

**A BUDAPEST FŐVÁROS XVIII. KERÜLET PESTSZENTLŐRINC-PESTSZENTIMRE
ÖNKORMÁNYZATA**

**„SZERVEZETFEJLESZTÉS BUDAPEST FŐVÁROS XVIII. KERÜLET
ÖNKORMÁNYZATÁNÁL” TÁRGYÁBAN INDÍTOTT PROJEKT**

7-ES FELADAT: SZAKMAI ÉS TÁMOGATÓ FOLYAMATOK FELÜLVIZSGÁLATA

2014. augusztus 29.

Tartalom

1.	Vezetői összefoglaló.....	4
1.1.	A tanulmány felépítése.....	4
1.2.	Módszertan.....	4
1.3.	Összefoglaló megállapítások.....	5
2.	Tanulmány célja és fókusza.....	6
3.	Módszertani keretek.....	7
4.	Csatornázás - részletes elemzés.....	9
4.1.	Háttér.....	9
4.2.	Negatív tanulságok.....	10
4.3.	Pozitív tanulságok.....	16
4.4.	Folyamatelemzések.....	18
4.4.1.	Munkaterület-visszavétel.....	19
4.4.2.	Ügyfélszolgálat működése.....	23
4.4.3.	Csatorna rákötések támogatása.....	25
4.5.	Megállapítások és javaslatok.....	28
5.	A „holdingosítás” vizsgálata és javaslatok.....	31
5.1.	Módszertani keretek.....	31
5.2.	Holdingsítás—részletes elemzés.....	32
5.2.1.	Háttér.....	32
5.2.2.	A Városgazda 18 Zrt. bemutatása.....	35
5.2.3.	A holdingszerű működés jellemzői.....	35
5.3.	Bevezető irányok és javaslatok.....	37
5.4.	A Városgazda Zrt. intézményi szolgáltatásfejlesztésének lehetséges folyamata.....	40
6.	Információáramlás.....	45
6.1.	Bevezetés.....	45
6.2.	Információáramlás, helyzetelemzés.....	46
6.3.	A meghatározó személyes megbeszélések jelen formáinak azonosítása, leírása.....	54
6.4.	Az információáramlással kapcsolatos fejlesztési javaslatok.....	60
6.5.	A négy alapvetően jelentős szervezet közötti információáramlás fejlesztési lehetőségei.....	65

Ábrajegyzék

1. ábra: Problémák és veszélyek összegyűjtése	16
2. ábra: A kivitelező kezelésében lévő munkaterület visszavételének tervezett folyamata	21
3. A kivitelező kezelésében lévő munkaterület visszavételének tervezett folyamata	22
4. ábra: Az ügyfélszolgálatra beérkező megkeresések feldolgozásának folyamata	24
5. ábra: A csatornarákötések szociális rászorultsági elven való támogatásának folyamata	26
6. ábra: A Városgazda 18 Zrt. Szervezeti Struktúrája	35
7. ábra: Az Önkormányzati szolgáltatási koncepció tagolódása	37
8. ábra: Funkcionális, intézményi, és szervezeti szolgáltatások	39
9. ábra: A szolgáltatásfejlesztés célrendszere	40
10. ábra: A konkrét folyamatok megtervezése, bevezetése	41
11. ábra: Az információáramlással megfelelőségének megítélése	49
12. ábra: A kerületi működés értekezletei	55
13. ábra: A Városgazdái megbeszélés előkészítésének folyamata	57
14. ábra: A vizsgált értekezletek kapcsolata	58
15. ábra: Városgazdái értekezlet állandó résztvevői	59
16. ábra: A vizsgálandó-vizsgálható személyes terület az információáramlással kapcsolatban	61
17. ábra: Az "Éves óra" két változata az értekezletek tervezésére	67
18. ábra: A három javasolt fókusz tanácskozás és műhelymunka sorozat	67

Táblázatjegyzék

1. táblázat: megépülő csatorna hossza kerületenként <i>Forrás: bpcsatornazas.hu</i>	10
2. táblázat: megállapítások és javaslatok	29
3. táblázat: beavatkozással elért haszon	30
4. táblázat – A 2008-as ÁROP-3.A.1 projekt tanulságainak és a 2014-es ÁROP-3.A.2 projekt információáramlással összefüggő kapcsolódásai	47
5. táblázat: Fejlesztési javaslatok	63

1. Vezetői összefoglaló

1.1. A tanulmány felépítése

Jelen tanulmány az ÁROP-3.A.2 szervezetfejlesztési projekt 7. számú, „Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata” című feladata keretében kidolgozott, három folyamat felülvizsgálatát tartalmazza. A felülvizsgálat céljából kiválasztott folyamatokat Budapest Főváros XVIII. kerület Önkormányzata határozta meg a benyújtott és elfogadott ÁROP pályázatában. A három felülvizsgált folyamat:

- Csatornázás folyamata
- Holdingosítás tapasztalatai
- Hivatal és intézmények, ill. társaságok közötti információáramlás

A három folyamat elemzése ebben a sorrendben, az adott feladat sajátosságainak megfelelő módszertani és tartalmi szempontok szerint szerepel a jelen tanulmányban.

Mindegyik folyamat kapcsán:

- bemutatjuk a feladatot;
- megjelöljük a módszertant;
- megjelöljük a forrásokat;
- bemutatjuk a folyamat-térképezések, folyamat-elemzések eredményeit;
- bemutatjuk az elemzések alapján megtett következtetéseket és javaslatokat.

Az egyes folyamatokra vonatkozó rész-tanulmányok célja, hogy az adott folyamat kapcsán feltárt problémákat, a folyamat fejlesztési lehetőségeit, valamint a konkrét megvalósításra vonatkozó javaslatokat bemutassák és megvalósulásukat elősegítsék.

1.2. Módszertan

A tanulmányok kidolgozása során szervezetfejlesztési tanácsadói megközelítést alkalmaztunk. Ennek megfelelően a rész-tanulmányok kidolgozása mentén az elemző és fejlesztő munkát a következő fázisokra bontottuk:

- a feladat, illetve a megoldandó probléma meghatározása;
- a folyamatra vonatkozó, azt jellemző adatok, információk körének meghatározása, adatgyűjtés, az adatok, információk konszolidációja, feldolgozása;
- a folyamatra vonatkozó adatok, információk elemzése, a problémák okainak feltárása;
- a feltárt okok kezelésére alkalmas strukturális és operatív fejlesztési javaslatok, opciók kidolgozása.

A munka során, az adatgyűjtés fázisában elsődlegesen interjúkra, dokumentumelemzésre, csoportos interjúkon, eseményeken való részvételre, mint bemenő információkra támaszkodtunk. A kiválasztott folyamatok jellegéből adódóan a folyamatokra vonatkozóan értékelhető mennyiségű és minőségű statisztikai adat nem állt rendelkezésre. Fejlesztési szempontból elemzésre alkalmas adatok gyűjtése a folyamatok sajátosságai miatt nem volt megvalósítható, mivel ezen folyamatok kapcsán nem határozhatók meg olyan mérhető jellemzők, amelyekről statisztikailag értékelhető mennyiségű adat keletkezik.

Az Önkormányzat ajánlatkérése alapján, a folyamatok elemzése során alkalmaztuk a DMAIC módszertan folyamat javításra vonatkozó egyes elemeit, elsősorban a folyamatok leírása, a folyamatok résztvevőinek a munkába való bevonása, az optimalizálási szempontok meghatározása kapcsán. Az eltérő tulajdonságú folyamatok esetében alkalmazott konkrét módszereket részletesebben bemutatjuk az egyes részanyagok tárgyalása során.

1.3. Összefoglaló megállapítások

A csatornázás eljárásrendi támogatása mellett a lakossági kapcsolat valós és hiteles menedzselésének segítségét célozza, felhívja a figyelmet a folyamatok fejlesztési lehetőségeire és a szükséges beavatkozási, ellenőrzési pontokra, az átvehető legjobb gyakorlatokra a projekt-cégektől, a feleslegessé vált adminisztrációs lépések kiiktatásának lehetőségeire.

A holdingosítás a folyamat jelenlegi állapotát, jövőbeli fejlesztési lehetőségeit tárgyalja, fókuszba állítva az intézményi szolgáltatást, egybefüggő és koherens szolgáltatásmenedzselési eszköztár alkalmazását javasolva, amely homogenizálást, logikai rendezettséget, átláthatóságot és a szolgáltatási partnerség megteremtését is jelenti. Fejlesztési javaslatokat fogalmaz meg az irányítás, a menedzselés, a támogató belső szolgáltatások (gazdasági, üzemeltetési), a szakmai irányítás valamint a megvalósítás kapcsán.

Az információáramlás a személyes információáramlási alkalmak hatékonyságának és eredményességének javítási lehetőségeit, valamint új, hatékony és eredményes formák bevezetését támogatja. Bemutatja, hogy az információáramlás összefügg a szervezet működésének, irányításának, vezetésének módjával, valamint ennek fejlesztése ezt akadályozó hagyományok felülvizsgálatának szükségével.

2. Tanulmány célja és fókuszja

Budapest XVIII. kerület Pestszentlőrinc-Pestszentimre Önkormányzata egy komplex ÁROP projekt egyik munkarészeként célul tűzte ki az önkormányzat feladatainak ellátásához kapcsolódó kiemelt hivatali és intézményi folyamatok átalakítását oly módon, hogy csökkenjen az ügyintézési idő vagy javuljon más, az ügyintézés eredményességét érintő mutató. Ehhez szükséges lehet a már meglévő munka- és hatáskörök, szervezeti felépítés újragondolása, kiegészítése, optimalizálása, a szervezeten belül jelen levő vertikális és horizontális kapcsolatok újraszervezése.

E tevékenység egyik fókuszterületének a csatornázást jelölték ki, azon belül előzetesen kiemelve az engedélyek kiadása, műszaki átvétel, és a lakossági elvárások beemelése témákat.

