

ÖSSZEFOGLALÓ
a SZOVA Szombathelyi Vagyonhasznosító és
Városgazdálkodási Zrt.
és a
Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft.
további együttműködésének lehetőségeiről
és az ehhez kapcsolódó szervezetfejlesztési kérdésekről

I. Bevezető

A szombathelyi önkormányzati holding-társaság megalakításának előkészítési folyamata **2009-ben** kezdődött. A munka első fázisában a SZOVA Zrt., a Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft. és a VASIVÍZ Zrt. szakembereiből álló projekt-team megvizsgálta, hogy az ország több nagyvárosában már létező önkormányzati holdingok milyen szervezeti modellben működnek, bemutatta a holding létrehozásától várható irányítási és gazdasági előnyöket és a hatékony működés érdekében megoldandó problémákat. A munkacsoport előterjesztése alapján a **Közgyűlés 2009. októberében úgy határozott, hogy a Szombathelyi Távhő Kft. 75%-os üzletrészét apportálja a SZOVA Zrt-be, és az így létrejövő vállalat lesz az önkormányzati holding alapja, amely törzsház szervezeti formában fog működni.**

Az apportálás után a továbblépést a jogilag elismert vállalatcsoport létrehozása jelentené, amelyhez a két jelenlegi résztvevőnek – és az esetlegesen csatlakozó további vállalkozásoknak – uralmi szerződést kellene kötnie. Ez a szerződés határozná meg a csoporton belüli együttműködés konkrét módját, az irányítási jogköröket, az ellenőrző és ellenőrzött társaságok közötti viszonyt.

Az uralmi szerződés előkészítése érdekében a SZOVA Zrt. 2010. első félévében egy szervezetfejlesztési projektet valósított meg, amelyben részt vett a holding két tagvállalatának teljes menedzsmentje és külső szakértők is. A projekt célja az volt, hogy felvázoljunk egy olyan vezetési és működési struktúrát, amely a tevékenységi területekhez igazodóan alkalmas a holding hatékony irányítására, a párhuzamosságok csökkentésével javítja a cégcsoport hatékonyságát, elősegíti a tulajdonos önkormányzat stratégiai céljainak megvalósítását.

Minden szervezeti egység vezetője **kidolgozta**, hogy hogyan látja saját területének jövőjét a vállalatcsoporton belül, és hogy ehhez **milyen szervezetfejlesztési lépésekre lenne szükség.** Bemutattuk, hogy milyen párhuzamos funkciók megszüntetésére és holding szintű ellátására látunk lehetőséget és melyek azok a területek, amelyeknek továbbra is a tagvállalatoknál kell maradniuk. Azt is vizsgáltuk, hogy melyek azok a tevékenységek, amelyeknek a holdingon belül a korábbinál nagyobb hangsúlyt kell kapniuk, tehát fejlesztésre szorulnak.

A folyamat azonban itt elakadt, mivel **javaslatainkat sem az Igazgatóság, sem a Közgyűlés nem tárgyalta.** Tulajdonosi döntés hiányában **sem az uralmi szerződés megkötésére, sem a holdingnak megfelelő szervezeti rendszer kialakítására nem került sor.** A szervezetfejlesztési projekt során készített anyagok **jelenleg is rendelkezésre állnak, azonban felülvizsgálatra és aktualizálásra szorulnak.** Ennek az oka, hogy a javaslataink kidolgozása óta eltelt közel két évben az önkormányzati vállalatok külső és belső környezete is sokat változott. Ezekhez a változásokhoz alkalmazkodni kellett, ezért mindkét vállalat **a holdingtól függetlenül fejlesztette saját szervezetét.** Jelen anyagban megpróbáljuk összefoglalni és aktualizálni a 2010-ben leírtakat.

II. Döntési alternatívák az önkormányzati holding jövőjét illetően

A. Az uralmi szerződés megkötése

Az uralmi szerződés szabályozná a SZOVA Zrt, mint a holdingot ellenőrző társaság és a többi tagvállalat egymáshoz való viszonyát. A szerződés aláírása tenné lehetővé, hogy a holding, mint jogilag elismert vállalatcsoport a cégnyilvántartásba is bejegyzésre kerüljön, emellett pedig a gyakorlatban, a cégek napi működésében megjelenő módon megvalósuljon.

