

A SZOVA SZOMBATHELYI VAGYONHASZNOSÍTÓ ÉS VAGYONGAZDÁLKODÁSI ZRT.

ÚJ SZERVEZETI FELÉPÍTÉSE

JELENTÉS

SZOMBATHELY, 2009. AUGUSZTUS 27.

1. CÉLOK

A SZOVA Szombathelyi Vagyonhasznosító és Városgazdálkodási Zrt. fejlődésének újabb fontos mérföldkövéhez érkezett: egyfelől adottak a lehetőségek a két évvel ezelőtti egyesülés elmélyítéséhez, másfelől küszöbön áll a törzsház-modellnek megfelelő holding-típusú átalakulás – ami a szervezeti struktúra újragondolását igényli.

A jelenlegi működés és a távlati elképzelések tükrében a SZOVA Zrt. vezetősége az alábbi szervezetfejlesztési célokat fogalmazta meg:

- A SZOVA Zrt. létrehozásából adódó **szinergiák** kihasználása:
 - Ez elsősorban a **párhuzamosságok megszüntetését** jelenti: az azonos, illetve nagyon hasonló tevékenységeket célszerű egy szervezeti egységbe koncentrálni.
 - Az összevonások kézenfekvő hatása a **költséghatékonyság** javulása a működési költségek csökkentése, helyenként létszámcsökkentés révén.
- A tevékenységi területekhez igazodó **szervezeti tagolás**:
 - Alapvető szervezetfejlesztési cél, hogy egy adott szervezeti egységen belül csak egymáshoz kapcsolódó tevékenységeket helyezünk el. Ez a **hatékony ellenőrzés** feltétele, de a csoporton belüli együttműködést is segítik a közös célok/problémák.
- **Rugalmasabb szervezeti megoldások**
 - „Az egy feladatkör – egy munkakör” elv a múlté: ezt a luxust eredményorientált vállalatok csak kevés poszton engedhetik meg maguknak. A jövő szervezetére sokkal inkább csoportokhoz rendelt feladatok és kompetencia-alapú munkamegosztás jellemző.
 - Ennek a modellnek alapfeltétele, hogy a csoportokon belül **mindenki minél több feladat ellátására legyen alkalmas**: ez a vállalat számára rugalmasabb munkaerő-gazdálkodást, az egyén számára pedig a fejlődés lehetőségét jelenti.
 - Az új működés fontos ismérve, hogy stabil feladatkörök mellett megjelennek a **projekt-szerű feladatok** – természetesen ott, ahol erre lehetőség van
- **A holding-szerű működésre alkalmas irányítás**:
 - A törzsház-modell megvalósítása igényli a **stratégiai és operatív irányítási szintek logikus szétválasztását**: ahogy nő a szervezet mérete és a tevékenységek sokfélesége, a vezérigazgató küldetése egyre inkább a stratégiai szintű feladatok ellátása és az egyes profit-centrumok működésének összehangolása lesz.
 - A törzsház modell gazdasági racionalitásának alapja a holding szinten központosítható feladatok összevonása. Olyan szervezeti struktúra kidolgozása a cél, amely előkészíti a központi adminisztráció funkcióinak leválasztását a SZOVA alaptevékenységeiről.

– Humánus átszervezés:

- Egy szervezet hatékonysága kétféleképpen javítható: vagy kevesebb ember látja el ugyanazt a feladatmennyiséget, vagy **ugyanannyi ember több feladatot lát el**. A SZOVA esetében a holdinggá alakulás megteremti a második út lehetőségét – ugyanakkor nem zárja ki a „minőségi cserék” szükségességét sem.
- Azokon a területeken, ahol a létszám a közeljövő ismeretében is túlméretezett, a vezetőség elsősorban a **nyugdíjas dolgozók kiléptetésével** kívánja helyreállítani a feladatok és a létszám egyensúlyát.

2. AZ ÚJ SZERVEZETI TAGOLÁS

A szervezeti átalakulás megtervezésekor feltételeztük, hogy a törzsház modell kialakítása a közeljövőben megtörténik. Ennek megfelelően határoztuk meg a szervezeti változások irányát a SZOVA Zrt. jelenlegi struktúráján belül is.

Jelen megbízás keretében körvonalaztuk a holding szintű struktúra legfontosabb elemeit, és részleteiben kidolgoztuk a SZOVA Zrt. új szervezeti felépítését.

2.1 Hosszú táv: Holding struktúra

A törzsház modell lényege, hogy a törzsház-központként működő SZOVA Zrt. kettős szerepet játszik a kialakuló vállalatcsoporton belül:

- Egyfelől betölti a holding-központ szerepét, azaz ellenőrzi/felügyeli az önálló jogi személyként tovább működő – uralmi szerződéseken keresztül irányított - társaságokat, és működteti a központosított funkciókat. A holding-szerű működés létjogosultságát éppen az egységes stratégia és a központosításból adódó hatékonyság-javulás adja.
- Másfelől a SZOVA Zrt. folytatja korábbi alaptevékenységeit, így menedzsmentje továbbra is köteles gondoskodni az ingatlankezelési, - hasznosítási és városgazdálkodási tevékenységek operatív irányításáról.

A javasolt szervezeti struktúra kulcsbeosztásai:

- **Vezérigazgató.** A SZOVA Zrt. menedzsmentjén belül különválik a stratégiai és az operatív irányítói szint, ami a vezérigazgatói funkciót is megváltoztatja: az ő elsődleges küldetésévé a **vállalatcsoport-szintű irányítás** válik, jelentős hangsúllyal a **stratégiai** kérdéseken és a **külső kapcsolattartáson**.
 - A vezérigazgató látja el a cégvezető és az ügyvezetők szakmai irányítását és felügyeli gazdálkodásukat
- **A központi adminisztrációs vezető.** Új funkció, a holding szinten központosított támogató tevékenységek irányítója. Küldetése a tagvállalatok igényeit kielégítő és a vállalat-csoport stratégiai céljaihoz illeszkedő **tárgyi és humán infrastruktúra** biztosítása: létesítmény-menedzsment, beruházások, humánpolitika.
 - A központi adminisztrációs vezető a hatáskörébe tartozó területeken **szakmai felügyeletet** gyakorol a tagvállalatok érintett részlegei felett.
 - Másfelől azonban **szolgáltató**, és a tagvállalatok ügyvezetőinek „belső szállítója”.

- Harmadrészt pedig – a vezérigazgatói munkakör kiszolgálójaként - közvetlenül irányítja a holding szintű **ellenőrzési/ nyomonkövetési** tevékenységeket (lásd. kontrolling).
- **Cégvezető.** A SZOVA Zrt. keretein belül maradó tevékenységek **operatív irányítója**, aki felelős a tagvállalat szintjén maradó adminisztrációért és gazdálkodásért.
- **Tagvállalatok ügyvezetői.** A létrejövő holding tagvállalatai önálló jogi személyekként működnek tovább – üzletrészeik SZOVA Zrt-be történő apportálása és a vonatkozó uralmi szerződések megkötése ellenére. Ez az önállóság azonban korlátozott, profit-centrum jellegű, így ügyvezetőik hatásköre is a SZOVA Zrt. cégvezetőjéhez hasonló lesz.