A munka során megvizsgáltuk az előzetesen kijelölt témák elemezhetőségét, és a következőkre jutottunk:

- A csatornázás egy olyan nagyságrendű projekt a kerületben, amely számos szakmai területen olyan fontos tanulságokkal szolgál, amelyeket egy következő hasonló projekt (például csapadékvíz-elvezető rendszer fejlesztése) esetében érdemes figyelembe venni. Ezeket a tanulságokat, negatívumokat és pozitívumokat egyaránt összegyűjtöttük és a tanulmány további részében bemutatjuk.
- A feladatleírásban megjelölt folyamatok bemutatása és vizsgálata korlátokba ütközik a következő okokból:
 - Az engedélyek kiadása egy standard hivatali folyamat, független a csatornázási projekttől. Tartalmi módosítása olyan, sok szereplőt és munkafolyamatot érintő szakmai kérdés lenne, ami nem tárgya jelen megbízásnak, és amelynek terhére jelen projekt keretei között nem célunk senkinek a vállára tenni.
 - A munkaterületek önkormányzat általi visszavételének folyamata a vizsgálat érdekes területe lehetne, és tanulságul is szolgálna hasonló beruházások lebonyolításához. Azonban jelen vizsgálat időpontjában (2014 nyara) ez a folyamat nem szabályozott, és még a gyakorlatban sem került sor munkaterület visszavételre, a csatornázási projekt keretében. Így e folyamat részletes bemutatása nem lehet megalapozott. A folyamatnak egy tervezetét mindemellett bemutatjuk, és egyfajta iránymutatást adunk arra vonatkozóan, hogy ezt a folyamatot majd milyen szempontok szerint lesz érdemes részletesebben vizsgálni, különös tekintettel az ügyintézői kapacitásokra és az ügyintézési időre.
 - A lakossági elvárások figyelembe vétele terén a csatornázási projekt kapcsán működtetett ügyfélszolgálat elemzése relevánsnak tűnik, ugyanakkor az ügyfélszolgálat kialakítását és működtetését az Önkormányzattól független, a Főváros által megbízott külső szakmai (PR) cég végzi. Vagyis a külső cég által működtetett ügyfélszolgálati rendszer nem is az Önkormányzat hatáskörébe tartozó terület, annak működésére a Hivatalnak közvetlen befolyása nincsen. Másrészt a cégtől az ügyfélszolgálati folyamattal kapcsolatos érdemi információk hozzáférhetősége korlátozott.
- Ugyanakkor a csatornázási projekt és környezete részletes feltérképezése során arra jutottunk, hogy a Hivatal által, a kiépítendő csatornára való rákötésekhez nyújtott szociális alapú támogatás folyamata pontosan dokumentált terület, ezért ezt állítjuk részletes folyamat-elemzésünk fókuszpontjába. A rákötések kiépítése közvetlenül nem függ össze a csatornázással, azaz a csatornázás maga meg tud valósulni a rákötések nélkül is, azonban világos az összefüggés, hogy a csatornázás hatásainak szintjén akkor beszélhetünk sikerről, ha mindenki, aki teheti, rácsatlakozott a csatornára. Nem melleleg ez a feladat

egy tisztán önkormányzati hatáskörű folyamat, így az ehhez fűzött észrevételeink a legközvetlenebbül és legjobb minőségben hasznosíthatók a Hivatalnak.

Az elemzés végén összefoglaljuk valamennyi megállapításunkat, és a hozzájuk kapcsolódó javaslatainkat.

3. Módszertani keretek

Módszertani korlátok

A szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata kapcsán, figyelembe véve az Önkormányzat céljait, előzetesen a következő módszertani lépéseket azonosítottuk.

- A folyamatok elsődlegesen interjún alapuló, kvalitatív értékelése, folyamat-optimalizálási lehetőségeinek meghatározása.
- A kiválasztott folyamatok leírása folyamat-táblában illetve folyamatábrán, valamint a kapcsolódó szabályzatok módosítására vonatkozó javaslatok megfogalmazása.
- A folyamatok statisztikai mintán alapuló vizsgálata a folyamatokra vonatkozó adatok alapján DMAIC/DMEDI módszertan – kontextus-függően kiválasztott és alkalmazott – elemeinek alkalmazásával. (Elsősorban six sigma elemzési technika alkalmazásával.)

E módszertani lépések a csatornázás munkarész esetében az engedélyek kiadása, műszaki átvétel, lakossági elvárások beemelésére területekre fókuszálnak. Ahogyan az előző fejezetben már utaltunk rá, e területek vizsgálata alapvető szakmai korlátokba ütközik, ugyanakkor pedig a következő módszertani nehézségek is fennállnak:

- A six sigma módszertani megközelítés alapvetően a Hivatal egyes folyamatainak eredményességét mérhető adatokon alapuló elemzéssel segíthetné. A csatornázás kapcsán azonban nem találunk olyan, közvetlen a Hivatal hatáskörébe tartozó folyamatot, ahol mérhető adatok állnának rendelkezésre.
- A felsorolt folyamatok esetében igen korlátosak a lehetőségek a mérésre. Méréshez általában nem állnak rendelkezésre adatok (lásd műszaki átvétel), vagy azok nem hozzáférhetőek a Hivatal hatáskörében (lásd ügyfélszolgálat), vagy nem hordoznak információt az adatok (lásd engedélyek kiadása).
- Kvantitatív adatok híján a folyamatok eredményességét befolyásoló kritikus tényezők számításos elemzéssel való feltárása nem lehetséges.

Módszertani lehetőségek

Ugyanakkor elvégezhető a folyamatok elsődlegesen interjún alapuló, kvalitatív értékelése, kiegészítve a vonatkozó dokumentumok elemzésével, így feltárva a folyamat-optimalizálás lehetséges területeit, a fejlesztés előnyeit és hatásait, továbbá olyan szervezeti megoldásokat, amelyek standardizálásával a hivatali eljárások hatásosabban és hatékonyabban szolgálhatják az ügyfelek igényeit.

Az alkalmazott módszertan ennek megfelelően az alábbi kvalitatív információforrásokra támaszkodik.

Vizsgált dokumentumok:

- Budapest Komplex Integrált Szennyvízelvezetése – BKISZ project csatornázás II. tender dokumentáció
- Budapest XVIII. kerület Pestszentlőrinc-Pestszentimre Önkormányzat Képviselő-testületének 16/2005. (III. 29.)¹ önkormányzati rendelete az ingatlanon belüli csatornarákötések szociális rászorultsági elven való támogatásáról
- Közútkezelői hozzájárulás minták

Interjúk:

- Feil György Márton, XVIII. kerület Pestszentlőrinc-Pestszentimre Önkormányzat Műszaki, Építéshatósági és Környezetvédelmi Iroda
- Szalay Zsolt, Enviroduna
- Hanyecz Attila, Doubledecker PR cég
- Takács Ferenc, Sütő-Kreisz Valentina, Feil György Márton, XVIII. kerület Pestszentlőrinc-Pestszentimre Önkormányzat Műszaki, Építéshatósági és Környezetvédelmi Iroda

A vizsgálat lépései

- Interjúk lefolytatása, elsősorban a következő folyamatok megismeréséhez:
 - engedélyek kiadása, műszaki átvétel;
 - ügyfélszolgálat működése, valamint;
 - általában a kerületben megvalósuló csatornázási munka és annak specialitásai a teljes fővárosi projekt részeként.
- Dokumentumok megismerése és elemzése:
 - főként a csatorna-rákötések szociális alapú önkormányzati támogatási rendszeréről;
 - műszaki átadás-átvétel folyamatához.
- Problémák azonosítása, csoportosítása, oksági kapcsolatok feltárása
- Jó gyakorlatok bemutatása
- Folyamatok leírása, folyamatábra, kritikus pontok azonosítása
- Megállapítások összefoglalása, javaslatok definiálása

¹ Alaprendelet: 16/2005. (III. 29.) Módosító rendeletek: 26/2013. (X.04.),34/2012. (VII 12.), 41/2005. (X. 04.)

4. Csatornázás - részletes elemzés

4.1. Háttér

A 91/271/EGK irányelv a települési szennyvíz kezeléséről a csatlakozó országok számára komoly feladatokat határozott meg a szennyvízkezelés terén. Az irányelvben foglaltakat a magyar jogalkotás a 25 és a 26/2002. (II. 27.) Korm. rendeletekben érvényesítette.

Európai uniós KEOP támogatásból Budapest 16 kerületét (II., III., IV, X., XI., XII., XIII., XIV., XV., XVI., XVII., XVIII., XIX., XX., XXII., és XXIII.) érintő szennyvízcsatornázás kezdődött 2013 őszén. A Budapest Komplex Integrált Szennyvízelvezetése (BKISZ) projekt keretében két év alatt 240 km új csatorna – ebből 20 km gyűjtőcsatorna – épül. A beruházásnak köszönhetően közel 14 ezer fővárosi ingatlan kapcsolódhat a korszerű szennyvízhálózatra, összesen 20 ezer család, azaz 42 ezer lakos élete válik komfortosabbá.

Budapest Főváros a szennyvízkezelés területén az elmúlt évtizedben komoly eredményeket ért el mind a már megvalósult, mind az előkészített beruházások tekintetében. A már megvalósult és jelenleg folyó beruházások eredményeként 2015-re Budapest csatornázottsága eléri a 99,9%-ot, az így összegyűjtött szennyvíz biológiai tisztítás után kerülhet majd a befogadó Dunába.

A 34 milliárdos Budapest Komplex Integrált Szennyvízelvezetése beruházás célja, hogy Budapest minél nagyobb része minél hamarabb rácsatlakozhasson a korszerű fővárosi csatornahálózatra és a keletkező szennyvizek káros anyagoktól megtisztítva kerüljenek vissza a természet körforgásába. A projektnek köszönhetően az eddig ellátatlan területek nagy részén 2015-ig kiépül a szennyvízhálózat, így a csatornázatlan háztartások elszivárgó szennyvize többé nem károsítja a környezetet.

Az érintett kerületekben épülő szennyvízcsatorna hossza:

Kerület	Megépülő csatorna hossza
II. kerület	9,3 km csatorna
III. kerület	18,8 km csatorna
IV. kerület	1,4 km csatorna
X. kerület	1,9 km csatorna
XI. kerület	7,5 km csatorna
XII. kerület	6,0 km csatorna
XIII. kerület	2,3 km csatorna
XIV. kerület	0,4 km csatorna
XV. kerület	1,2 km csatorna
XVI. kerület	16,0 km csatorna

Kerület	Megépülő csatorna hossza
XVII. kerület	15,0 km csatorna
XVIII. kerület	88,7 km csatorna
XIX. kerület	2,8 km csatorna
XX. kerület	0,6 km csatorna
XXII. kerület	34,4 km csatorna
XXIII. kerület	10,9 km csatorna

1. táblázat: megépülő csatorna hossza kerületenként

Forrás: bpcsatornazas.hu

A XVIII. kerületi csatornázás a BKISZ II. tender alatt valósul meg. A beruházó Budapest Főváros Önkormányzata, az eljáró az Enviroduna Beruházás Előkészítő Kft., partnerszervezetek pedig a Fővárosi Csatornázási Művek Zrt., és a Budapesti Közlekedési Központ Zrt. A projekt teljes címe Budapest Komplex Integrált Szennyvízelvezetése KEOP -1.2.0./09-11-2011-0056. A projekt költségvetésének (mintegy 34,1 Mrd Ft) 83%-a KEOP támogatás, összege 27,6 Mrd Ft. A tervezett befejezés időpontja 2015. július 31.

4.2. Negatív tanulságok

Összhangban a módszertani keretek között már elmondottakkal, elemzésünk során két fő irányból gyűjtjük megállapításainkat.

1. Az interjúkon elhangzottak és a megismert dokumentumok alapján azonosítjuk a csatornázási projekt legfontosabb negatív és pozitív tanulságait, kiemelve közöttük azokat, amelyek a XVIII. kerület számára elsődlegesen érdekesek, és további beruházási projektek megvalósítása esetén haszonnal figyelembe vehetők.

2. A megszerzett információk alapján vázolunk egyes – a csatornázáshoz kapcsolódó – folyamatokat, és elemezzük azok kritikus pontjait.