Ez a tulajdonos számára két szempontból jelenthet előnyt. Egyrészt egyszerűbb lesz a holdingban részvevő cégek irányítása. Ahelyett ugyanis, hogy minden tagvállalattal közvetlen kapcsolatot kellene tartani és meghozni a tulajdonosi döntéseket, elég lesz a holdingot ellenőrző vállalat irányításával foglalkozni, a többi tagvállalat felé már a holding menedzsmentje közvetíti a tulajdonosi döntéseket és elvárásokat. Másrészt, a holding gazdasági szempontból eredményesebben működhet, mint az egyes tagvállalatok külön-külön mért eredményének összege. Ez köszönhető a tagvállalatoknál párhuzamosan létező funkciók központosításának, az erőforrások racionálisabb és hatékonyabb kihasználásának, a méretgazdaságosságból származó előnyöknek.

Annak azonban, hogy ezeket az elméleti előnyöket a gyakorlatban is realizálni lehessen, feltételei vannak. Nem egyszerű feladat megtalálni azt a struktúrát, szervezeti felépítést, amely alkalmas a tulajdonosi döntések hatékony képviselőjére és közvetítésére, és emellett alkalmazkodik a holding vállalatainak sokrétű tevékenységéhez is. A holdingon belül számos olyan döntést kell meghozni, amely valamelyik vállalat számára hátrányos, ugyanakkor csoportszinten javítja az eredményt. Az ilyen helyzetekből eredő konfliktusok elkerülése érdekében biztosítani kell a stratégiai és operatív irányítási szintek elválasztását, de ugyanakkor összehangolását is.

A holding elsősorban az erőforrások racionális kihasználása által biztosíthat gazdasági előnyöket. Ilyen lehet a közös beszerzési rendszer üzemeltetése, a kamatköltségeket csökkentő cash-pool rendszer létrehozása és a kamatbevételeket növelő közös treasury tevékenység. Ezek eredményét fokozhatja, ha sikerül olyan szervezeti felépítést kialakítani, amely a korábbinál alacsonyabb létszámmal is lehetővé teszi a feladatok ellátását. Ez azonban nem elsődleges cél, a pontos létszámigény pedig csak a feladatok elosztása és a konkrét szervezeti felépítés ismeretében határozható meg.

A gazdasági előnyök annál nagyobbak, minél több vállalat csatlakozik a holdinghoz. Elképzelhető, hogy a holdingon belül valamelyik vállalat eredményessége romlik, mivel a gazdasági előnyök összességében, csoportszinten jelentkeznek.

Számolni kell azzal is, hogy a holding létrehozásának költségei vannak. Tipikusan ilyenek a központi adminisztráció elhelyezése, munkafeltételeinek biztosítása, vagy az informatikai rendszerek összekapcsolása, lehetőség szerint valamilyen szintű egységesítése. A költségek számszerűsítése a holding konkrét szervezeti felépítésének ismeretében lehetséges.

A TÁVHŐ üzletrész apportálását előkészítő munkacsoport a holding létrehozásától várt költség-megtakarítást évi néhány tízmillió forintba becsülte, de ebben a fázisban még a VASIVÍZ Zrt. részvételével is számoltunk. Az összeg nagyságrendje függ attól, hogy hány vállalat csatlakozik a csoporthoz, és hogy az integráció milyen szinten valósul meg. **Minél több a tagvállalatok száma, annál nagyobb a holding által elérhető megtakarítás.** Előnyként lehet még említeni, hogy a vállalatcsoport nagyobb tőkeerőt képvisel, ami finanszírozási tárgyalások, hitelfelvételt igénylő projektek megvalósítása esetén lehet kedvező.

A döntésnél azt is figyelembe kell venni, hogy az uralmi szerződés megkötéséhez szükség lesz a TÁVHŐ Kft. 25%-os kisebbségi tulajdonosának, az E-On Zrt-nek a jóváhagyására is.

B. Az önkormányzati holding megszüntetése

A tulajdonos Közgyűlés a holding gyakorlati megvalósítása helyett dönthet annak megszüntetéséről is. Milyen érvek szólhatnak emellett a döntés mellett?

Az önkormányzati vállalatok tevékenységének gazdasági környezete jelentősen változott 2010. óta. A SZOVA alaptevékenységét és fő bevételi forrását jelentő hulladékszállítás szabályozási környezete jelenleg nagyon bizonytalan. 2012-ben várható a Hulladékról szóló új törvény elfogadása és a Hulladékgyűjtési törvény módosítása. Ezek alapvető változásokat indukálhatnak a hulladékgyűjtési piacon, **ami jelentős szervezeti változásokat is szükségessé tehet a vállalatnál.**

Ugyanez elmondható a TÁVHŐ Kft-ről is: a távhőszolgáltatás eredményességét döntően befolyásoló ártámogatás valamint a melléktermékként keletkező elektromos áram átvételi árának szabályozása is átalakulóban van.