A fenti vezetők együttesen alkotják a holding felső vezetését.

2.2 Rövid táv: A SZOVA Zrt. működésének optimalizálása

A rövid távon hatályba lépő – SZOVA Zrt. szintű – változtatásokat úgy terveztük meg, hogy a hatékonyság javítása mellett előkészítsük az újabb üzletrészek apportálásával megvalósuló törzsház-modellt. Ebből adódik, hogy egyes döntéseket nem a rövid távú optimalizálás, hanem a hosszabb távú célok indokoltak.

A SZOVA Zrt. szervezeti struktúrája az alábbi szervezeti egységekre tagolódik (lásd. 2. sz. ábra):

- **Cégvezető**

Közvetlenül a cégvezetőhöz rendelt feladatok:

- titkárság,
- kontrolling (egyelőre SZOVA szintű)
- treasury
- **Pénzügy-számvitel-munkaügy**
- **Ingatlankezelési egység**
 - *Társasház-kezelési osztály*
 - *Bérleménykezelési osztály*
- **Városgazdálkodási egység**
 - ***Köztisztasági részleg***
 - Hulladékgyűjtő csoport
 - Köztisztasági csoport
 - Köztisztasági iroda
 - Gépjármű üzemeltetési csoport
 - Hulladéktelepek
 - ***Parkolási részleg***
 - ***Fenntartási részleg***
 - TMK műhely
 - Építési csoport
- **Városfejlesztési egység**

A SZOVA Zrt. szervezeti keretei között működik, de a holding-szintű központosított adminisztráció „csírája” az üzemeltetési részleg, amely éppen a távlati tervek miatt közvetlenül a vezérigazgatónak jelent:

○ **Üzemeltetési részleg**

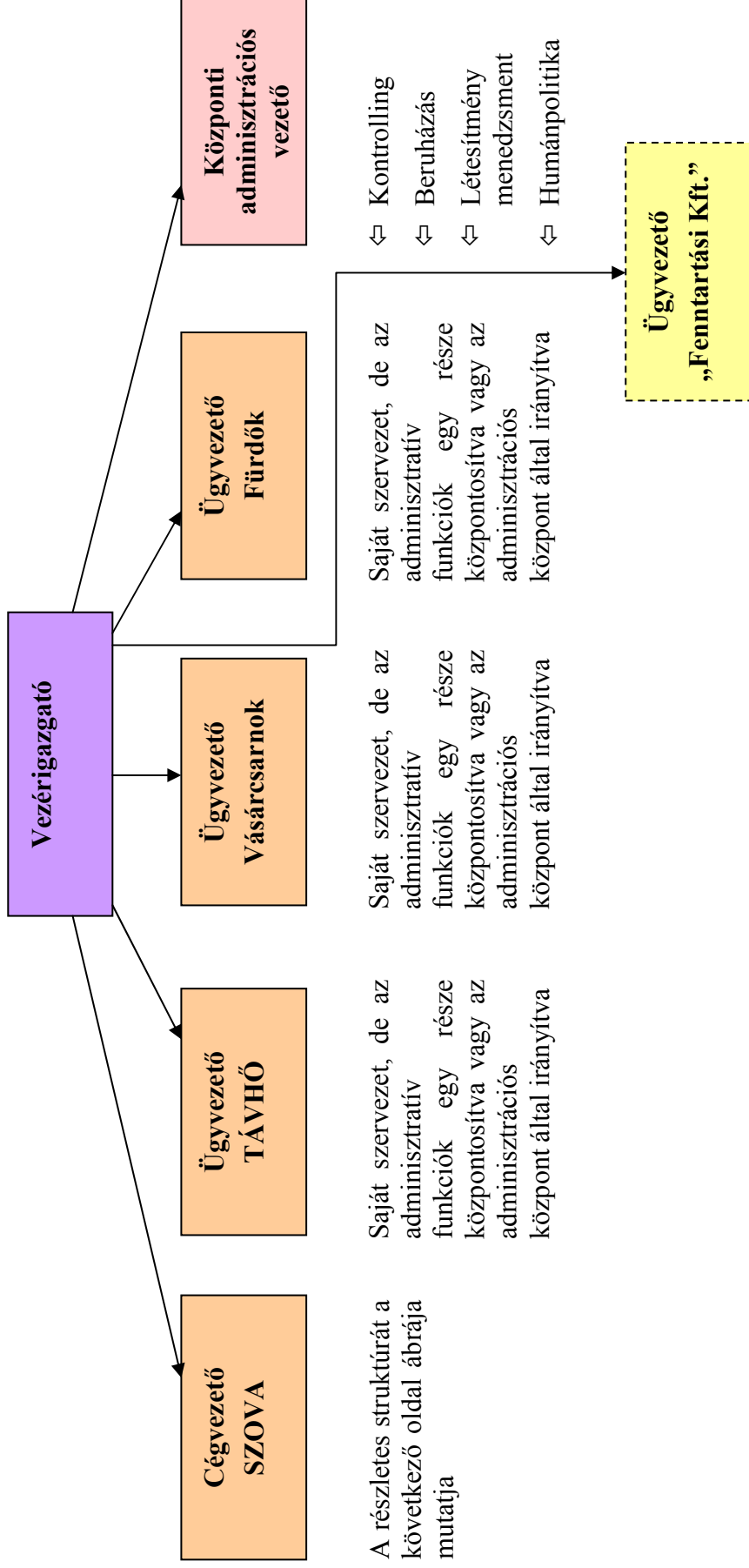
Közvetlenül az üzemeltetési vezetőhöz rendelt feladatok:

- HR
- Rendészet
- Informatikai rendszer működtetése
- Minőségirányítás és környezetvédelem, tűz- és munkavédelem
- **Beszerezési és anyaggazdálkodási osztály**
- **Műszaki osztály**
 - Műszaki támogatás
 - Ingatlanhasznosítás műszaki előkészítése és projektmenedzsmentje
 - „Passzív” létesítmény menedzsment
- **Aktív létesítmény menedzsment**

A létesítmény menedzsment hatáskörébe sorolt „**aktív**” **létesítmények** a városjóléti szolgáltatásként üzemeltetett létesítményeket takarják, amelyek a jelenlegi rendszerben a „Szolgáltatási osztály” keretei között működnek. A javasolt szervezeti megoldás átmeneti jellegű, hiszen a távlati cél a hasonló rendeltetésű létesítmények önálló cégbe történő kiszervezése – amit a 2. sz. ábrán a „Fürdők” elnevezés jelöl.