Ebben a fejezetben a negatív tanulságokat foglaljuk össze, amelyek elkerülése nagyban hozzájárulhat egy jövőbeni hasonló beruházás sikeréhez.

Nem megfelelő tervezés

A fővárosi csatornázási projekt tervezésének kezdete régre nyúlik vissza. Pontos adat nem áll rendelkezésre, de a FŐMTERV nagyjából tíz évvel ezelőtt végezte el a műszaki tervezést. Miután évekkal később sikerült forrást találni a beruházáshoz, megtörtént magának a pályázati projektnek a tervezése, szintén fővárosi irányítással és hatáskörben. Ilyen hosszú tervezési folyamat alatt, amelynek a végén egy önmagában is hosszú és jelentős adminisztrációval terhelt pályázati folyamatban kell részt venni, változnak jogszabályok is, és változnak fizikai adottságok is (utak, ingatlanok) a területen. Mindezek elbizonytalanítják a tervezés hátterét, és tervezési hibák adódnak. A XVIII. kerület esetében – nyilván összefüggésben azzal, hogy az összes kerület közül magasan itt a legnagyobb az elvégzendő feladat – több esetben megtörtént, hogy kimaradtak bizonyos utcák, területek a tervezésből (összesen körülbelül három kilométer szakasz).

A tervezési hibák előfordulásának gyakoriságát és súlyát bizonyos mértékben meghatározza a tervezési terület nagyságrendje. Mivel jelen esetben központi tervezés történt, ez magától

értetődően olyan nagy területet foglalt magába, amire kiterjedően minden aktuális adatot megszerezni sokkal nehezebb, mintha a tervezés kisebb egységekre (akár kerületi szinten) bontva történt volna.

Rossz közműterképek

A tervezés – ami egyébként is egy hosszan elhúzódó folyamat volt jelen esetben – a közműterképek alapján történik. Előfordul, hogy a közműterképek rosszak, és csak a munkaterület feltárásakor derül ki, hogy a rendelkezésre álló tervet át kell dolgozni, és más műszaki megoldást kell alkalmazni. Egy ilyen fennakadás feltétlenül költségnövekedést okoz, de mindenekelőtt, jellemzően időbeli csúszáshoz vezet. Csúszásokat egy ilyen beruházásnál több tényező okozhat, és erre készülnek is a tervezéskor, de a rossz közműterképekből fakadó csúszás éppen az a kategória, amit a naprakész nyilvántartásokkal könnyen el lehetne kerülni.

Hatósági eljárások lassúsága

Egy ilyen típusú és nagyságrendű beruházási projekt esetében előfordulhat olyan eset, amikor valamilyen előre nem látott ok miatt olyan mértékű újratervezés szükséges merül fel, hogy ahhoz hatósági engedély kiadása szükséges. A csatornázás esetén ilyen eset, amikor új vízjogi létesítési engedély kiadása válik szükségessé. Ezt az engedélyt az illetékes hatóság (regionális vízügyi hatóság) állítja ki, mégpedig egy jellemzően igen hosszú engedélyezési eljárás során. Egy ilyen eljárás nem várt felbukkanása komoly csúszást képes okozni, ami akár az egész projekt határidőre való megvalósítását veszélyeztetheti.

Váratlan műszaki igények

A csatornázás a XVIII. kerületben jelenleg a tervezettnél jobb ütemben halad, számos tényező kedvező együttállása okán.

Nem szabad azonban elfeledni, hogy egy ilyen jellegű – elsősorban mélyépítési – projekt során egy sor, előre nem látható dolog igényelhet olyan nem tervezett műszaki beavatkozást, ami akár jelentős csúszást is okozhat a projekt egészére nézve. Fentebb már külön kitértünk a nem megfelelő közműterképek miatti bonyodalmakra, de ezen túl számos váratlan akadály jelentkezhet. Ilyenek lehetnek a különböző fizikai akadályok, de akár lőszer, robbanóanyag, netán régészeti leletek felbukkanása. Különösen ez utóbbi képes hosszabb időre is megakasztani egy ilyen típusú munkát.

Ebbe a körbe tartozik a probléma is, és ez a XVIII. kerületi kivitelezés során is napi jelenség, hogy eltérés van a tendertervben előirányzott rákötések száma, és a kiviteli tervek alapján pontosan meghatározott rákötések száma között. A különbség jellemzően 10% körüli érték, és pedig növekedés, amit a kivitelezés során kezelni kell.

A váratlan műszaki problémák sorában említhető még, amikor – szintén tervezési hiányosságra vezethető vissza – a kivitelezéshez megválasztott technológia másodlagos károkat okoz a közterületen. Ennek tipikus előfordulási formája a kerületben, amikor útalap nélküli közterületek mennek tönkre a munkagépek okozta mechanikus terheléstől. Az ilyen esetek váratlan munkával, kiadással, és idővesztéssel járnak.

Finanszírozási problémák

A BKISZ projektet finanszírozó európai uniós KEOP támogatást a Kerület kiegészíti mintegy 670 millió Ft-os önrésszel. Ez a hozzájárulás arányos a kerületre eső projektösszeggel, és azért ekkora érték, mert igen jelentős hosszúságban valósul meg a csatornázás. E jelentős összegű önrész időben való rendelkezésre bocsátása önmagában nagy terhet ró a Kerület költségvetésére.

E mellett azonban a Kerület további, nagyjából 600 millió Ft saját forrást mozgósít, hogy a fő közlekedési útvonalakon ne csak nyomvonalas, hanem teljes szélességű burkolat helyreállítás történjen a csatorna lefektetése után.

A támogatás ugyanis csak a csatornázás nyomvonalának újra burkolását finanszírozza, mégpedig olyan minőségben, amely korábban is jellemző volt az útra. A Kerület részéről az a döntés született, hogy ettől eltérő megoldást választanak: a főútvonalak esetében megtörténik a teljes szélességben való burkolás a csatorna lefektetése után. A döntés szakmai szempontból üdvözlendő és helyes, ugyanakkor jelentős további pénzügyi terhet jelent az Önkormányzat költségvetésnek.

Hasonló támogatási konstrukcióban megvalósuló jövőbeni beruházások esetében kiemelt figyelmet kell fordítani az ilyen típusú „extra” vállalások okozati összefüggéseire, és költség-haszon elemzés alapján kell döntenie a választott megoldásról.²

Kivitelező kezelésében maradó munkaterület

A kivitelezők azután láthatnak munkához, hogy a hivatal közútkezelési hozzájárulás formájában átadta nekik az adott utcaszakaszt. Ettől a ponttól a munkaterület a kivitelező kezelésében marad egészen addig, amíg a kerület vissza nem veszi azt (ezt a folyamatot később részletesen tárgyaljuk). Maga a csatornafektetés ma már viszonylag gyors technológia (a korábbi gyakorlathoz képest), de ezzel a kivitelező feladatai nem zárulnak le, a közterületet az eredeti állapotára vissza kell állítani. A tökéletes helyreállításhoz a hivatalnak meg kell győződnie, mielőtt visszaveszi az adott utcaszakaszt. A csatorna lefektetésétől és az árok betemetésétől jellemzően sok idő telik el a munkaterület visszaadásáig (jelen vizsgálat időpontjáig még egyetlen visszavétel sem történt). Ezen időszak nem csak hosszú, de a hossza is kiszámíthatatlan, és közben a közterület teljes helyreállításának üteme sem pontosan ismerhető. Így előfordul, hogy a stabilizált út sokáig burkolatlanul marad, máskor láthatóan minden tökéletesen elkészül, az utat rendeltetésszerűen használja is már a lakosság és a közlekedők, azonban az utca hivatalosan még mindig a kivitelező kezelésében áll. Egyik állapot sem ideális:

- Első esetben a lakosoknak akár hónapokig kell tolerálniuk a burkolatlan, nehezen járható, gyakran saras utat, a korlátozottan használható autókijáratokat, a járda felbontásait. Általában, ha ez az állapot sokáig elhúzódik, annak oka vélhetően az, hogy a kivitelező az egyes munkaszakaszokat nem elég rugalmasan és ütemezetten hangolja össze, esetleg nem sikerült időben beszereznie a szükséges alvállalkozókat. A helyzet mindenképpen elégedetlenséget okoz az érintett lakosok körében.

² Megjegyezzük, hogy jelen esetben az Önkormányzat felelősen vállalta ezt a terhet, és állja a költségeket, így ezt a pontot akár a pozitív tanulságok közé is sorolhatnánk. Tekintettel az extra költségek megjelenésére, és az ezzel járó jellemző veszélyekre, mégis ebben a fejezetben tárgyaljuk a kérdést.

- Második esetben az a helyzet áll elő, hogy a rendbe tett utat mindenki rendeltetésszerűen használja már, azonban annak kezelését nem az a szerv látja el (a BKK vagy a Kerület), akinek építési munkálatoktól mentes időszakban ez a dolga és felelőssége lenne. Ebben az átmeneti időszakban, amennyiben az úton illetve a területen bármilyen, a kezelő felelősségébe tartozó eset előfordul, a kivitelező kénytelen vállalni a következményeket. A kivitelezők ezért érdekelték a terület mielőbbi visszaadásában, míg a Kerület ebben rövid távon nem érdekelt. Másrészt a Kerület a vizsgálat készítésének idején még nem rendelkezik a munkaterületek hatékony visszavételének módszerével, így nem meglepő a visszavételek elhúzódása. Pedig az elkészülő utcaszakaszok így összetorlódnak, és egy idő után annál nagyobb terhet rónak majd a Hivatalra, minél később állnak neki a visszavételnek. Meg kell jegyezni itt még azt a tényt, hogy a munkák elkészülte után először a Fővárosi Csatornázási Műveknek kell nagyobb egységenként, ún. vízgyűjtő területenként átvennie a csatornát, és csak utána kerülhet sor az egyes utcaszakaszok Kerület általi visszavételére.

Láthatóan több oka lehet annak, hogy a munkaterületek az indokoltnál hosszabb ideig maradnak a kivitelező kezelésében, azonban az Önkormányzatnak, a megfelelő eljárások megalkotásával és alkalmazásával lehetősége lenne ezen a helyzeten javítani.

Kidolgozatlan eljárások

A BKISZ egy fővárosi projekt, a megbízó a Fővárosi Önkormányzat, és a lebonyolítás főbb szereplői is vele állnak szerződéses viszonyban. Ezek a szereplők olyan cégek, amelyek minőségirányítási rendszerek támogatásával végzik tevékenységüket, és minden munkafolyamat ennek megfelelően szabályozott. A munkát egy sor hatósági eljárás is követi, amely eljárások szintén szabályozottak és annak megfelelően, kiszámíthatóan működnek.

A projekt szinte valamennyi érdemi munkafolyamatába a Kerület is bekapcsolódik, és az ennek során elvégzendő feladatok egy része itt is jól szabályozott eljárások mentén folyik. Példaként említhető a már fentebb részletezett közútkezelési hozzájárulás kiadásának eljárása.