A környezeti bizonytalanságból eredő problémákhoz hozzáadódik a SZOVA devizakötvénnyel kapcsolatos likviditási helyzete is. Ahogy azt 2012. évi üzleti tervünkben és egyéb fórumokon is jeleztük a tulajdonos Közgyűlésnek, társaságunk likviditását 2012-re látjuk biztosítottnak. Jelenleg nem tudjuk, hogy ezt követően képesek leszünk-e előteremteni a törlesztéshez szükséges összeget, és ha igen, akkor milyen forrásból. Amennyiben létrejön az uralmi szerződés, **a SZOVA esetleges fizetésképtelensége nem csak egy vállalatot, hanem a holding valamennyi tagvállalatát érinteni fogja.**

Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a jelenlegi, több szempontból is bizonytalan helyzet arra kényszeríti a vállalatokat, hogy saját problémáik megoldására koncentráljanak, ami megnehezítheti a holding létrehozását. Ezeket a szempontokat mérlegelve a tulajdonos dönthet úgy is, hogy előnyösebb, ha az önkormányzati vállalatok szervezetenként önállóan gazdálkodnak tovább.

Ebben az esetben a TÁVHŐ Kft. 75%-os üzletrészét a SZOVA Zrt. jegyzett tőkéjének leszállításával tudja ismét közvetlenül tulajdonába venni a Közgyűlés. A TÁVHŐ Kft. önálló működésének visszaállításához a jelenleg a SZOVA Zrt. igazgatóságához delegált vállalatirányítási hatáskörök egy részét a tulajdonoshoz, más részét a TÁVHŐ Kft. menedzsmentjéhez kell átcsoportosítani – ennek megfelelően kell átfogalmazni a TÁVHŐ Kft. Szervezeti és Működési Szabályzatát. Mivel a két cég integrációja működési szinten

nem valósult meg, ez a változás viszonylag egyszerűen megvalósítható, lényegében az üzletrész apportálása előtti állapot visszaállítását jelenti.

C. A jelenlegi állapot fenntartása

Az önkormányzati holdinggal kapcsolatos **harmadik döntési alternatíva a jelenlegi köztes állapot fenntartása**. Ez azt jelentené, hogy a mostani, bizonytalan szabályozási és pénzügyi környezetben a tulajdonos nem hoz döntést vállalatai jövőbeli szervezeti formájára vonatkozóan, hanem megvárja, hogy a **környezeti feltételek** hogyan változnak, majd ennek **figyelembe vételével később alakítja ki véleményét**.

Ezzel megmarad a lehetősége annak, hogy a későbbiekben az új körülményekhez alkalmazkodó uralmi szerződést kössünk. A tulajdonos nem mond le véglegesen a holding által elérhető előnyökről, de a jelenleginél szorosabb együttműködésre egyelőre nem kerül sor. Ha ez a döntés születik, akkor a vállalatok szervezeti szabályzatának jelenlegi módosítása során csak az adott vállalat igényeit és körülményeit kell mérlegelni. Ez a SZOVA Zrt. esetében elsősorban a cégvezetői pozíció megszűnésével, a Jogi osztály Jogi és közbeszerzési osztállyá történő átszervezésével és az ingatlanfejlesztési feladatok újragondolásával kapcsolatos teendőket jelenti.

III. Az önkormányzati vállalatok szervezettefejlesztési kérdései

Az önkormányzati holding jövőjével kapcsolatos döntés meghozatala után, a döntés függvényében kell meghatározni, hogy az érintett vállalkozások milyen struktúrában működjenek tovább. Összefoglalónkban **az uralmi szerződés megkötésének következményeit próbáljuk bemutatni, mivel ez az alternatíva indukál jelentős szervezet-átalakítási követelményeket**.

Amennyiben a tulajdonos a holding megszüntetéséről vagy a jelenlegi állapot fenntartásáról dönt, a helyzet jóval egyszerűbb, csak a cégek napi működése során felmerülő problémákra kell reagálni, a csoportszintű működés által támasztott követelmények nem jelennek meg.