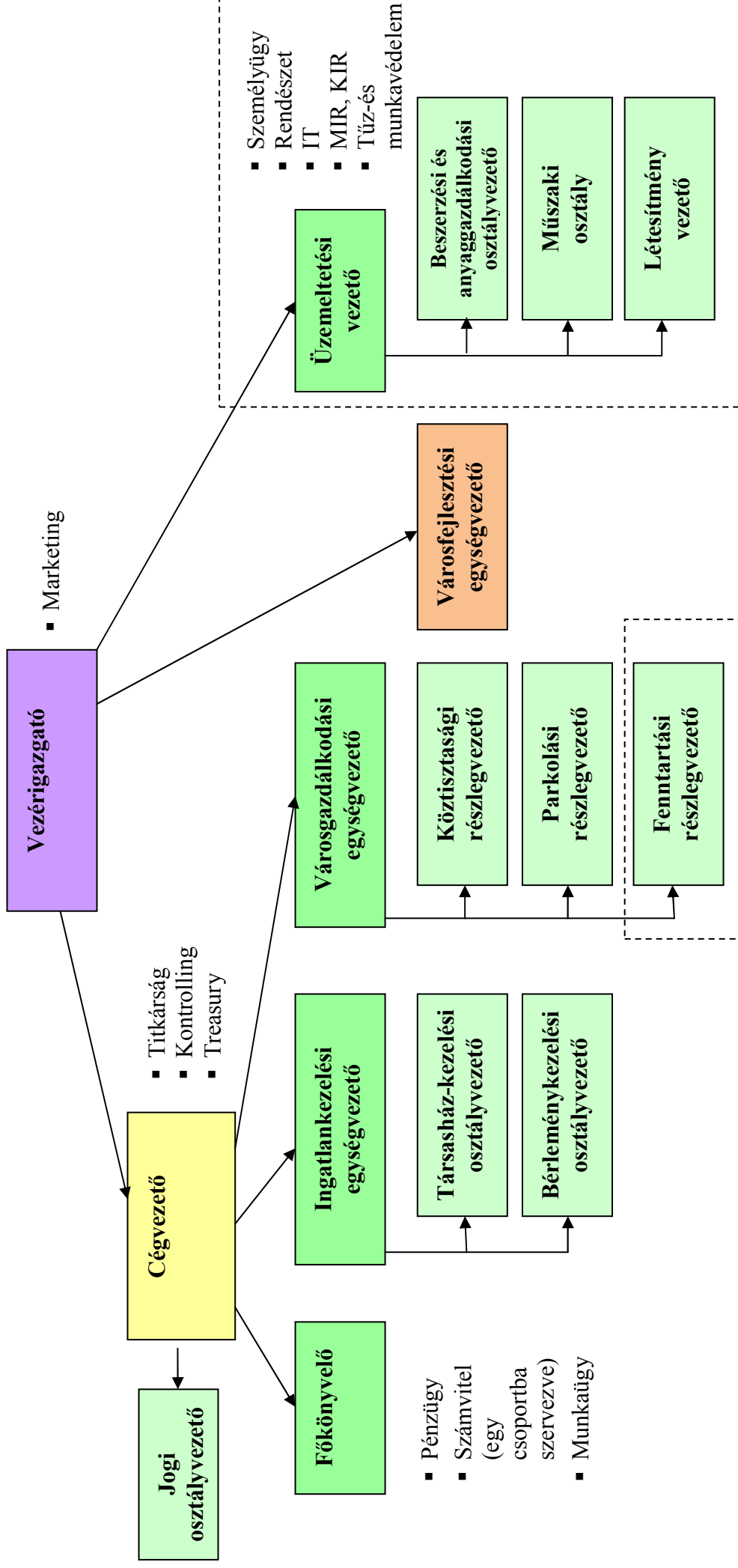
Távlati célok vezérelték a **Fenntartási részleg** kialakítását is, amely így a cég teljes karbantartási-kivitelezési kapacitásával gazdálkodik. A részleg később összevonható az újabb holding-tagok hasonló kapacitásaival, és egy kifelé-befelé egyaránt szolgáltató önálló cég keretében működtethető.

1. ÁBRA:
A HOLDING SZERVEZETI STRUKTÚRÁJA
(Hosszú táv)



A SZOVA Zrt. SZERVEZETI STRUKTÚRÁJA

(Rövid táv)



3. ÚJ szervezeti EGYSÉGEK ÉS FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK

Jelen fejezet meghatározza az új struktúra szervezeti egységeit és kulcsbeosztásait, valamint tartalmazza a jelenlegi helyzet felmérése alapján született megállapításokat, és a következőképpen javasolt változtatásokat.

A leírás részletezettsége és az egyes alfejezetek tagolása igazodik az adott terület jellegzetességeihez, illetve a változtatások jelentőségéhez.

3.1 Cégvezető által közvetlenül felügyelt funkciók

3.1.1 Központi titkárság (új)

3.1.1.1 Küldetés

Az iratkezelés és a központi ügyfélszolgálati teendők hatékony ellátása, valamint igény szerinti asszisztencia biztosítása projektekhez és kampány-szerű tevékenységekhez.

3.1.1.2 Jelenlegi helyzet

- Szinte minden szervezeti egységnél található „adminisztrátor”, akiknek a többsége az adott vezető személyi asszisztense. Középvezetői szinten ez nagyvonalú gesztus a cégtől, hiszen nemcsak a jövő, de a jelenkor vezetőitől is elvárható az önálló elektronikus levelezés, az önálló intézkedés (pl. ajánlati munka, ügyfelekkel/partnerekkel való kapcsolattartás, adatszolgáltatási/elemezési/ jelentési kötelezettségek ellátása).

3.1.1.3 Javasolt változtatás

- Személyi *asszisztensek és adminisztrátorok szétválasztása*: az alaptévékenységhez kapcsolódóan önálló adminisztrációs feladatokat végző munkatársakat célszerű az adott szervezeti egységnél hagyni, míg az önálló feladatkörrel nem rendelkező asszisztensek helye a titkárság.
- Az *iratkezelési és központi ügyfélszolgálati* teendők központosítása. A fenti feladatok hatékony ellátása indokolja a legkompetensebb személyi asszisztensek összevonását egy vezérigazgatói titkárságba, egy titkárságvezető alá rendelve. Ez a szervezeti egység biztosítaná a cégszinten (sőt holding szinten) egységes iratkezelést, és konkrét feladatokra „kikölcsönözhető” asszisztenciát nyújtana az egységvezetőknek
 - Indokolt egy **személyi titkári** munkakör létrehozása a vezérigazgatónak, akinek tevékenységei a törzsház modell bevezetését követően amúgy is elválnak a SZOVA Zrt. operatív teendőitől. A munkakör az átlagos asszisztensnél magasabb szintű szervezési és interperszonális készségeket követel, hiszen szervezi a vezérigazgató programját és aktívan részt vesz a külső és belső kommunikációban.

3.1.2 Kontrolling

Rövid távon a kontroller irányítását célszerű a cégvezetőhöz rendelni, aki a SZOVA Zrt. gazdálkodásának felelőseként a vezetői információk elsődleges felhasználója. Mivel a cégvezető korábban gazdasági igazgatóként látta el a terület felügyeletét, nincs érdemi változás.

Hosszabb távon a kontrolling szerepe viszont felértékelődik, és a holding szinten kezelt tevékenységek közé sorolódik. A holding-szervezet kialakításakor javasolt a központi adminisztrációs vezető alá rendelni a kontrollert (kontrollereket).

3.1.3 Jogi osztály

A jogi osztály szervezeti helye az új modellben nem kétséges: mivel a SZOVA Zrt. alaptevékenységeihez kapcsolódó tevékenységet látnak el, célszerű a cégvezető felügyelete alá rendelni működésüket.