Ugyanakkor több olyan munkarész merül fel a Kerület oldalán a csatornázás kapcsán, ami folyamatos munkát jelent a Hivatal dolgozóinak, de az elvégzendő tevékenységeknek kidolgozott eljárásrendje nem létezik. Ilyen körülmények között a tevékenységek elvégzése egyedi lesz, könnyen esetleges, heterogén minőségű és nehezen ellenőrizhető. Összességében: a munka hatásossága nem biztosított. A munkák ilyen körülmények közötti sikeres elvégzése leginkább a szervezeti és személyi szinten egyaránt meglévő rutinnak és a munkatársak rátermettségének köszönhető. Viszont például a visszavételi eljárás a csatornázás esetén már nem tekinthető sem rutin, sem bejáratott eljárásnak. A XVIII. kerületben még nem végeztek munkaterület-visszavételt, és nem is rendelkeznek kidolgozott szabályzattal a visszavétel folyamatára. Márpedig a projektben résztvevők száma, a munka nagyságrendje és jellege mind megköveteli, hogy működjön ilyen eljárásrend. Az Önkormányzatnak, a megfelelő eljárások megalkotásával és alkalmazásával lehetősége lenne ezen a helyzeten javítania.

Aránytalan munkafolyamatok

A már felsorolt problémák ellenére a csatornázási feladat lebonyolítása kerületi szinten gördülékenyen folyik, eddigi nagyobb fennakadások és panaszok nélkül. Az ügyintézők gyorsan, rutinosan és szakszerűen oldják meg a felmerülő feladatokat (lásd szociális támogatás, közútkezelői hozzájárulás), azokat rendkívüli időráfordítás nélkül tudják kezelni. Ugyanakkor már most látható, hogy munkaterületek visszavételének folyamata nagyon lassú és aprólékos munka

lesz, összevetve az egyéb ellátandó tevékenységgel, azokhoz képest aránytalanul nagy terhet helyezve a munkatársak vállára. Még nem volt munkaterület-visszavétel, a gyakorlati tapasztalatok nagyon korlátosak. Eddig egyetlen próba-visszavételt tartottak csupán, amelynek a fő konklúziója az volt, hogy a munkaterület visszavétele nagyon aprólékos, rendkívül részletes, és lassú folyamat. A kerületnek szándékában áll felgyorsítani, mielőtt nekiállnak sorozatban visszavenni a területeket; ezért szeretnék felállítani a saját műszaki csapatukat, kifejezetten erre a feladatra.

Csatlakozó műszaki képesség gyengülése

Az Önkormányzat tervez majd csapadékvíz-elvezető csatorna beruházást is, mert ez most a kerület sok pontján nem megoldott vagy nem elégségesen megoldott.

Sajnos a jelenleg futó csatornázási projektnek van egy olyan nem várt és káros hatása, hogy a csapadékvíz-elvezetési képesség romlik azokon a területeken is, ahol eddig bizonyos fokig még működött. Ugyanis azokon az utakon, ahol teljes szélességben aszfaltoznak a csatornázás után, ez úgy történik, hogy a meglévő útburkolat szintje néhány centiméternyit megemelkedik, ez pedig elég ahhoz, hogy rontsa az adott út csapadékvíz-elvezető képességét.

Központi ügyfélszolgálati rendszer használata

A BKISZ projekt jellemzője, hogy alapvetően központi irányítású, azonban a részt vevő kerületek aktív szerepet játszanak a megvalósítás szinte minden részében. Ebből adódik, hogy a kerületeknek alkalmazkodniuk kell bizonyos központi iránymutatásokhoz, alkalmazásokhoz, eljárásokhoz. Ezek közül az egyik, minden kerületet érintő megoldás a Fővárossal szerződésben álló PR cég által működtetett központi ügyfélszolgálati rendszer. (A rendszer részleteiről lásd a folyamatlemezést, valamint a pozitív tanulságokat.)

A kerületek feladata, hogy a csatornázással kapcsolatban a helyi önkormányzathoz érkező megkereséseket irányítsák át a központi ügyfélszolgálatra. Vagy pedig, amennyiben ez nem lehetséges, a megkeresést rögzítsék maguk az rendszerbe, abban az esetben is, ha azonnal maguk megválaszolják a beérkező kérdést. Erre van lehetőségük, mert a PR cég mindenkinek, aki érintett a projektben, adott hozzáférést az interneten keresztül elérhető ügyfélszolgálati rendszerhez. A hozzáférések számát nem korlátozzák, gyakorlatilag minden igénylő kaphat jelszót, hiszen a cél éppen az, hogy minden megkeresés akadálytalanul és könnyen bekerüljön a rendszerbe. Az így feljogosított munkatársak – kérésre – képzést is kapnak a rendszer használatához.

Az interjúk alapján kiderült, a helyzet az, hogy a kerülethez beérkező megkeresések közül nem mindegyik kerül be a központi ügyfélszolgálati rendszerbe. Ezzel a jelenséggel tisztában vannak az üzemeltető PR cégnél is, de ezt nem tartják követendő megoldásnak; szeretnék, ha minden bekerülne az adatbázisba, még az azonnal megválaszolt ügyek is.

Az ügyfélszolgálati rendszernek e kerületi oldali használatát könnyen lehetne szabályozni a Hivatal szintjén, ezzel kiszámíthatóvá, megbízhatóvá, ellenőrizhetővé, nyomon követhetővé téve az ügyfélszolgálati egészét.

Váratlan lakossági igények

Jelen projekt keretében, ahol a cél a mintegy 60%-os csatornázottsági szint lényegében 100%-ra emelése, nem igazán merül fel, hogy különféle lakossági igényeknek kéne megfelelni akár a

tervezés, akár a kivitelezés szakaszában; egyszerű a feladat: ahol nincsen még csatorna, oda lefektetik.

Ugyanakkor a kivitelezés során előfordulnak különféle speciális igények, elsősorban a rákötési pontok kialakításával kapcsolatban. Így például saroktelkek, szolgalmi telkek, illetve nagyobb szintkülönbségű terepen fekvő telek esetén van realitása az egyéni lakossági igények felmerülésének. A projekt során előfordulnak ilyenek, és ezeket rugalmasan és gyorsan igyekeznek teljesíteni a kivitelezők.

Probléma akkor jelentkezhet, amikor a lakossági igény nem időben jut el a megfelelő helyre, és így annak teljesítése csak extra technológiai ráfordítással valósítható meg, ami költségnövekedéshez és csúszáshoz vezet. Az ilyen esetek száma jelen projekt alatt nem jellemző, de hasonló beruházási projektek esetében könnyen előfordulhat, amennyiben nincsenek megfelelően kiépített kommunikációs csatornák, valamint a műszaki feladat nem annyira egzakt, mint a mostani csatornázás.

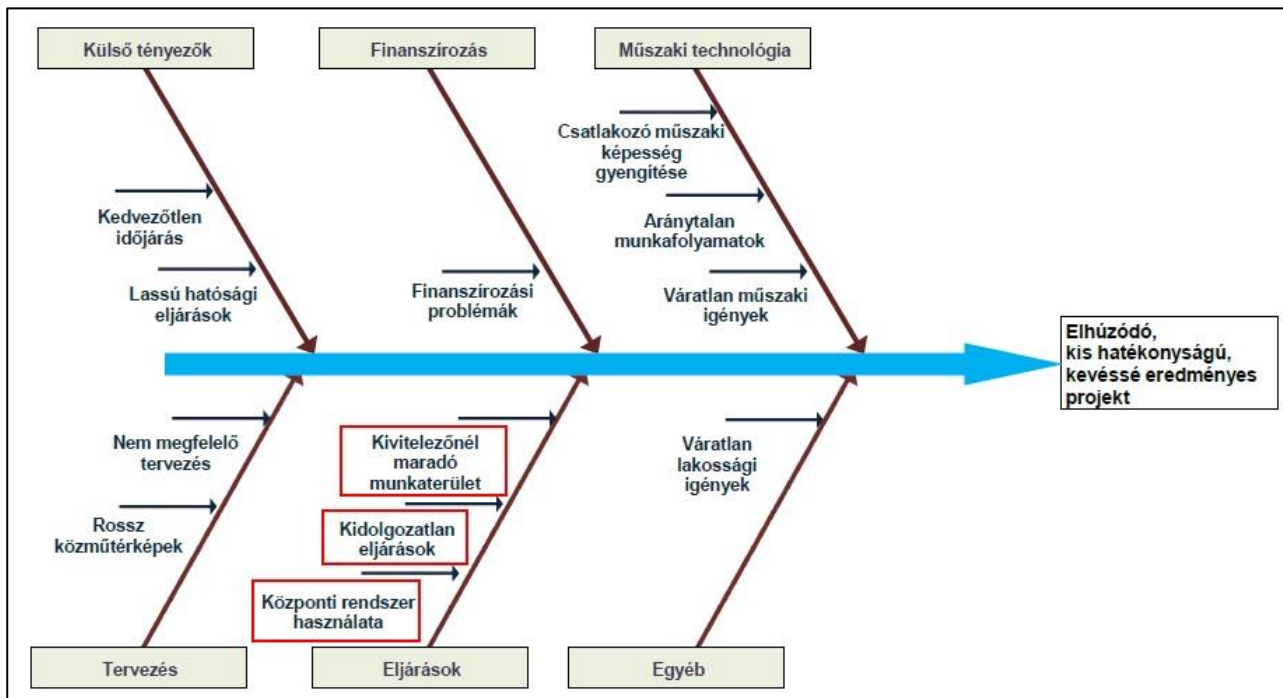
Kedvezőtlen időjárás

Tekintettel a projekt nagyságrendjére, ebből adódó hosszára, valamint a csatornázás (mélyépítő munka) technológiai igényeire, az évszakokat, pontosabban a hőmérsékleti és csapadék viszonyokat figyelembe kellett venni a projekt tervezésekor. Nem elég azonban a tervezés, a meteorológiai helyzet folyamatos monitoringja mellett szükséges az eredeti ütemterv folyamatos aktualizálása a kritikus (téli) időszakban. Amennyiben ez a tevékenység jól működik, úgy a kedvezőtlen időjárás helyzete nem rontja a projekt előrehaladását, a szerencsés időjárás viszont sokat javíthat rajta. Ellenkezőleg pedig: amennyiben az időjárás tervezés és monitoring nem jól működik, bizonyosan jelentős csúszásokat halmoz majd fel a projekt. Általában igaz hasonló beruházások esetén, hogy könnyen okoz csúszást az időjárás kedvezőtlen alakulása.

Jelen projekt esetében nem ez történt. A téli időjárás kedvezett a munkáknak, kiadtak engedélyt munka-végzésre olyan időszakokra is, amikorra ezt eredetileg nem tervezték. Így az előrehaladás kerületi szinten most nagyon jónak ítélni lehet.

Problématérkép

Az előzőekben összegyűjtött negatív tanulságokat és problémákat tematikus rendben foglalja össze az alábbi halszálka diagram.



1. ábra: Problémák és veszélyek összegyűjtése

Az ábrán piros kerettel tüntettük fel azokat a problémákat, amelyeket az Önkormányzat közvetlenül befolyásolni képes. Látható, hogy az ilyen típusú problémák aránya nem annyira jelentős (25%), azonban az összes ilyen probléma az „Eljárások” téma alatt található.