A bevezetőben említett **törzsház-modell azt jelenti, hogy a tagvállalatok az alaptevékenységükért és a hozzájuk kapcsolódó, össze nem vonható funkciókért lennének elsődlegesen felelősek, profitcentrumként működnének**. A SZOVA, mint a **holding központja alaptevékenységei mellett felelős lenne a központosított funkciók biztosításáért is**. Ezek a szervezeti egységek költségcentrumként működnének. Egy ilyen átalakulás azt is jelenti, hogy **az ellenőrzött társaságok szervezeti felépítése egyszerűbbé válik, az ellenőrző társaságnál viszont a korábban is meglévő szervezeti egységek feladata megnövekszik: a SZOVA mellett a holding többi vállalatának igényeit is ki kell elégíteniük**. Emiatt a SZOVÁ-nál az irányítási feladatok is változnak: a SZOVA ügyei mellett **dönteni kell a vállalatcsoport egészét érintő kérdésekben is**.

Ahogy a bevezetőben jeleztük, **a holdingon belül lényeges a stratégiai és operatív döntési szintek elválasztása, de hatékony együttműködése is**. A SZOVA Zrt. jelenleg érvényes Szervezeti és Működési Szabályzata szerint a **stratégiai döntéshozó testület a tulajdonos által delegált elnökből és négy tagból álló Igazgatóság**. Az operatív működést pedig a munkaviszonyban álló **vezérigazgató irányítja**.

Ennek az irányítási struktúrának az esetleges megváltoztatása stratégiai kérdés, amelyről az Igazgatóság javaslata alapján dönthet a tulajdonos. Ezért a menedzsment a szervezetfejlesztési elképzelések során ezzel a kérdéssel nem foglalkozott, javaslataink az operatív szervezet átalakítására vonatkoztak és vonatkoznak.

A SZOVÁ-n belül négy divízió működik: a Városgazdálkodási Egység, az Ingatlankezelési Egység, a Városfejlesztési Egység és az Üzemeltetés. A vezérigazgató közvetlen felügyelete alá tartozik a titkárság, a főkönyvelő által irányított számviteli-pénzügyi osztály, a jogi és közbeszerzési tevékenység valamint a kontrolling. Az uralmi szerződés megkötése esetén ebbe a szervezetbe kellene beilleszteni a TÁVHÓ Kft-t.

A TÁVHÓ Kft. operatív irányítója az ügyvezető. A fő szervezeti egységek élén a műszaki igazgató, a gazdasági igazgató és a kontrolling és tervezési vezető áll. Közvetlenül az ügyvezetőhöz tartoznak a jogi ügyek és a minőségbiztosítási rendszer működtetése.

A felsorolásból látszik, hogy több olyan funkció is van, amely mindkét társaságnál létezik. A hatékony működés érdekében meg kell vizsgálni, melyek azok a párhuzamosságok, amelyek központosítással megszüntethetőek, és létre kell hozni a központosított feladatok holding szintű koordinációjáért felelős szervezeti egységeket. Emellett fontos lenne úgy felépíteni a rendszert, hogy később az esetlegesen csatlakozó társaságok már egyszerűbben tudjanak abba beilleszkedni. Lényeges szempont, hogy a szervezet növekedésével párhuzamosan fejleszteni kell a vállalaton belüli kommunikációt annak érdekében, hogy a szervezet minden tagja tisztában legyen a célokkal, a feladatokkal, a személyesen őt érintő változásokkal.

A hatékony irányítás elengedhetetlen feltétele, hogy a döntésekhez szükséges információk rendelkezésre álljanak. Ezért az új szervezethez alkalmazkodó, egységes kontrolling rendszert kell létrehozni, amely biztosítja az üzleti tervezést, a teljesítmények nyomon követését, a különböző vezetői szintek által igényelt információk gyors és megbízható rendelkezésre állását.

Gondoskodni kell a dolgozók fizikai elhelyezéséről. Ki kell alakítani az egységes és következetes juttatási rendszert, az egyéni teljesítmények mérésének és ösztönzésének rendszerét.

Ezeket az általános követelményeket szem előtt tartva tettünk javaslatot a holding szervezetének felépítésére.

1. Az alaptevékenységek végrehajtása a tisztított profilú divíziók feladata lenne. Ezek:
 - Városgazdálkodási Egység
 - Ingatlankezelési Egység,
 - TávHó Kft.