A jelenlegi állandó személyi állomány és (2 jogász) és az őket kiszolgáló adminisztráció (2 asszisztens) fenntartása a hátralékkezelésben vállalt feladatok alapján indokolt. Felülvizsgálatot igényel azonban a részmunkaidőben foglalkoztatott jogászok száma/igénybe vett munkaráfordítása.

3.1.4 Treasury

A funkciót a gazdálkodásért felelős cégvezető tölti be, aki gazdasági igazgatói tapasztalatainak birtokában rendelkezik a szükséges szakmai tapasztalatokkal.

3.2 Pénzügy-számvitel-munkaügy

3.2.1.1 Küldetés

- A vállalat pénzügyi tranzakcióinak gondos előkészítése, végrehajtása nyomonkövetése;
- a gazdasági események pontos és gyors elszámolása, szabályos lekönyvelése;
- a bérszámfejtés és a munkaügyi adminisztráció végzése.

3.2.1.2 A részleghez sorolt funkciók jelenlegi helyzete

- A személyi állomány összetétele **párhuzamosságokra** utal a munkafolyamatokban: az osztályvezetővel együtt 6 fő végzi a cég könyvelését – holott mindkét telephelyen ugyanazt a könyvelő programot használják. 4 fő végzi a pénzügyi tevékenységeket is, ami visszavezethető arra, hogy telephelyenként külön történik a számlák leigazoltatása.
- **Tudásmegosztás hiánya.**
 - A fizikai széttagoltság nem teszi lehetővé az azonos típusú feladatokat végző munkatársak rugalmas munkaidő-kihasználását.
 - A közgazdasági osztályvezető – részben az ő közreműködésével fejlesztett könyvelőprogram ismeretének birtokában – nagyon sok információval egyedül rendelkezik. Egyik telephelyen sincs kompetens helyettese, sőt az általa ellátott operatív feladatok egy része a főkönyvelő számára sem transzparens.
 - Példa a tudásmegosztás hiányára: A ráfordítás alapú számlázásokhoz szükséges költségfelosztást a közgazdasági osztályvezető kézzel, papíron és egyedül végzi – holott ez jól algoritmizálható feladat, amit egyszerű informatikai támogatással könnyen delegálható feladattá tehetünk.
- A **hátralékkezelésnek nincs gazdája** a részlegen belül. (NB: Első felszólítás után a jogi osztály intézi a hátralékkezelést.
- A társasházkönyvelést és bérleménykönyvelést végző munkatársak nem pénzügyi-számviteli tevékenységeket látnak el, hanem szolgáltatások számlázásával foglalkoznak.

3.2.1.3 Javasolt változtatás

- A pénzügy-számvitel vezetésében **nincs szükség 3 szintű hierarchiára**: a gazdasági igazgató – főkönyvelő – közgazdasági osztályvezető (sőt negyedikként létezik a számviteli-pénzügyi csoportvezető szintje is!) helyett elég két szint: a

gazdálkodási kérdésekben kompetens cégvezető, és az operatív ügymenetet irányító főkönyvelő.

- A fenti érv alapján javasoljuk a „**közgazdasági osztályvezető**” **beosztás megszüntetését**, és a vonatkozó feladatok beolvasztását a főkönyvelői munkakörbe.
- A főkönyvelő alatt önálló részlegek kialakítása nem célszerű, viszont az egyes szakterületeknek lehet szakmai felelőse, aki a többiek munkáját ellenőrzi/koordinálja. Az ő felkészültségük lesz a garancia arra, hogy senki nem válik „pótolhatatlanná”. A létszám alapján indokolt **egy számviteli és egy pénzügyi csoportvezető**.
- A részleg minden dolgozóját **célszerű egy telephelyen, lehetőleg egy légtérben (vagy összenyitott, átjárható irodákban)** elhelyezni. A rugalmas munkaidő-kihasználtság érdekében törekedni kell arra, hogy lehetőleg mindenki többféle feladat ellátására legyen alkalmas.
 - A kétlakiság melletti érv, hogy a városgazdálkodás dolgozóinak munkáját megkönnyíti a pénzügyi-számviteli munkatársak jelenléte, mert tudnak segíteni számlázási és számla-befogadási kérdésekben, illetve személyes (munkaügyi) problémák intézésében. Az összegyűjtött információk alapján azonban úgy tűnik, hogy a számlázást a szolgáltató részlegek nagy önállósággal és informatikai támogatással végzik, a menetleveleket/gépüzemi naplókat, az üzemanyag-fogyasztást és a munkaidő-felhasználást a műszaki osztály önállóan rögzíti, és már ők maguk költséghelyekhez rendelik, a beérkező számlák leigazolása pedig rutinszerű – így a pénzügy-könyvelés részéről a folyamatos helyszíni jelenlét nem indokolt.
- A fenti összevonás **létszámcsökkentést** is lehetővé tesz, hiszen nem kell mindkét telephelyen azonos munkaköröket fenntartani, és a jobb helyettesíthetőség lehetővé teszi azt is, hogy a kampányszerű feladatokhoz belső átcsoportosítással biztosítsuk az erőforrásokat.
 - Létszámcsökkentésre különösen a könyvelők és a pénzügyi munkatársak körében tűnik lehetőség (legalább 1-1 fő).
- A **hátralékkezelés feladatait/felelősségét célszerű személyekhez** – pl. a vevőkkel foglalkozó pénzügyes kollégákhoz - rendelni (ami nem zárja ki annak lehetőségét, hogy időnként mások is segítsenek). A jelenlegi gazdasági helyzetben a tevékenység felértékelődik.
- Az összevonást követően felülvizsgálatot igényel, hogy nem célszerű-e a szolgáltató részleghez (ingatlankezelés) telepíteni a társasházkönyvelést és a bérleménykönyvelést? A jelenlegi érv a szakmai segítség, ami azonban nem feltétlenül indokolja a számvitelhez tartozást. Másfelől az ingatlankezelés vezetői nem ragaszkodnak a jelenlegi helyzet megváltoztatásához – feltéve, hogy **működjön a belső vevő-szállító kapcsolat a két részleg között!**

3.3 Ingatlankezelési egység

Az új szervezeti struktúrában az egység alapvető profiltisztításon esik át:

- itt marad az alaptevékenységnek számító társasház-kezelés és bérleménykezelés,
- **megszűnik az ingatlanhasznosító és az ipari park osztály** – az érintett személyi állomány pedig új feladatkörökkel az üzemeltetéshez kerül. (lásd. Műszaki osztály”)
- a **szolgáltatási osztály tevékenységei szintén átkerülnek** a létesítmény menedzsmentet végző üzemeltetéshez