A csatornázás alapvetően egzakt szakmai feladat, kivitelezésének eredményessége az alkalmazott technológia, szakértelem, és kapacitás függvénye. A BKISZ projekt sajátossága, hogy az irányítási és koordinációs feladatokat a Főváros látja el. Ilyen körülmények között kevés az a mozgástér, ahol a Kerület hatásosan beavatkozhat a folyamatokba. Azonban a fenti elemzés alapján látható, hogy akadnak ilyenek, mégpedig a projekt végrehajtásához kapcsolódó sajátos eljárások mentén.

4.3. Pozitív tanulságok

A jövőben megvalósítandó hasonló beruházási projektek esetén nem csak a lehetséges problémák előzetes ismerete nyújthat segítséget, hanem ellenkezőleg: a sikeres projekt kulcsa lehet, hogy alkalmazzák azon jó példákat, gyakorlatokat, amelyeket korábbi hasonló beruházások esetén megszereztek. Ennek támogatására ebben a fejezetben a csatornázási projekt eddig azonosított pozitív tanulságait foglaljuk össze.

Kommunikáció

A BKISZ projekt kommunikációjáért egy, a Főváros által közbeszerzett PR cég, a Doubledecker PR & Consulting felel. Ez a cég határozta meg a kommunikáció stratégiáját, állította össze a projekt kommunikációs portfólióját, és ők működtetik a központi ügyfélszolgálatot is.

A kommunikáció elsődleges célcsoportja a lakosság, valamint az egyes önkormányzatok, hiszen ebben a projektben ők tipikusan (amellett, hogy számos ponton közreműködnek a munkában)

kedvezményezettjei a projektnek és nem megrendelői. Rajtuk kívül célzott kommunikációs eszközök szólnak a döntéshozóknak és a támogatóknak is.

A kommunikáció azért tekinthető pozitív, jó gyakorlatnak a projektben, mert a kommunikációs eszközök rendkívül széles skáláját alkalmazza egy jól megtervezett rendszerben, és célzottan. A lakosság tájékoztatása folyamatos és teljes, mindenki több fórumon szerezhet információt a projekt részleteiről. Így honlapot üzemeltetnek, sajtóhíreket szolgáltatnak helyi és országos szinten, interjúszervezést végeznek, negyedéves kiadványt készítenek Tiszta víz címmel, elsősorban a döntéshozói csoportoknak, de a honlapról bárkinek letölthető formában, közterületi falíújságokat gyártanak, lakossági fórumokat szerveznek.

Az egyes kerületek sajátosságaihoz illeszkedő kommunikációs eszközöket is használnak, így például a XVIII. kerületben direkt marketing típusú leveleket is küldenek a teljes körű tájékoztatás jegyében.

Nagyon fontos kommunikációs lépés, hogy lakossági értesítőket (szórólap) készítenek a munkakezdés előtt, amelyeket a kivitelezők kézbesítenek a postaládákba, hogy a lakosok közvetlenül értesüljenek az őket érintő munkakezdés részleteiről.

Ügyfélszolgálat működése

Az ügyfélszolgálat a kommunikáció egyik részeként is tekinthető.

A projekt a megbízott PR cégen keresztül központi ügyfélszolgálatot működtet. Ide napi 40-50 megkeresés érkezik, a témák változatosak. Az ügyfélszolgálat elérhető telefonon (zöldszám) és levélben (elektronikus és hagyományos) egyaránt. Szerepe elsősorban a tájékoztatás, de a panaszok megválaszolása, valamint a konkrét, a munkákhoz kapcsolódó észrevételek kivitelezők felé továbbítása is feladatai közé tartozik. Az ügyfélszolgálat minden megkeresést rögzít, tudásbázisát folyamatosan építi (részletes működéséről lásd a folyamatleírást lentebb), így a fővállalkozó, és a megbízó, elvileg minden észrevételről, panaszról tudomást szerez.

A rendszer sajnos nem működik teljesen tökéletesen, mert a kerületekhez közvetlenül érkező megkereséseket a kerületi munkatársak nem minden esetben rögzítik az erre a célra kialakított rendszeren keresztül. Az így kimaradó megkeresések száma azonban nem olyan jelentős.

A csatornázás tipikusan olyan projekt egy város életében, ahol a tájékoztatás és a tapasztalatok gyűjtése, ezek kölcsönös visszacsatolása kiemelt jelentőségű, hiszen így érhető el, hogy a lehető legkevesebb kellemtlenséggel járjon az egyébként jellegéből adódóan meglehetősen zavaró beavatkozás, és a lakosság érzékelje, hogy partnerként, ügyfélként kezelik őt a beruházás megvalósítói. Ebben játszik kiemelt szerepet az ügyfélszolgálat, és működése példaértékű hasonló jövőbeni beruházások számára.

Gyors kivitelezés

Szerencsére a csatornázás mára viszonylag gyors kivitelezést lehetővé tevő technológiával rendelkezik. A megfelelően kiírt és lebonyolított közbeszerzések biztosítják, hogy olyan kivitelezők végezzék a munkát, akik képesek e korszerű technológia alkalmazására, a megfelelően ütemezett és határidőre elkészülő munkarend betartása mellett.

A XVIII. kerületben – köszönhetően a kedvező téli időjárásnak is – rendkívül előrehaladott ütemben zajlik a munka, határidőn belüli és megfelelő minőségi színvonalon történő teljesítéssel.

Teljes szélességű burkolás

A projekt KEOP támogatása csak a csatornázás nyomvonalának újra burkolását finanszírozza, mégpedig olyan minőségben, amivel korábban is bírt az út. Az Önkormányzat azt a döntést hozta, hogy külön saját forrás bevonásával lehetővé teszi, hogy a mellékútvonalak esetében megtörténjen a teljes szélességben való burkolás a csatorna lefektetése után. Az érintett nyomvonal és a teljes szélesség arányában a burkolás költségét a KEOP projekt támogatási része tudja viselni, az ezen felül részt pedig arányosan a kerület fizeti.

Fontos látni, hogy erről az előremutató megoldásról a kerületi Önkormányzat hozhatott és hozott döntést, amelynek eredményeként a beruházás még magasabb színvonalú fejlesztést jelent a kerületnek.

Csatorna rákötések szociális alapú támogatása

A csatornázási projekt sikeréről akkor beszélhetünk, ha minden lakos rácsatlakozik a csatornára, így minden szennyvíz bekerül a rendszerbe és eljut a szennyvíztisztítóba. Az egyes ingatlanok bekötése a csatornahálózatba az ingatlantulajdonosok feladata és költsége. Ez minden lakos érdeke, hiszen ezzel növekszik ingatlanjának értéke, ugyanakkor számottevő, bizonyos esetekben pedig igen jelentős kiadást jelent a rákötés megterveztetése és kiépítése. Annak érdekében, hogy a rákötés mielőbb, és minden ingatlan esetében megvalósuljon, az Önkormányzat kidolgozta a szociális alapon nyújtott, visszatérítendő támogatást elérhetővé tevő támogatási rendszerét. Az igényelhető támogatás összege, és a támogatás visszafizetésének kondíciói biztosítják, hogy azt minden rászoruló lakos igénybe tudja venni, mielőbb elvégezhesse a rákötést, ezzel nem utolsó sorban elkerülve a megemelt talajterhelési díj megfizetésének kötelezettségét.

A rákötések támogatási rendszere egyértelműen pozitív példa és más esetekben is alkalmazandó eszköz még akkor is, ha a folyamat részletes bemutatása során rámutatunk néhány gyenge pontjára.

Fontos hangsúlyozni, hogy akárcsak a teljes szélességű burkolásról való döntés, ez az eszköz is önkormányzati hatáskörben született és önkormányzati finanszírozásban működtetett.

Kooperációs ülések

A BKISZ projekt rengeteg szereplőt vonultat fel, akik egymással párhuzamosan végzik saját tevékenységeiket a projekt céljainak megfelelően. Fontos, hogy a sok szereplő a szükséges mértékben tudomással legyen a többiek munkájáról, de főként fontos, hogy a Megbízó lássa, minden projektrész ütemezetten és összehangoltan halad-e, és ha szükséges, időben beavatkozhasson a folyamatokba.

Ennek terepe kétheti rendszerességgel tartott kooperációs ülés. Hasonló léptékű és felépítésű projektek kiemelt jelentőségű menedzsment eszközöként ajánlható egy ilyen típusú egyeztető fórum.

4.4. Folyamatelemzések

Ahogy már elmondtuk, elemzésünk során két fő irányból gyűjtjük megállapításainkat.

Az előző fejezetben azonosított legfontosabb negatív és pozitív tanulságok után, ebben a fejezetben bemutatunk és elemzünk néhány, a csatornázáshoz kapcsolódó folyamatot, rámutatva azok kritikus pontjaira. Az ebből leszűrt megállapítások szintén hozzájárulhatnak az Önkormányzat szervezeti működésének optimalizálásához, valamint segíthetik egy jövőbeni hasonló beruházás sikerességét.

A megszerzett információk alapján három folyamatot mutatunk be. Kettőt rövidebben (munkaterület-visszavétel és az ügyfélszolgálat működése), a harmadikat részletesebben, tekintettel arra, hogy e harmadik folyamatról (csatornarákötések szociális alapú támogatása) áll rendelkezésre a legtöbb megbízható információ, valamint ez az a folyamat, amire az Önkormányzatnak teljes egészében közvetlen befolyása van, és ahol azonnali beavatkozást tehet, amennyiben ennek szükségét érzi.

4.4.1. Munkaterület-visszavétel

A munkaterületek kivitelezőnek történő átadását és visszavételét a Polgármesteri Hivatal Műszaki, Építéshatósági és Környezetvédelmi Iroda intézi.

A kerületben, az utak tulajdonosi-kezelői megosztása szempontjából háromféle típusú, a csatornázással érintett közterülettel találkozunk:

- fővárosi tulajdonú és kezelésű út
- önkormányzati tulajdonú út a BKK kezelésében és üzemeltetésében;
- önkormányzati tulajdonú út, melyet a Városgazda XVIII. kerület Nonprofit Zrt. kezel.

A munkaterület átadása és átvételének folyamata lényegileg azonos mindhárom esetben, azzal a különbséggel, hogy a BKK-nak engedélyezési szerepe csak azokban az esetekben van, amely utakat ő kezel.

A munkaterület kiadása során a Műszaki Osztályhoz beérkező kiviteli tervek alapján az Osztály kiadja a közútkezelési hozzájárulást az adott területre. Ennek birtokában a kivitelező beszerzi a BKK és az FCSM hozzájárulását, és különösen az illetékes regionális vízügyi hatóság engedélyét a munkához, majd ezek megléte esetén kérhet konkrét munkakezdési hozzájárulást az Önkormányzattól. A munkakezdési hozzájárulás birtokában lehet hozzákezdeni a munkához. A hozzájárulás adott területre vonatkozik, határidőket állítva a munka kezdésére és befejezésére vonatkozóan. A munkakezdési hozzájárulás kiadásától számítva, egészen a munkaterület visszavételéig, az adott közterület a kivitelező kezelésében áll. A munkaterület átadásának folyamata a csatornázás esetében megegyezik bármely egyéb hasonló építési tevékenység során alkalmazott eljárással, így az bejáratott és rutin eljárásnak tekinthető, a hivatal munkatársainak nem okoz nehézséget, és problémák sem látszanak a folyamat során. Ezért ezt a folyamatot részletesebben nem vizsgáljuk.