A Városgazdálkodási és Ingatlankezelési Egységek feladata a jelenlegivel azonos lenne. A TÁVHÓ Kft. viszont a holdingon belül csak a hőtermeléssel, hőszolgáltatással, valamint az ezekhez szükséges műszaki-beruházási tevékenységgel foglalkozna.

2. A támogató funkciókat holding szintű szervezeti egységek látják majd el:

- Központi Igazgatási Egység
- Központi Üzemeltetési Egység
- Központi Fejlesztési Egység

A központi szervezeti egységek dolgozói a SZOVA munkavállalói állományába tartoznának. Ez azonban nem zárja ki azt, hogy azokon a területeken, ahol a tevékenység specialitása szükségessé teszi, egy-egy munkatárs csak egy-egy vállalat ügyeivel foglalkozzon. A központosított egységek tehát mind a SZOVÁ-val, mind a TÁVHŐ Kft-vel kapcsolatos feladatokat ellátnák. A TÁVHŐ Kft-nél ezek a szervezeti egységek megszűnnének, a **központi egység által nyújtott szolgáltatásokért** a TÁVHŐ Kft. szolgáltatási díjat fizetne. Az uralmi szerződés aláírása esetén a belső szolgáltatások igénybevételeért **az egyes tagvállalatok által fizetendő díjak rendszerét ki kell dolgozni**. Mivel díjfizetés esetén a csoport egyik vállalata a másiknak fizet, csoportszinten ennek a tranzakciónak a hatása nulla.

A. Központi Igazgatási Egység

Eredeti szándékunk szerint csak a **SZOVA Zrt. Szervezeti és Működés Szabályzatának módosítására vonatkozó javaslatot az tette szükségessé, hogy a jelenleg érvényben lévő szabályzatban szerepel a Cégvezető pozíció, amely azonban a gyakorlatban fél évvel ezelőtt megszűnt**, feladatait a vezérigazgató vette át. Ezt a helyzetet szerettük volna „legalizálni” azzal, hogy a Szervezeti és Működési Szabályzatot a mindennapi gyakorlathoz igazítjuk.

Amennyiben a tulajdonos úgy dönt, hogy kerüljön aláírásra az uralmi szerződés, akkor felvetődik egy, a cégvezetőhöz nagyon hasonló hatáskörű pozíció szükségessége, amelyet 2010-ben Gazdasági Igazgatónak neveztünk. Az ő feladata lenne a holding tagvállalatait kiszolgáló adminisztratív tevékenységek felügyelete:

- Számvitel és pénzügy
- Kontrolling és tervezés
- Ügyfélszolgálat, marketing
- HR tevékenység
- Jogi és Közbeszerzési tevékenység
- Központi titkárság

Az önkormányzati holding pénzügyi-számviteli munkafolyamatait a **főkönyvelő** irányítja. Ezen a területen középtávú cél lehet az egységesítés, bár a SZOVÁ-nál integrált vállalatirányítási rendszer bevezetése nincs napirenden, mivel ez csak igen jelentős anyagi és munkaerő ráfordítással lenne megoldható. Szintén a főkönyvelőhöz tartozna a központosított bérszámfejtés és munkaügyi adminisztráció, a cash-pool rendszer működtetése és a csoportszintű treasury tevékenység. **A TÁVHŐ Kft. könyvelését könyvelési osztályvezető irányítaná, és ő felügyelné a TÁVHŐ Kft. díjelszámolását is.**

A gazdálkodás csoport szintű felügyelete indokolja az üzleti tervezés és a gazdálkodás nyomon követésének egységesítését, egységes beszámolórendszer kidolgozása. **A kontrolling vezető** feladata lenne a beruházások előkészítésének és megvalósításának felügyelete, valamint jelentősége miatt az energetika csoportszintű felügyelete is.

A közös **cégszintű ügyfélszolgálat létrehozása és működtetése** az ügyfelek számára egyszerűbb ügyintézést tenne lehetővé. Központosítható a szerződés-kezelés, a hibabejelentések kezelése, a távhőszolgáltatással, szemétszállítással, fizető parkolással, ingatlankezeléssel kapcsolatos ügyfélszolgálati tevékenység. Ugyanakkor a **hátralékkezelés** az ügyfélkör különleges szociális helyzetéből adódóan **külön vizsgálatot igényel**.

Az Ügyfélszolgálati és marketing vezető lenne **felelős a cégcsoport egységes külső kommunikációjáért is**.