3.3.1.1 Küldetés

- Eredményes társasház-kezelés
- Jogszerű és költséghatékony bérleménykezelés

3.3.1.2 Az egységhez sorolt jelenlegi funkciók helyzete

- A **társasház-kezelés** piaci alapon nyújtott szolgáltatás, ahol a SZOVA Zrt. jó **versenypozícióval** rendelkezik (10-15%-os piaci részesedéssel) rendelkezik.
 - Ezt a pozíciót egy jelentős áremelés ellenére tartani tudja, de idén bővülésre nem számítanak. (Korábban az alanyi mentesség versenyelőnyt jelentett.)
 - A társasház-kezelők kihasználtsága magas szintű: 7 ház-kezelőre és 2 vízdíj ügyintézőre 260 társasház jut.
- A régi hagyományokkal rendelkező **bérleménykezelés hatékonysága** a mutatószámok alapján szintén jónak tűnik: 1 bérleménykezelőre 364 lakás jut. (A csoport 8 bérleménykezelőből és 1 hibafeltevőből áll, aki a nyilvántartási teendőket is intézi.)
- **Műszaki kompetenciák hiánya** az ingatlankezelésnél. Különösen a bérleménykezeléshez szükséges műszaki előkészítői, illetve műszaki ellenőri szolgáltatások cégen belüli biztosítása nem megoldott.
 - Az ingatlanhasznosítók felkérés alapján segítenek.
- A **hibaelhárításban/karbantartásban** a SZOVA más egységeinek munkatársai nem rugalmasak, nehézkesen reagálnak.
- A társasházkönyvelés a tevékenység integráns része – ugyanakkor jelenleg nincs meg a **belső vevő-szállító kapcsolat**: pl. a programfejlesztési igényekre nincs fogadókészség.
- Az **ingatlanhasznosítási** tevékenység nem működik
 - Nincs projekt-generálás: az osztály munkatársai csak „hozott” projektek műszaki előkészítését végzik, ami bevállaltan nem köti le a kapacitásaikat.
 - A közbeszerzési eljárásra vonatkozó kötelezettség a konkurenciához képest nehézkessé teszi a SZOVA ügyintézését.
 - Az eredeti elképzelésekhez képest a SZOVA nem jutott hozzá kedvezőbb feltételekkel fejlesztésre alkalmas önkormányzati ingatlanokhoz – nincs ebből adódó versenyelőny.
- Az **„aktív” létesítménykezelés**, amit jelenleg a Szolgáltatási osztály végez, tevékenység-idegen. Ettől függetlenül az általuk **üzemeltetett városjóléti szolgáltatások színvonalához nem fér kétség**: a Tófürdő és különösen a Kalandváros nyugat-európai mércével mérve is nívós intézmények!

3.3.1.3 Javasolt változtatás

- Célszerű **önálló osztályok**ba szervezni a két alaptevékenységet:
 - A **társasházkezelés** a vezetői kontroll mellett komoly piaci aktivitást igényel, így mind a cég képviselője, mind pedig a tevékenység időigénye indokolja a megfelelő hatáskörrel ellátott osztályvezetői beosztást.
 - A **bérleménykezelés**nél máshol vannak a szakmai hangsúlyok: itt előtérbe kerül a hivatallal, lakásbizottságokkal való kapcsolattartás, és a jogszabályi környezet ismerete.
- Az **illetékesség tisztázása** a két fenti osztály dolgozói között: az üzemi ingatlanok, saját ingatlanok, és az ideiglenesen a cég kezelésében lévő speciális önkormányzati ingatlanok felelőseinek meghatározása. Fontos: lehetőség ad a társasházkezelők leterheltségének kiegyenlítésére!
- Alkalmassá kell tenni a SZOVA karbantartást végző szervezeti egységeit arra, hogy **versenyképes** módon szolgáltatassanak az ingatlankezelésnek.
 - Fontos követelmény a szolgáltató szemlélet kialakítása, a rugalmasabb hozzáállás.
 - A karbantartó kapacitás hatékonyabb működtetése szükséges a versenyképes árazáshoz.
- Ki kell alakítani a belső **vevő-szállító kapcsolatot a társasház-könyvelést** végző szervezeti egységgel, akik az ingatlankezelés felé szolgáltatnak!
- Az Ingatlanhasznosító, Ipari park és Szolgáltatási osztályok új helyzetét a **Üzemeltetési tevékenységet** bemutató fejezet tartalmazza.

3.4 Városgazdálkodási egység

A városgazdálkodási egység vezető munkatársai az interjúk során nehezményezték, hogy a SZOVA létrejötte óta nehezkessé vált az ügyintézés: a vezetők hatásköre csökkent, mindent jóvá kell hagyatniuk a „központtal”, és a megnyúlt szolgálati út miatt gyakran nem tudnak időben reagálni (megkeresésekre, ajánlatokra).

A megállapítások alátámasztja a SZOVA Zrt. vezetőségének azt a törekvését, hogy elmélyítse a két korábbi cég integrációját.

- Távlati lehetőség: a holding-szerű működés kialakítását/konzolidációját követően célszerű megvizsgálni, hogy indokolt-e fenntartani a jelenlegi tartalommal a városgazdálkodási egységvezető beosztást. A fenntartás önálló cégbe szervezése, és/vagy a parkolási részleg státuszának megváltozása esetén érdemes a kérdésre visszatérni.

Jelentésünkben középtávon a városgazdálkodás belső szervezetének egyszerűsítését javasoljuk:

- A Köztisztasági részleg kibővül a gépjárműpark üzemeltetésével, illetve a Körmendi úti teleppel.
- Az Építési részleg önállósága megszűnik, és csoportként beolvad a Műszaki osztályból kialakuló Fenntartási részlegbe.
- Az anyagosztály – új funkciókkal kiegészítve – átkerül az Üzemeltetéshez.
- A Parkolási részleg egyelőre változatlan keretek között működik tovább.

3.4.1 Köztisztasági részleg

3.4.1.1 Küldetés

Hulladékgyűjtési, -kezelési és köztisztasági feladatok pontos, színvonalas és költséghatékony ellátása. Eredményes gazdálkodás

3.4.1.2 A részleghez sorolt funkciók jelenlegi helyzete

- A részleg a városgazdálkodás **stratégiai jelentőségű** tevékenységét végzi, és vezetője konkrét elképzelésekkel rendelkezik a követendő stratégiát illetően: a gazdaságosan kiszolgálható területen belüli pozíciók védelme, a szelektív hulladékgyűjtés irányába történő elmozdulás a piaci elvárásokkal szinkronban, valamint az ügyfélorientált, értéktudatot teremtő működés.
- A **belső szervezet rugalmas**: a 3 diszpécser-művezető rendelkezik saját felelősséggel, ugyanakkor mindhárom beosztás ellátására alkalmasak.
 - A diszpécser-művezetőknél tetten érhető a fiatalítás.
- Munkaszervezési szempontból érdekes az **üzemeltetési csoporttal való együttműködés** a hulladékgyűjtés kapcsán: a köztisztasági részleg igénye alapján az üzemeltetés állítja ki a járművet és a gépkocsivezetőt, a köztisztasági részleg adja a segéd munkásokat, viszont a feladat végrehajtásának felelőse ismét a gépkocsivezető.
- **Hulladéktelepek irányításának széttagoltsága**. Az Erdei iskolai hulladéklerakó a részleg kezelésében van, míg a Körmenyi úti hulladéktelepet az anyagosztály kezeli.

