevétel) forrásból, az elfogadott üzleti tervek alapján kell meghatározni. Figyelemmel kell kísérni az esetleges pályázati lehetőségeket, melyek e témakörben kiírásra kerülnek.

Felelősök: Vezérigazgató, IT vezető, Közbeszerzési szakjogász



V.5. Úthálózat program (6)

A temetői úthálózatot jelentőségük és forgalmi jellemzőik alapján a következő útosztályba tartozása határozza meg:

- Belterületi közutak;
- Elsőrendű főutak (szolgáltatási szempontból kiemelt jelentőségű pl. szóró parcellához, ravatalozóhoz v. nemzeti emlékhelyhez vezető út)
- Másodrendű főutak,
- Gyűjtő utak,
- Parcellák közötti utak (szilárd burkolat nélküli utak)
- Kiszolgáló és lakó utak,
- Parcellán belüli utak (temetési szertartásautók közlekedésére épített utak)
- Gyalogutak és járdák.

Költségigény:

2019. évig: pontosan nem meghatározható, a felmerülés sorrendjében
cca. 75 millió Ft

2024. évig: további cca. 85 millió Ft / év.

Felelősök: Vezérigazgató, Fenntartási vezető, kapcsolódó szakterületi vezetők.



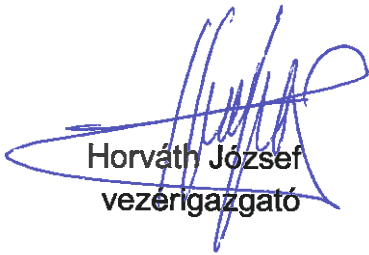
Összefoglaló táblázat

Sorszám	Program rövid neve	Költség	Forrás	Határidő	Ütemezés	Erőforrás	Megjegyzés
V.1.	Nemzeti vagyonnal történő felelős gazdálkodás (10)	nem értelmezhető					
V.2.	Parcellakataszteri rendszer program (7).	60 m ft	Üzleti terv alapján	2017	2 temető/év	Belső	Óbuda, Budafok
		60m Ft	Üzleti terv alapján	2018	3 temető/év	Belső	Cinkota, Tamás u. Angeli út
		60m Ft	Üzleti terv alapján	2019	1 temető/év	Belső	Farkasrét
		200mFt	Üzleti terv alapján	2024	1 temető/ 3 év	Belső	Újköz
V.3.	HR, képzési program (5)	3m Ft	Társasági, tervezett	2017	Üzleti terv alapján	Belső/kiírt pályázat	
		5m Ft	Társasági, tervezett	2018	Üzleti terv alapján	Belső/kiírt pályázat	
		6m Ft	Társasági, tervezett	2019	Üzleti terv alapján	Belső/kiírt pályázat	
		26m Ft	Társasági, tervezett	2024	Üzleti terv alapján	Belső/kiírt pályázat	
V.4.	IT program (9)	4m Ft	Társasági, tervezett	2017	Üzleti terv alapján	Belső	Elsősorban KEF-en keresztül
		16m Ft	Társasági, tervezett	2018	Üzleti terv alapján	Belső	
		15m Ft	Társasági, tervezett	2019	Üzleti terv alapján	Belső	
		50m Ft	Társasági, tervezett	2024	Üzleti terv alapján	Belső	
V.5.	Úthálózat program (6)	75m Ft	Társasági, tervezett	2019	Üzleti terv alapján	Belső	Prioritás alapján
		85m Ft	Társasági, tervezett	2024	Üzleti terv alapján	Belső	
Összesen:		665 m Ft					

Megismételve a 2010-2016. évi Stratégiánk zárómondatait, kijelentjük:

Jelen stratégiánkat minden évben felül kívánjuk vizsgálni, és aktualizálni, hiszen egy vállalati stratégia elkészítésekor nem, vagy nem minden esetben lehet felkészülni a külső, és belső változásokra, a piaci, mikro-, vagy makrogazdasági hatásokra, melyek megváltoztatják egy cég helyzetét, és új kihívások elé állítják menedzsmentjét.

Budapest, 2017. május 15.


Horváth József
vezérigazgató