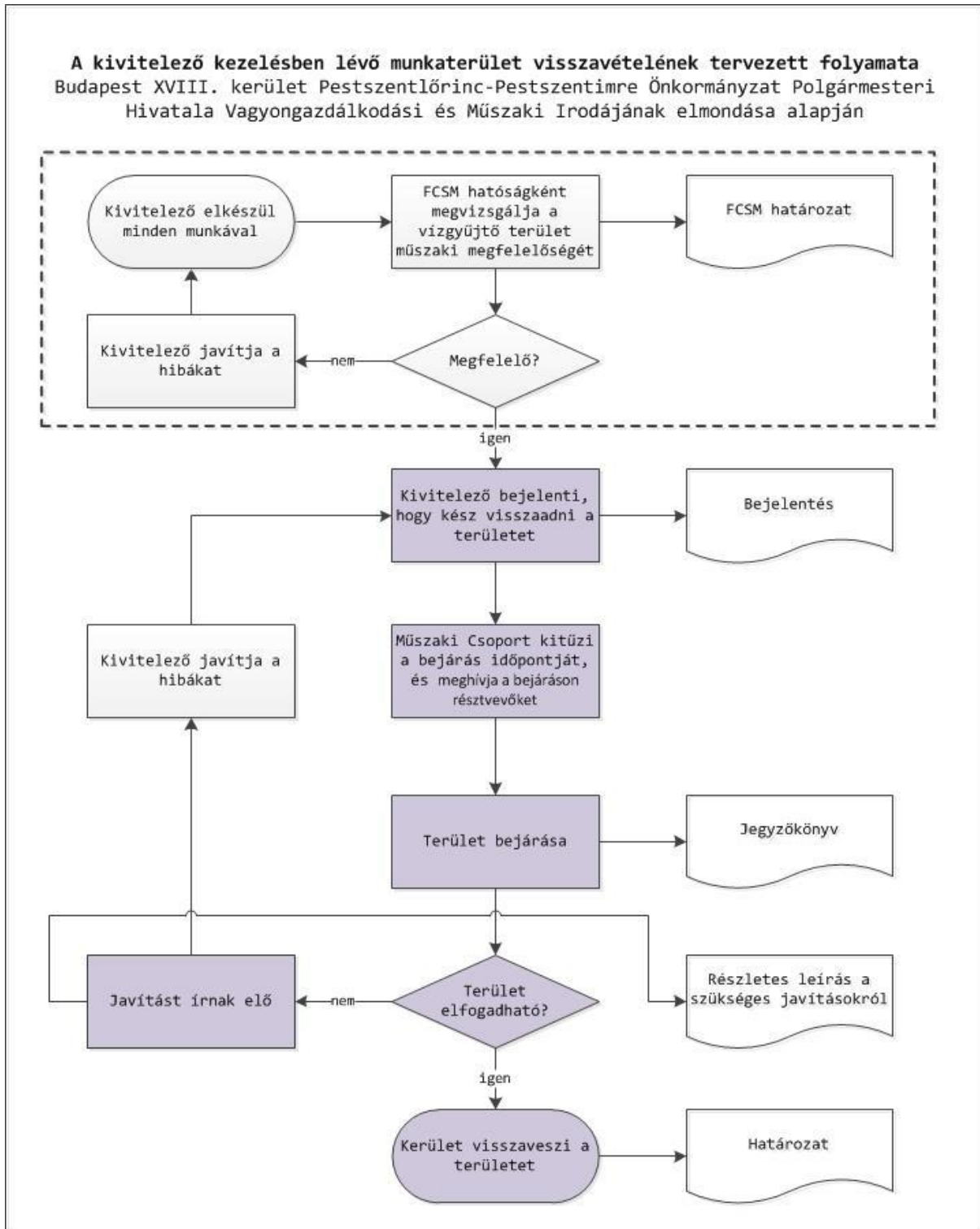
A munkaterület visszavételének eljárása a csatornázás esetén már egyáltalán nem tekinthető sem rutin, sem bejáratott eljárásnak. A XVIII. kerületben – jelen vizsgálat időpontjáig – még nem végeztek munkaterület-visszavételt, ráadásul a hivatal nem is rendelkezik kidolgozott szabállyal a visszavétel folyamatára. A tervezett folyamat részleteiről a hivatal munkatársaival folytatott interjúkból kaptunk tájékoztatást. Tekintettel a projektben résztvevők számára, a munka nagyságrendjére és jellegére, nagyon sok részletre kell kiterjednie a visszavételi eljárásnak, és nagyon sok érdeket kell ennek során figyelembe venni. A visszavételi eljárás lényege, hogy meg kell győződni arról – és ez a visszavétel feltétele –, hogy a kivitelező mindent terv szerint megépített, és a közterületet, valamint az építkezéssel érintett ingatlanrészeket (kerítések, kapubejárók, árkok) visszaállította eredeti állapotára, beleértve például a zöldfelületek pótlását, helyreállítását.

A visszavétel folyamatának egyszerűsített terve a következő.

A kivitelező, miután egy nagyobb területen, ún. vízgyűjtő területen, elkészült a munkákkal, az FCSM-től hatósági átvételt kér. Miután az FCSM kiállította határozatát a területen kialakított közmű műszaki megfelelőségéről, a kivitelező bejelenti a hivatal felé, hogy kész visszaadni a területet. A terület visszavételének eljárását a vízgyűjtő területen belül kisebb szakaszokban, utcánként, utanként végzik. Az adott területen egy kitűzött időpontban bejárást tartanak az érdekeltek, legalább a következők részvételével: kivitelező, Városgazda Zrt., Műszaki Csoport, műszaki ellenőr, illetékes önkormányzati képviselő, és egy környezetvédelemben illetékes hivatali kolléga. A bejáráson felhasználják a munka megkezdése előtt készített részletes, fényképes, filmes melléklettel rendelkezésre álló dokumentációt, és azzal vetik össze az aktuális állapotot. A bejárásról jegyzőkönyvet készítenek. A jegyzőkönyvben foglaltak alapján vagy elfogadásra alkalmasnak ítélik a területet, vagy kijavítást írnak elő a kivitelező részére, részletesen felsorolva a szükséges javításokat. Amikor a kivitelező ezeket elvégzi, új bejárás szükséges ugyanazon résztvevői körrel, új jegyzőkönyv készül. Amennyiben minden hibát megfelelően kijavítottak, a területet a kerület visszaveszi.

Még nem volt munkaterület-visszavétel, gyakorlati tapasztalataik nagyon korlátosak. Eddig egyetlen próba visszavételt tartottak csupán, aminek a fő konklúziója az volt, hogy a munkaterület visszavétele, jellegéből adódóan, egy nagyon aprólékos, rendkívül alapos, részletes, és ezért lassú folyamat, ami mindeközben jelentős kapacitásokat követel a hivatal munkatársaitól.

A folyamatot az alábbi ábra szemlélteti, színessel jelölve azokat az eljárási lépéseket, ahol az eljárásban fő szerepet játszó Műszaki Csoport közreműködése szükséges.

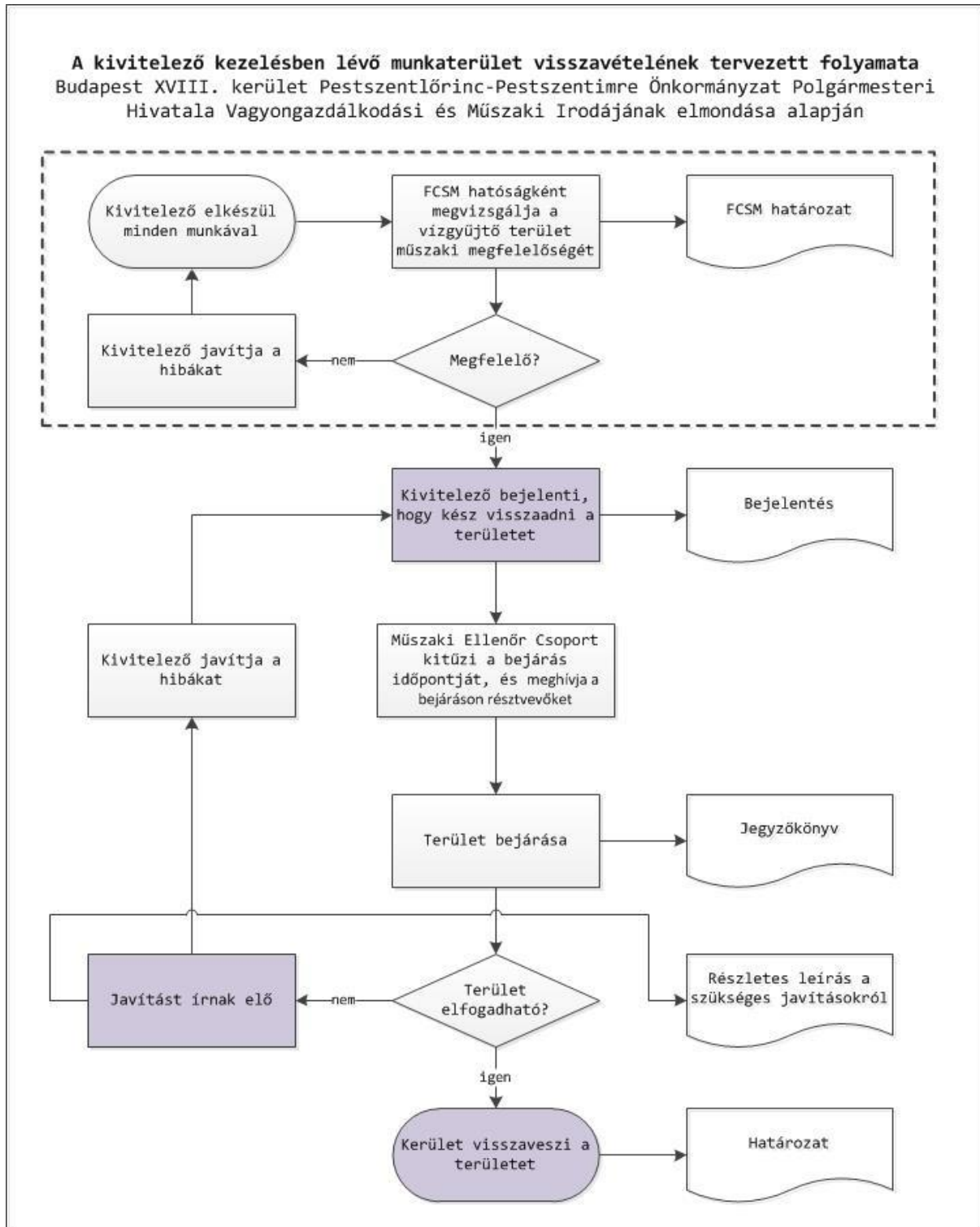


2. ábra: A kivitelező kezelésében lévő munkaterület visszavételének tervezett folyamata

Látható, hogy a Műszaki Csoport – a megelőző, FCSM hatósági vizsgálatot nem számítva – a folyamat minden lépésében aktívan közreműködik, jelen van, munkát végez. Tekintettel a következő hónapokban visszaveendő utak hosszára (80 km), és az Osztály munkatársainak létszámára, szinte kizártnak tekinthető, hogy ilyen folyamatszervezés mellett a feladatot határidőre el tudná látni a Hivatal.