Az egységes **Emberi erőforrás osztályhoz** tartozna az összes személyzeti kérdés egységes elvek szerinti kezelése, **az egységes csoportszintű juttatási és ösztönzési rendszer kidolgozása**, a teljesítményértékelés bevezetése, a képzési igények felmérése és a képzések szervezése.

2010-ben a jogi osztályok tevékenységének összehangolására tettünk javaslatot. 2011-ben azonban a SZOVA Zrt. jogi osztályának feladatkörét kibővítettük a közbeszerzésekhez kapcsolódó jogi tevékenységgel, és az osztályt **Jogi és Közbeszerzési Osztálynak** neveztük át. Mivel a TÁVHŐ Kft. is alanya a Közbeszerzési Törvénynek, célszerű lenne, ha központi szervezeti egységként ez az osztály látná el az egész cégcsoport közbeszerzésekkel kapcsolatos jogi teendőit és a tagvállalatok egyéb jogi feladatait is.

B. Központi Üzemeltetési Egység

A központi üzemeltetéshez a nem tevékenység-specifikus, műszaki jellegű tevékenységek tartoznának:

- Beszerzési és anyaggyártási osztály
- Létesítmény-üzemeltetés
- Informatika
- Rendészet

A központosított **Beszerzési és anyaggyártási osztálytól** várhatóak a holding létrehozásának első kézzelfogható eredményei. Bizonyos esetekben már eddig is megvalósult **közös beszerzés**, a szervezet központosítására azonban nem került sor. A közös beszerzéstől nagyobb rendelési mennyiségek adódnak, ami alacsonyabb beszerzési ár elérését teszi lehetővé. Csökkenthetőek a **szállítási költségek** is. A **raktárak** fizikai összevonása további megtakarítást tenne lehetővé, de ez hosszabb távon, informatikai fejlesztések után valósítható meg.

A SZOVA Zrt. jelenlegi Műszaki osztályának feladatai a holdingon belül három részre oszlanának. Megmaradna a jelenleg is létező, a városjóléti létesítményeket irányító **Aktív létesítmény menedzsment**. A saját – SZOVA és TÁVHŐ – ingatlanok üzemeltetését, karbantartását, az ehhez szükséges műszaki háttérrel a **Létesítmény gondnokság** biztosítaná.

A műszaki osztály tevékenységének harmadik része, **az ingatlanfejlesztés a Központi Fejlesztési Egységhez kerülne át**.

Az **informatika** a SZOVÁ-nál jelenleg kiszervezett tevékenység, és egy széttagolt, különböző fejlesztők által készített szoftverekből álló informatikai rendszer működik. A TÁVHŐ Kft. viszont integrált vállalatirányítási szoftvert üzemeltet. A holding létrejötte esetén felértékelődik ennek a területnek a szerepe, megfontolandó egy **csoportszintű Informatikai osztály létrehozása**.

Egyrészt ide tartozna a rendszeradminisztráció, a meglévő informatikai rendszerek üzemeltetése. Másrészt a központi informatikai osztály feladata lenne az informatikai fejlesztések irányának meghatározása, az ehhez szükséges programfejlesztési és beszerzési igények specifikációja, a cég weboldalának karbantartása, az informatikai szabályzat kidolgozása.

A **csoportszinten közös létesítmény-üzemeltetés indokoltá teszi a rendészeti feladatok központosítását is**. A Rendészeti vezető feladata lenne a külső biztonsági cégekkel való kapcsolattartás és az általuk nyújtott szolgáltatások ellenőrzése, valamint javaslatétel a rendészeti tevékenységek fejlesztésére.

C. Központi Városfejlesztési és Gazdaságfejlesztési Egység

A SZOVA létrehozásának célja többek között a város gazdaságfejlesztési elképzeléseinek támogatása és ingatlanfejlesztési projektek megvalósítása volt. Az Integrált Városfejlesztési Stratégia keretében zajló beruházásokért a Városfejlesztési Egység felelős. Emellett a Műszaki osztály feladata ingatlanfejlesztési projektek kidolgozása, projektötletek vizsgálata. Szintén a Műszaki osztályhoz tartozik az ipari parki tevékenység – amely jelenleg az inkubátorház bérbeadására korlátozódik – valamint a továbbértékesítésre vásárolt ingatlanok hasznosítási lehetőségeinek felkutatása. 2012-ben az Integrált Városfejlesztési Stratégia beruházásai befejeződnek.