3.4.1.3 Javasolt változtatás

A jelentőségéből adódóan a köztisztasági részlegnek legalább a jelenlegi szervezeti szinten kell maradnia. Fontos, hogy vezetője mind a cégen belül, mind a cégen kívül hiteles és elfogadott legyen – aki megfelelő hatáskörrel felvértezve érvényesíti a SZOVA alkupozícióját a hulladékszállítás és –feldolgozás piacán.

- A **gépjármű üzemeltetés a részleghez kerül** a Fenntartási részleg profiltisztítása jegyében.
- Kérdés a Köztisztasági iroda emberi erőforrás-igénye: a munkafolyamatok részletes tanulmányozása alapján döntést igényel, hogy szükség van-e mind az 5 főre.
- A Körmenyi úti telep egyik fő funkciója a hulladéktárolás. Minthogy az önálló „Anyag osztály” fenntartása a jelenlegi formájában nem indokolt, megfontolandó a **Körmenyi úti telep integrálása a köztisztasági részlegbe**.
 - A hatékonyságot javítja, ha a két telephely vezetését egy telepvezető látja el. Az új beosztásra az egyik - nemrég felvett – telepvezető alkalmas.

3.4.2 Fenntartási részleg (új)

3.4.2.1 Küldetése

- Az alaptervékenységhez kapcsolódó gépjárművek, berendezések és egyéb eszközök karbantartása.
- Létesítmény-fenntartási munkák költséghatékony elvégzése - mind saját tulajdonú létesítményekben, mind pedig külső megrendelések alapján.

3.4.2.2 A megszűnő műszaki osztályhoz sorolt jelenlegi funkciók helyzete

- A gépjármű üzemeltetés **jól bejáratott tevékenység**, ami kevés vezetői ráhatást igényel.
 - Az interjú során kiderült, hogy létezik egy üzemeltetési csoportvezető beosztás, amihez azonban nem tartozik saját feladatkör: a járatok vezénylését és elszámoltatását az alá beosztott garázmesterek önállóan végzik.
- A műhelyvezető alárendeltje a TMK vezető, ugyanakkor tevékenységek szempontjából függetlenek: egyikük a gépjárművek/célgépek karbantartásának, javításának, másikuk pedig a szakipari munkáknak a felelőse.
- A műszaki **osztályvezető munkaköre összetett**: a TMK műhelyen és az üzemeltetési csoporton kívül ő a beszerzések és a beruházások felelőse, az ISO 9001/14001 rendszerek működtetésének gazdája, hozzá tartozik az energetika, a hatóságokkal való kapcsolattartás és az ügyeleti szolgálat.

3.4.2.3 Javasolt változtatás

- Alapvető **cél a profiltisztítás**, azaz hogy az összes fenntartási/javítási tevékenység egy szervezeti egységbe – a Fenntartási részlegbe - kerüljön, ami a holdinggá szerveződés során önálló cégbe (profit-centrumba) szervezhető.
- A profiltisztítás jegyében a **gépjármű üzemeltetés kikerül** az osztály tevékenységi köréből. Ezt indokolja a Köztisztasági részleghez fűződő erős kapcsolat, megvalósíthatóságát pedig a tevékenységek bejáratottsága támasztja alá.
 - Ellenőrizni kell az üzemeltetési csoportvezetői beosztás létjogosultságát, és amennyiben a beosztásnak nincs hozzáadott értéke, meg kell szüntetni. Megjegyzés: az interjúban a műszaki osztályvezető említette a posztot, viszont a beosztásokat tartalmazó dokumentumban nem szerepelt!
- A Fenntartási részlegbe **integrálódik az építési részleg tevékenysége** – „Építési csoportként”
 - A jelenlegi Építési részleg az önkormányzati megrendeléseknek kiszolgáltató szervezeti egység (95%-ban innen kapják a megbízást), amely csak korlátozott volumenű és műszaki tartalmú munkák elvégzésére képes.
 - Cél a **kivitelezést végző állomány hatékony kihasználása: azonos osztály keretein belül** több lehetőség nyílik az egyéb szakipari munkákat végző TMK csoporttal való együttműködésre
 - Meg kell vizsgálni, hogy az évi 160 MFt megrendelés mellett szükség van-e az év minden időszakában **akkora személyi állományra?**
 - Egyik lehetőség egy kisebb csapat folyamatos foglalkoztatása, ami a „főszezonban” kiegészíthető más területekről átcsoportosított vagy határozott időre foglalkoztatott munkatársakkal.
 - A másik lehetséges irány a vállalkozási tevékenység erősítése, ami azonban **professzionális előkészítést és gyors, hatékony ügyintézés** – különösen az ajánlatok elfogadásának és a szerződéskötési folyamatnak a gyorsítását igényli. Jelenleg a részlegvezető minden írásbeliséget igénylő ügyben az adminisztrátorra támaszkodik (számítógép-használat hiánya miatt), ami a tervezés és különösen az ajánlati munka hatékonyságát rontja. Másfelől a jelenlegi jóváhagyatási folyamat is időigényes: az ajánlatot az egységvezetőn kívül a központban is jóvá

kell hagyatni, ami a SZOVA Zrt-t versenyhelyzetben rugalmatlanná teszi.

- A TMK műhelyben **nincs szükség kétszintű hierarchiára**, inkább két csoportként célszerű kezelni a munkatársakat.
- **Kikerül az osztályvezető tevékenységei közül a beszerzések** bonyolítása, valamint a minőség- és környezetirányítási rendszerek működtetése
 - Fontos: Természetesen megmarad az osztályvezető szerepe a beszerzések előkészítésében – a műszaki követelmények specifikációjában, az ajánlatok kiértékelésében, illetve a teljesítések elfogadásában.
 - Nála marad továbbá a szakhatóságokkal való kapcsolattartás és az ügyeleti szolgálat irányítása

3.4.3 Parkolási részleg

A Parkolási részleg munkája a Városgazdálkodás egyéb tevékenységeitől független, így önálló részlegként való működtetése továbbra is indokolt.

A szervezetfejlesztés következő szakaszában érdemes viszont megvizsgálni a parkolási irodán belüli munkamegosztást, és megvizsgálni a munkaerő-megtakarítás lehetőségét.

3.5 Városfejlesztési egység

A szervezeti struktúra felülvizsgálata során megállapítást nyert, hogy a jelenlegi Városfejlesztési egység tevékenysége az IVS projekt megvalósítására korlátozódik. Ugyan a program jelentőségéhez nem fér kétség, hiszen nagy léptékű és több éven áthúzódó projektről van szó, a tevékenység alapértelmezésben egy **projektszervezetet igényelne**.

Másfelől a SZOVA Zrt. küldetésének integráns része, hogy az önkormányzat **városfejlesztési és gazdaságfejlesztési céljainak megvalósítását támogassa**. Ráadásul az IVS projekt kapcsán az Irányító hatóság előírta az önálló szervezeti keretet – ami mindenképpen indokolja a fejlesztési tevékenységek integrálását a szervezeti struktúrába.