Ezt a problémát látva, a kerület tervezi egy saját műszaki ellenőri csapat felállítását, amely a bejárások során eljárna, hogy a hivatali erőforrásokat ne kösse le ez az egyetlen feladat a következő hónapokban. A hivatal szándéka, hogy csak az után állnak neki sorozatban visszavenni a területeket, hogy ez a saját megbízású műszaki csapat készen áll a feladatra.

A saját műszaki ellenőri egység felállításával a folyamatára így módosul.



3. A kivitelező kezelésében lévő munkaterület visszavételének tervezett folyamata

Látható, hogy a Műszaki Osztály közvetlen szerepvállalása jelentősen csökken, ráadásul a feladata megmarad a „hivatali ablak” minőségében, amit magas színvonalon és hatékonyan képes ellátni.

A folyamatban feltárt fő problémák:

- Az utak visszavétele előtt szükséges az FCSM hatósági jóváhagyása a nagyobb vízgyűjtő területekre. Ennek a jóváhagyásnak az időpontja és minősége előre pontosan nem kalkulálható, így az utcák visszavételének üteme sem pontosan ismerhető. Ez megnehezíti a kapacitások hatékony rendelkezésre bocsátását.
- A Műszak Csoport kapacitásai nem teszik lehetővé, hogy a tervezett folyamat minden lépésénél közvetlenül jelen legyenek, és minden adminisztrációs és műszaki feladatot (szervezés, bejárás, felmérés, jegyzőkönyv) maguk végezzék el.

4.4.2. Ügyfélszolgálat működése

A BKISZ projekt központi ügyfélszolgálatát a Doubledecker PR cég működteti. A cég projektvezetőjének tájékoztatása alapján ismertetjük az ügyfélszolgálathoz beérkező megkeresések feldolgozásának folyamatát

Az ügyfélszolgálat rendelkezik egy ingyenesen hívható zöld számmal, és egy központi email fiókkal is, ezeken keresztül tud a lakosság bejelentést tenni, kérdezni, észrevételt megfogalmazni. A bejelentések egy professzionális call centerbe érkeznek. Az egész ügyfélszolgálat egy robosztus, a projektre specifikált, internetes elérhetőségű, online adatbázissal rendelkező rendszer, amely minden beérkező megkeresést nyilvántart.

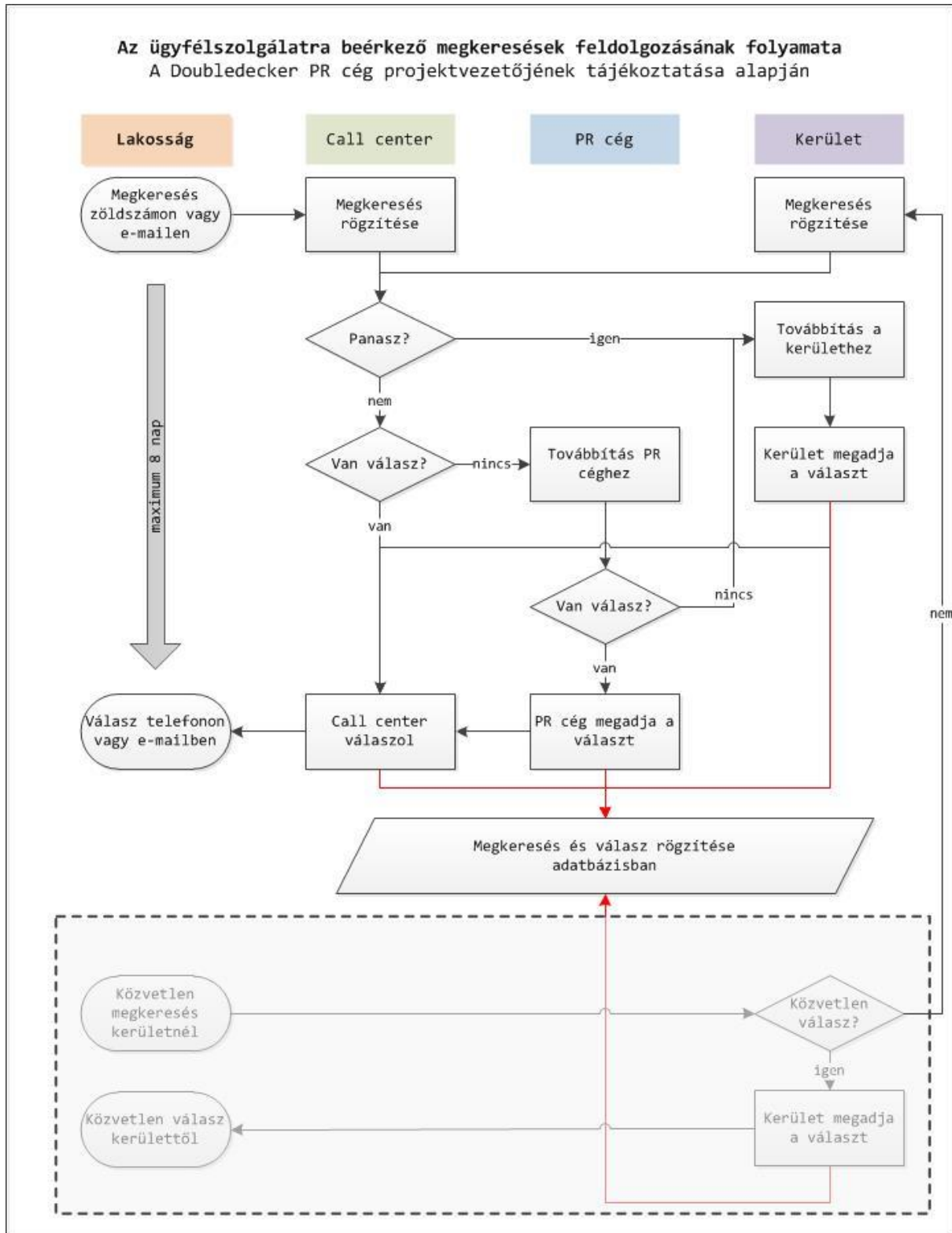
A call center munkatársai a náluk lévő, és az adatbázisból előhívható információk alapján megválaszolják a felmerülő kérdéseket, fő szabály szerint olyan vonalon, ahol a kérdést is feltették (a telefonon jött megkereséseket telefonon válaszolják meg, adott esetben visszahívással, az emailen jött kérdéseket emailen). Amennyiben valamilyen okból a call center nem tud azonnal válaszolni, továbbítják a megkeresést a PR céghez, akik megválaszolják a kérdést, vagy ha ők sem tudják ezt megtenni a náluk lévő információk alapján, akkor ők továbbítják a kerület műszaki csoportjára. Bármely szereplőtől is érkezik meg az érdemi válasz, azt a call center továbbítja közvetlenül az ügyfélnek. A megkereséseket egyébként nem kategorizálják különösebben, viszont a panaszokat külön nyilvántartják, és azok szabályozott úton minden esetben elkerülnek az illetékes kerülethez. Az ügyfélszolgálat szabálya szerint minden megkeresésre érdemi választ kell adniuk legfeljebb 8 napon belül.

Az ügyfélszolgálati rendszert egy saját fejlesztésű webes felület szolgálja ki, és ott tartják nyilván a kérdéseket-válaszokat. Az adatbázisba kívülről is bele tudnak nézni az arra feljogosított felhasználók, mint ahogyan a jogosított kerületi felelősök adatot is tudnak feltölteni. Így azok a megkeresések, amelyek nem a zöld számra futnak be, hanem közvetlenül a kerülethez, azok is bekerülhetnek a rendszerbe, akár még megválaszolatlanul (és akkor a rendes úton jutnak el válaszig), akár válasszal együtt, mint megoldott megkeresés.

Az adatbázis adatai lekérdezhetők, azokból riportok készíthetők. A Főváros rendszeresen kér jelentéseket és kimutatásokat az ügyfélszolgálat működéséről, és a bejövő megkeresésekről.

A call centerben dolgozó munkatársakat a PR cég folyamatosan frissülő tudással látja el, és gondoskodik a képzésükről, így biztosítva, hogy minden kolléga naprakész és gyors válaszokat tudjon adni a megkeresésekre. A munkatársak között vannak „kerület-specialisták” akik hosszabb ideje és folyamatosan leginkább csak egy kerület ügyeivel foglalkoznak, az oda beérkező

megkeresésekre adnak válaszokat, így figyelmüket és kapacitásukat nem kell megosztaniuk egyéb projektek között.



4. ábra: Az ügyfélszolgálatra beérkező megkeresések feldolgozásának folyamata

Fenti folyamatábrán külön bekeretezett (és elhalványított) résszel jelöltük a nem közvetlenül az ügyfélszolgálathoz beérkező megkeresések útját. Ahogy már említettük, van lehetőség a

megkeresések feltöltésére a call centeren kívülről is az erre feljogosított kerületi ügyintézőknek. Ez elő is fordul folyamatosan, bár az így, kívülről bevitt ügyek aránya 10% alatt van. A közvetlenül a kerülethez érkező megkeresések valódi aránya azonban ennél mindenképpen nagyobb, ismert tény ugyanis, hogy számos esetben a kerületi munkatársak, főleg ha ők azonnal megválaszolják a kérdést, nem töltik fel a megkeresést a rendszerbe; a PR cég ezt nem tartja követendő megoldásnak, szeretnék, ha minden bekerülne az adatbázisba, még az azonnal megválaszolt ügyek is.