A fejlesztési tevékenységek jelentősége azonban indokolja, hogy amennyiben az uralmi szerződés aláírásra kerül, a holding szervezeti felépítésében is önállóan, Városfejlesztési és Gazdaságfejlesztési Egységként szerepeljenek. Ennek alapja részben a jelenlegi Városfejlesztési Egység, részben a Műszaki osztály lehet, hiszen az itt dolgozó kollégák rendelkeznek a szükséges ingatlanpiaci és projektmenedzseri tapasztalatokkal és mérnöki szakértelemmel is. Szükség esetén a projektekhez **igénybe vehetnék más egységek dolgozóit is.**

Az egység feladat lenne a SZOVA meglévő ingatlanjainak hasznosítása, fejlesztési lehetőségek felkutatása, fejlesztési projektek megfogalmazása, lebonyolítása és értékesítése. Az ingatlanfejlesztés mellett **fontos lenne a város iparának fejlesztése, az új vállalkozások letelepedését elősegítő az ipari parki tevékenység erősítése is.** A Fejlesztési Egység a TÁVHŐ Kft. tevékenységét a műszaki fejlesztési lehetőségek kidolgozásával, azok megvalósításának gazdasági és logisztikai támogatásával, és a távhőszolgáltatások értékesítésével tudná támogatni.

IV. Összegzés

Az általunk felvázolt szervezeti felépítés egy általunk lehetségesnek tartott megoldás a szombathelyi önkormányzati holding működésére. Amennyiben a tulajdonos úgy dönt, hogy kerüljön sor a jogilag is elismert vállalatcsoport létrehozására, akkor ez az elképzelés lehet a vállalatcsoport Szervezeti és Működési Szabályzatának alapja, amelynek elfogadása a Közgyűlés hatáskörébe tartozik. Javaslataink csak a főbb szervezeti egységekre terjed ki, tehát egy esetleges megvalósítás során ennél jóval részletesebben, munkakörökre, feladatokra lebontva meg kell tervezni a holding felépítését. A prioritások függvényében az egyes szervezeti egységek elnevezését és a hierarchián belüli elhelyezkedését is pontosítani lehet.

Szombathely, 2012. március 7.

SZOVA Szombathelyi Vagyonhasznosító és
Vállalatgazdálkodási Zrt.

9700 Szombathely, Welther K. u. 4.

Adószám: 12980335-2-18

OTIP 11747006-20130181

Dr. Németh Gábor
vezérigazgató



A VÁROSI ENERGIASZOLGÁLTATÓ
SZOMBATHELYI TÁVHŐSZOLGÁLTATÓ KFT.

[Handwritten signature]

ELŐTERJESZTÉS

SZOVA ZRt. Igazgatósága, illetve Felügyelő Bizottsága 2012. március 12. napján tartandó ülésére

Tárgy: A SZOVA Zrt. és a Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft. között tervezett uralmi szerződés

Tisztelt SZOVA ZRt. Igazgatósága, illetve Felügyelő Bizottsága!

Mellékelten megküldjük a Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft. által rövid, vázlatpontokban összeállított anyagot a holding, konzern vállalattípus előnyeiről és hátrányairól.

Szombathely, 2012. március 8.

Köszönettel és tisztelettel:



A VÁROSI ENERGIASZOLGÁLTATÓ
SZOMBATHELYI TÁVHŐSZOLGÁLTATÓ KFT.
Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft. 2.
9700 Szombathely, Március 15. ter 5/A.
Harrach Tibor
ügyvezető igazgató