Javaslatunk ezért a „Városfejlesztési egység”, mint **szervezeti keret megtartása**, amelynek küldetése az Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS) megvalósításának elősegítése. Ugyanakkor indokolt a szervezeti egység működésének újragondolása, a **projektszerű működés előmozdítása**:

- A tevékenységek stratégiai jelentőségéből és a hozzájuk kapcsolódó kötelezettségvállalások mértékéből adódóan az egység vezetője **közvetlenül a vezérigazgatónak jelent**. Mivel azonban az egység feladatainak ellátása csak korlátozott számú munkatárs közreműködését igényli, az egységvezetői státusz részlegvezetői szintű beosztásnak minősül – ezt a kettősséget a szervezeti ábrán történő elhelyezés és a különböző szín mutatja.
- A tágabb értelemben vett városfejlesztés céljainak megvalósítása fejlesztési programokhoz, projektekhez kötődik, amely éppen ezért az **emberi erőforrások rugalmas kezelését** igényli.
 - Az IVS projekt megvalósítását a program véghezvitelére szerződötített egységvezető irányítja. A Városfejlesztési egység személyi állománya – a projekt(ek) **erőforrás-igényétől függően** teljes vagy részmunkaidőben foglalkoztatott – pénzügyi és műszaki menedzserrel, valamint asszisztenssel bővül.

- **Közös erőforrás-gazdálkodás a Műszaki osztállyal.** A városfejlesztési projektek erőforrásigénye értelemszerűen projektfüggő, így mind az egységvezetőtől, mind a Városfejlesztési egységhez rendelt többi munkatárstól elvárható egyéb szervezeti egységek tevékenységeinek támogatása – különös tekintettel a műszaki osztály ingatlanfejlesztési projektjeire. A kapcsolat természetesen kölcsönös: amennyiben a Városfejlesztési egység tevékenységei indokolják, a műszaki osztály munkatársai szolgálatnak a Programirodának.

A SZOVA Zrt. **gazdaságfejlesztési** tevékenységei elsősorban a gazdasági szereplők számára kedvező infrastrukturális háttér biztosítására irányulnak. Jelenleg ez az **Ipari Park, mint „aktív” létesítmény üzemeltetését** jelenti - a létesítmény-üzemeltetési feladatok ellátásának helye pedig az új szervezeti modellben az Üzemeltetés.

3.6 Üzemeltetés

3.6.1 Beszerzési és anyaggazdálkodási osztály (új)

3.6.1.1 Küldetése

- Biztosítja az összes szervezeti egység pontos, minőségi és költséghatékony anyagellátását

3.6.1.2 A funkció jelenlegi helyzete

- A jelenlegi **„Anyag osztály” a Városgazdálkodási egységhez** tartozik, és kizárólag az egység anyagbeszerzése, raktározása és készletgazdálkodása tartozik hatáskörébe.
- A tevékenység bejáratott, hiszen az anyagszükséglet kiszámítható és alig egy tucatnyi beszállítóval kötött keretszerződéssel kielégíthető. Operatív szinten mindez **kevés vezetői közreműködést igényel.**
- A Körömdi úti telephelyen az építési anyagok tárolása mellett a hulladéktárolás a meghatározó tevékenység.

3.6.1.3 Javasolt változtatás

- Javasolt a két **egység beszerzéseinek és anyaggazdálkodásának integrálása.** Ennek megfelelően a funkció kikerül a városgazdálkodási egység hatálya alól és a központosított Üzemeltetési részleg keretei között működik tovább.
- A funkció **kibővül a beszerzéssel.** Az új osztály hatáskörébe tartozik a beszerzések előkészítése – idővel a közbeszerzési pályázatok kiírása, a beszállítói szerződések megkötése, a beszerzési igények fogadása és feldolgozása, a szállítói megrendelések feladása, és a teljesítés ellenőrzése.
 - Az átmeneti időszakban a közbeszerzések a cégvezető hatáskörében maradnak. Egy megfelelően képzett új beszerző beállítása után viszont csak a közbeszerzés felügyelete marad a cégvezetőnél.
 - A beszerzés kritikus fontosságú funkció, ahol mind a folyamat szervezettsége, mind pedig a beszerző hozzáértése fontos. Éppen ezért indokolt egy felkészült – logisztikai ismeretekkel – rendelkező beszerző beállítása.
 - A prompt beszerzések bonyolítása, valamint a raktározás és a készletgazdálkodás az osztályhoz kerül.
- A **Körömdi úti telephelyet** szervezetenként javasolt a **Köztisztasági részleghez** telepíteni, közös telepvezető irányításával (lásd. Köztisztasági részleg).

3.6.2 Műszaki osztály

3.6.2.1 Küldetése

- Műszaki támogatás a társaság beszerzési, ingatlanfejlesztési és ingatlan- illetve bérleménykezelési tevékenységeihez
- Passzív létesítmény menedzsment felügyelete

3.6.2.2 Az ide sorolt funkciók jelenlegi helyzete

- A műszaki támogatásra - beruházások és beszerzések műszaki előkészítésére és megvalósításuk felügyeletére – alkalmas erőforrások a szervezeten belül széttagoltak. A legtöbb kompetens munkatárs jelenleg az Ingatlanhasznosítási osztály dolgozójaként tevékenykedik.
- A *saját („passzív”) létesítmények* kezelése telephelyenként változó. A gondnokságok szervezeten belül széttagoltak: a központi telephelyen 4 fős, a városgazdálkodás telephelyén 6+1 fős csoportban működnek. Ráadásul létezik egy üzemeltetési csoport 4 fővel az ingatlankezelési egységben belül is.

3.6.2.3 Javasolt változtatás

A javasolt koncepcióban a műszaki osztályba összevont *személyzet többcélú foglalkoztatása* a cél. Emellett természetesen megmarad a személyes felelősség intézménye – ami nélkül a jelenlegi színvonal fenntartása nem képzelhető el.

- A saját, illetve önkormányzati tulajdonú ingatlanok fenntartásához/felújításához nyújtott *műszaki támogatás elsődlegesen a korábbi Ingatlanhasznosító osztály munkatársainak feladata*. Továbbra is feladatuk marad az ingatlanhasznosítási projektek műszaki előkészítése és menedzsmentje.
 - A műszaki előkészítés, beszerzési folyamatban való közreműködés és a műszaki ellenőri tevékenység projektszerűen végzett tevékenységek, amelyeket az osztályvezető oszt le a munkatársak között.
- Mivel a műszaki támogatás nem tölti ki a fenti munkatársak teljes munkaidejét, folyamatos megbízatásként *létesítmény-felelősi* feladatokat is kapnak: ők látják el a rájuk bízott saját használatú („passzív”) létesítmények működésének felügyeletét, létesítmény-felelősi szerepkörben.
 - A döntést indokolja, hogy a létesítmények üzemeltetésének felügyelete *műszaki jártasságot igényel*. Mivel azonban bejáratott tevékenységekről van szó, *nem indokolja főállású vezetőik* kinevezését.
 - A kijelölt létesítmény-felelősök lesznek a rájuk bízott telephelyek személyzetének – azaz a *gondnokoknak, épület-üzemeltetőknél* – az irányítói, akik azonban függelmi szempontól az osztály vezetőjéhez tartoznak. A létesítmény-felelősök lesznek a karbantartási/fenntartási munkák belső megrendelői is a SZOVA Fenntartási részlegétől.
 - Energetikai feladatok ellátása

3.6.3 Aktív létesítmény menedzsment

3.6.3.1 Küldetése

- Küldetése a külső ügyfelek számára üzleti alapon szolgáltató létesítmények színvonalas, biztonságos és szabályos, valamint költséghatékony üzemeltetése.