Konzern, holding szervezet előnyei

- a vállalatcsoport egységes stratégiát követ
 - Egységes stratégiai célként az önkormányzat vagyonának növelése, a vállalatcsoport pénzügyi stabilitásának biztosítása, a nyújtott szolgáltatások színvonalának emelése, a piaci kihívásokhoz és lehetőségekhez való alkalmazkodás fogalmazható meg.
- megvalósulhat az önkormányzati vállalatok egységes irányítása
 - Az egységes irányítás megvalósítása érdekében a holding központjában, létre kell hozni a holdingot irányító szervezeti egységet. Ez fogja irányítani az ellenőrzött vállalatok szakmai munkáját. Ez természetesen nem az alaptevékenységre, hanem a gazdasági- és adminisztratív területekre vonatkozik. Az ellenőrzött vállalatok alaptevékenységük tekintetében meg kell, hogy őrizzék önállóságukat.
- felgyorsulhat az önkormányzati vállalatokat érintő döntéshozatal
 - az egységes controllingnak köszönhetően a döntéshozatalhoz szükséges információk gyorsabban rendelkezésre állnak
 - az üzletrészek apportálása és az uralmi szerződés lehetővé teszi, hogy a döntéseket ne az Önkormányzat közgyűlése, hanem a holding igazgatósága hozza meg. Így a döntések átfutási ideje felgyorsul, emellett a közgyűlés mentesül a vállalatok ügyeinek egyenkénti tárgyalása alól.
- javulhat a vállalatok csoportszintű hatékonysága
 - Az önkormányzati holding létrehozását az igazolhatja, ha a vállalatcsoport együttes teljesítménye jobb, mint a cégek külön-külön mért teljesítményeinek összege. A holding célja tehát a vállalatok csoportszintű teljesítményének maximalizálása.
- működési költség-megtakarítások keletkeznek
 - Az egységes beszerzés a méretnagyságból fakadó előny kihasználására törekszik: minél nagyobb mennyiségben szerzünk be egy terméket, annál alacsonyabb egységárat lehet kialakítani a szállítóktól. Ebből a szempontból annál nagyobb lehet a megtakarítás, minél több szervezet vesz részt benne.
 - A holdingok másik tipikus költségcsökkentő-hatékonyságnövelő eszköze a cash-pool rendszer működtetése. Ennek lényege, hogy a cégcsoporton belül az egyik vállalatnál rendelkezésre álló szabad pénzeszközt átcsoportosítjuk ahhoz a vállalathoz, ahol szükség van rá. Ezzel a külső finanszírozási igény, a bankoknak fizetendő kamat csökkenhet. A cash-pool rendszer hozzájárulhat a likviditási nehézségekkel küzdő vállalatok helyzetének megkönnyítéséhez.
- a nagyobb tőkeerő megkönnyíti külső források bevonását
- javulhat a lakosságnak nyújtott szolgáltatások színvonala
- közös ügyfélszolgálat, közös ügyeleti szolgálat szervezése
- követelések kezelése: a közműszolgáltatások jellemzője, hogy sok ügyféllel kerülnek kapcsolatba, és sajnos közülük sokan nem fizetnek, így kritikus pont a követelések hatékony behajtása.

Konzern, holding szervezet hátrányai


- Új integrált vállalatirányítási rendszert kell létrehozni. Az egységes irányítás megvalósítása érdekében a holding központjában létrehozott, holdingot irányító szervezeti egység költségei többlet költségként jelentkeznek.
- Pályázaton a nagyvállalati kategóriában kell a tagvállalatoknak indulni: a kis és középvállalkozások (KKV) számára kiírt pályázati lehetőségektől elesnek a KKV tagvállalatok. Vállalat besorolása megváltozik (költségvetési támogatások, pályázatok esetében más körbe tartozik, ez adott esetben előny is lehet).
- Nagyobb szervezet nem elég rugalmas, döntés nehézkessé válik, lassul a cég „reakcióideje”
- Csökken a szervezet alkalmazkodó képessége, adaptációs képességek veszélybe kerülhetnek a hatáskörök centralizációja és az erőteljes szabályozottság miatt.
- Központi ellenőrzés nehezen valósítható meg. Divíziók működésének összehangolása nagyfokú felkészültséget, ellenőrzési munkát igényel.
- A létrehozása bonyolult jogi folyamat.
- Számviteli kötelezettségek növekednek.

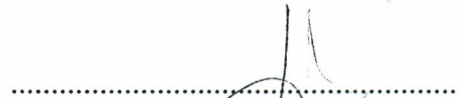
**Kivonat a SZOVA Szombathelyi Vagyonhasznosító és Városgazdálkodási Zrt.
Igazgatósága
2012. március 12-i ülésén meghozott határozatokból**


11/2012. (III. 12.) IG határozat

Az Igazgatóság a SZOVA Zrt. és a Szombathelyi Távhőszolgáltató Kft. közötti együttműködés lehetőségeiről és ezek szervezeti hatásairól készült összefoglalót megtárgyalta, és **egyhangúlag** tudomásul veszi.

Szombathely, 2012. március 12.


.....
Dr. Popgyákunik Péter
Igazgatóság elnöke


.....
Németh László
jegyzőkönyv hitelesítő


.....
Horváth Andrea
jegyzőkönyvvezető