3.6.3.2 Az ide sorolt funkciók jelenlegi helyzete

- Az „aktív” létesítmények többségének kezelését végző Szolgáltatási osztály „állam az államban” – amit részben a városjóléti intézmények működtetéséhez

kapcsolódó jellegzetes feladatok indokolnak (pénztárak, speciális berendezések folyamatos üzemeltetése). Tevékenysége nem kötődik az ingatlankezelési egységhez, amelyhez az osztály a korábbi szervezeti struktúrában tartozott.

- Működési kockázatot jelent az **utánpótlás hiánya**: Az ide sorolt létesítmények irányítása egy személyhez kötött, akinek a helyettesítése nem megoldott. Sem az osztályvezető beosztottjai között, sem pedig a felettesei között nincs olyan munkatárs, aki rendelkezne azokkal a szükséges képesítésekkel, ismeretekkel és üzemeltetési tapasztalatokkal, amelyek e létesítmények – különös tekintettel a fürdő - biztonságos és színvonalas működtetéséhez szükségesek.

3.6.3.3 Javasolt változtatás

- A jelenlegi Szolgáltatási osztályhoz tartozó „aktív” létesítmények (Tófürdő-műjégpálya, Kalandváros, Ipari Park) üzemeltetésének irányítása erre a célra dedikált szakember – „**létesítményvezető**” - szakmai irányítását igényli, és a tevékenységet célszerű önálló szervezeti egység keretében megszervezni. Mivel azonban a szervezeti kapcsolatok elsősorban üzemeltetési természetűek, javasolt az új szervezeti egységet az Üzemeltetéshez rendelni.
- A létesítmények többsége városjóléti szolgáltatást nyújt, így irányításuk különös odafigyelést igényel: **a megszokott magas színvonal csökkenése** ugyanis látványosan ronthatja a vállalat egészének megítélését.
 - A javasolt szervezeti megoldás középtávon **átmenetinek** tekinthető, hiszen a törzsház modell koncepciójában önálló tagvállalatként szerepelnek a „Fürdők”, mint a városjóléti szolgáltatásokat nyújtó intézményeket üzemeltető szervezet.

3.6.4 Az üzemeltetési vezető által közvetlenül irányított funkciók

3.6.4.1 Személyügy

A holding kialakítását követően megkerülhetetlen – és mind stratégiai, mind gazdasági szempontból indokolt – a vállalat-csoport szintű humánpolitika kialakítása.

A rövid távú javaslat az ebbe az irányba tett első lépésnek tekinthető: egy HR asszisztens beállítása a személyügyi nyilvántartások vezetésére, a munkaerő felvétel és kilépés adminisztrációjára, valamint a képzések szervezésére/nyomonkövetésére.

3.6.4.2 Rendészet

A rendészeti funkció szerepe a változtatások következő szakaszában felülvizsgálandó. (A szervezeti átalakítás jelenlegi stádiumában nem tartozott a prioritások közé.)

3.6.4.3 Informatika

Kiszervezett tevékenység, ahol a feladat a vállalkozó(k) kiválasztása és teljesítésük felügyelete. Önálló beosztást a jelenlegi szinten nem igényel, a holding létrejötte után azonban ez a funkció is továbbfejlesztendő.

3.6.4.4 Minőség- és környezetirányítási rendszerek működtetése,

A fentiek szintén kiszervezett szakértői tevékenységek, ahol a feladat az esedékes intézkedések nyomonkövetése, a szakértők kiválasztása és teljesítésük felügyelete.

3.6.4.5 Munkavédelem és tűzvédelem

A funkció ellátása az előző (3.6.4.4) pont szerint történik.

4. Az átszervezés hatása a költséggazdálkodásra

Az egyes szervezeti módosítások meghatározásakor fontos szempontnak tekintettük a hatékonyságra és a működési költségekre gyakorolt hatást. A javasolt döntések alapján két megállapítás tehető:

- A változtatás megteremti a holding-struktúra kialakításához szükséges forrásokat, hiszen a *megszűnő vezetői beosztások bérköltségéből fedezhetőek* a törzsház modell keretében kialakítandó új funkciók.
 - Megszűnő vezetői beosztások:
 - közgazdasági osztályvezető
 - szolgáltatási osztályvezető
 - ingatlanhasznosítási osztályvezető
 - ipari park osztályvezető
 - részlegvezető helyett csoportvezető lesz az építési vezető
 - A szűkebb értelemben vett ingatlankezelésen belül annyi változás történik, hogy a jelenlegi ingatlankezelési osztályvezetői poszt helyett két osztályvezetői beosztás lesz: társasház-kezelésre és bérleménykezelésre.
 - Létrejön másfelől egy olyan részleg, ami a későbbiekben a holding-szintű működést támogatja az alábbi vezetői beosztásokkal:
 - az üzemeltetési vezető
 - egy kibővült hatáskörű beszerzési és anyaggazdálkodási osztályvezető
 - egy új tartalommal megtöltött műszaki osztályvezető
 - az aktív létesítmények üzemeltetéséért felelős létesítményvezető.
- A javasolt szervezeti változtatások magukban rejtik a működési költségek csökkentésének lehetőségét is.
 - A szervezeti széttagoltság megszüntetése azt is jelenti, hogy egyes szervezeti egységek összeköltöznek. Ez a meglévő infrastrukturális adottságok jobb kihasználásával, így költségcsökkentéssel jár.
 - Középtávon érdemes felülvizsgálni a két irodai telephely fenntartásának szükségességét, illetve az egyik – felszabadulói – irodaház hasznosításának lehetőségét is.

5. További feladatok

Amennyiben az előző fejezetekben leírt szervezeti átalakulást a SZOVA Zrt. igazgatósága támogatja, a változtatások végrehajtása az alábbi lépéseket igényli:

5.1 Személyi változások végrehajtása

- Új vezetői munkaköri leírások kiadása, változtatások ismertetése
- Az SZMSZ aktualizálása, szeptemberi közgyűléssel való elfogadtatása

5.2 Költözések

- Az új tervnek megfelelő ültetési rend hatályba léptetése. A javasolt ültetési rend jelen projekt keretében elkészült.

5.3 Szervezetfejlesztés folytatása – az új-megújult középvezetők közreműködésével

- Az új-megújult szervezeti egységeken belüli folyamatok felülvizsgálata
- A csoportokon belüli új munkamegosztás kialakítása

QUALITECH-2000 Kft.

- NB: A változtatások ezen szakaszában fontos cél a munkaerő-megtakarítási lehetőségek feltárása.
- Új beosztotti munkakörök dokumentálása (munkaköri leírások módosítása)
- Szabályzatok, belső utasítások aktualizálása

Szombathely, 2009. június 17.

Hetyey Sándor
ügyvezető
QUALITECH-2000 Kft.