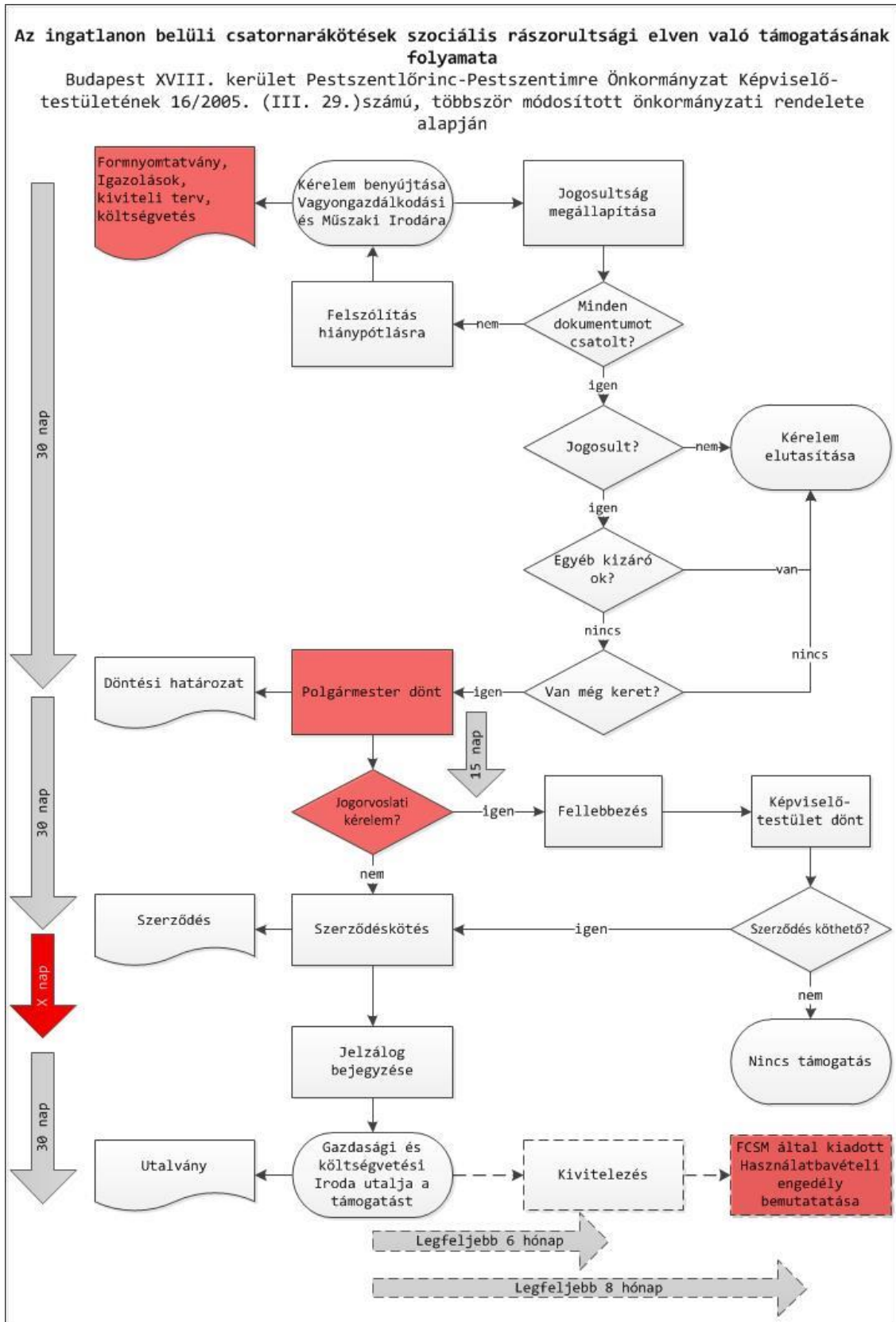
A folyamatban feltárt fő problémák:

- A rendszeren kívül marad számos megkeresés-válasz, amennyiben a megkeresés közvetlenül a kerülethez érkezik be, és az ügyintéző nem tölti fel azt a központi rendszerbe.
- A fel nem töltött megkeresések nem csak az ügyfélszolgálat működését leíró számszaki statisztikát teszik megbízhatatlanná, de ennél fontosabb, hogy így jelentős szakmai információ nem kerül a közös tudásbázisba, aminek a hiánya más esetben az ügyintézési időt növelheti meg – feleslegesen. Paradox módon így az is előfordulhat, hogy a jó szándékú kerületi ügyintézőnek többször kell választ adnia ugyanarra a megkeresésre; először amikor „saját hatáskörben” megválaszolja egy közvetlen érdeklődőnek, másodszer, amikor egy újabb megkeresés végső soron hozzá jut el válaszára.

4.4.3. Csatorna rákötések támogatása

A folyamatot a 16/2005. (III. 29.) számú önkormányzati rendelet szabályozza.

A rendelet alapján kibontakozó folyamatot az alábbi folyamatábrán mutatjuk be.



5. ábra: A csatornarákötések szociális rászorultsági elven való támogatásának folyamata

A folyamatban feltárt fő problémák:

- Legkésőbb a támogatás folyósítása után 8 hónappal a támogatottnak be kell mutatnia a Műszaki Irodának az FCSM által kiadott használatbavételi engedélyt. Ezzel a hivatal azt szeretné biztosítani, hogy a támogatást célszerűen használják fel. Ugyanakkor, mivel a kérelmező már a folyamat elején, a kérelemhez csatolva benyújtotta a nyilatkozatot és az igazolásokat, ez egy felesleges adminisztratív lépés. Ráadásul a kérelemhez bekérik az FCSM által engedélyezett kiviteli terveket és a költségvetést is, amely dokumentumok egyértelműen bizonyítják a célszerűséget. A kérelemhez benyújtott nyilatkozat szövegébe javasolt beszúrni egy sort, amelyen arról nyilatkozhat a kérelmező, hogy a pénzt a rákötés kiépítésére fordítja. Ezzel tehermentesíteni lehetne a Vagyongazdálkodási és Műszaki Irodát is a felesleges adminisztrációtól. (Kizárt dolog, hogy valaki kihasználná a lehetőséget, és a rendelet kijátszásával úgy venne fel 8 hónapra 100 ezer forint kamatmentes „hitelt”, hogy nem is szeretne rákötni a csatornára, de vállalná a jelzalog bejegyzését az ingatlanjára, és „előállítana” a kérelemhez kiviteli terveket...)
- A kérelemhez benyújtott, jövedelemről szóló igazolások is túlzott adminisztrációs terhet jelentenek a kérelmezőknek. A jogosultság igazolására elegendő volna szintén a kérelmező nyilatkozata. Egyfelől érthető a hivatal szándéka, hogy igazolásokkal szeretne meggyőződni a jogosultságról, ugyanakkor a kérhető támogatás nagyságrendje nem indokol ilyen mértékű óvatosságot, különösen, hogy az igazolások bemutatása semmilyen összefüggésben nem áll azzal, hogy a támogatást aztán az előírt rend szerint vissza is fizeti a kérelmező.
- A jövedelmi helyzet igazolásának feleslegességét alátámasztja az a jogosultsági kritérium is, miszerint ahol legalább 3 kiskorú eltartott van, oda jár a támogatás, teljesen függetlenül a család szociális és jövedelmi helyzetétől.
- A folyamat legnagyobb hibája, hogy a támogatás folyósításának dátuma voltaképpen esetleges, legalábbis nincsen szabályozva. Ugyanis az utalványozásra előírt legfeljebb 30 napos határidőt a hivatal onnantól számítja magára nézve kötelezettségnek, hogy megtörtént a jelzalog bejegyzése. Viszont a jelzalog-bejegyzés legkésőbbi időpontjára vonatkozóan a rendelet nem tesz semmilyen utalást, az tehát egy bizonytalan hosszúságú időtartam.
- A támogatásról maga a polgármester dönt. Megfontolandó, hogy ezt az aktust – tekintettel a folyamat szabályozottságára, és normatív jellegére – alsóbb szintre delegálja a polgármester.
- Ugyanakkor, éppen a szabályozott és normatív jelleg miatt, a döntés elleni fellebbezés lehetőségét javasolt volna kivenni a folyamatból, ezzel egyszerűsítve azt, rövidebbé tenni, és megakadályozni a lehetőségét annak az extra adminisztrációnak, aminek a végén még a képviselő testület is foglalkozni lenne kénytelen az ügyel.

A rendelet szövegében feltárt ellentmondások:

- Ellentmondás a rendelet szövegében, hogy legfeljebb 100 ezer forint támogatás adható, legfeljebb 4 évre, de legalább havonta 4 ezer forintos részletekben kell visszafizetni. Legfeljebb 100 ezer forintot legalább 4 ezer forintokkal visszafizetni nem tarthat 4 évig, hanem csak 25 hónapig, fele annyi ideig. Javasolt a maximális futamidő hosszát ehhez igazítani.
- Az ellentmondás vélhetően véletlenül maradt a többször módosított rendeletben, mégpedig amikor a támogatás felső határát 100 ezer forintra módosították a korábbi 200 ezer forintról. A korábbi 200 ezer forintos korlátról árulkodik, hogy a rendelet 1. számú mellékletében, az

igénybevétel feltételeit bemutató résznél még mindig 200 ezer forint található a szövegben. Javasolt ezt a részt 100 ezer forintra javítani.

- Hasonló ellentmondás a rendelet szövegében, hogy a nyilatkozat ismertető szövegében a jelzőknél csak a támogatás összege szerepel, holott a rendelet szerint annak járulékaival terhelt összegét jegyzik be az ingatlan-nyilvántartásban.

4.5. Megállapítások és javaslatok

Az elemzésben feltártuk a csatornázási projekt körüli fő negatív és pozitív tanulságokat, valamint bemutattunk három kapcsolódó folyamatot. Mindezen elemzések alapján az alábbi táblázatban foglaljuk össze fő megállapításainkat, és vonatkozó javaslatainkat.

Megállapítás	Javaslat
A tervezés elhúzódása, pontatlansága folyamatos és továbbgyűrűző problémákat okozhat.	A tervezés lehetőség szerint helyi szinten történjen. A tervezés aktuális alapadatokat használjon.
Hatósági eljárások hossza nem befolyásolható tényező, ám veszélyforrás lehet a projekt sikeres megvalósításában.	Gondos tervezéssel és folyamatos monitoringgal el kell kerülni, hogy váratlan hatósági eljárás csúszást okozzon.
Mélyépítési munkák esetén a váratlan műszaki akadályok súlyos fennakadásokat okozhatnak.	Az erőforrások folyamatos monitoringja és az ezen alapuló rugalmas áttervezés hatékony megoldásokat hozhat váratlan helyzetek esetén.
Kivitelező kezelésében sokáig és kiszámíthatatlan ideig maradnak a munkaterületek.	Ki kell dolgozni a visszavételi folyamat eljárásrendjét, és fel kell építeni a szükséges kapacitásokat a feladat elvégzésére.
Számos önkormányzati hatáskörű ügyet szabályozott eljárások nélkül intéznek a kerületnél.	A hiányzó eljárásrendeket ki kell dolgozni, és azokat feladatléírás vagy rendelet formájában életbe kell léptetni a munkatársak körében.
A lakosság és az érdekeltek folyamatos és precíz tájékoztatása kiemelt jelentőségű a projektben, amely tájékoztatás motorja a központi ügyfélszolgálat.	A központi ügyfélszolgálat adatbázisába folyamatosan minden releváns információt fel kell töltenie minden erre feljogosított felhasználónak, és minden megkeresés felől ezen a rendszeren keresztül kell intézkedni.
A munkaterületek visszavételéhez – a tervezett rendben – nem elegendők a Műszaki Osztály kapacitásai.	Megerősítve a Műszaki Osztály szándékát, javasolt egy külső műszaki ellenőri egység felállítása a területek bejárására és arról jegyzőkönyv elkészítésére.
Az ügyfélszolgálati rendszer kiválóan alkalmas a tájékoztatási feladatok ellátására, valamint egy BKISZ szintű közös tudásbázis strukturált tárolására és használatára, azonban információvesztést, adott esetben pedig túlmunkát okozhatnak a „saját hatáskörben” eljáró kerületi ügyintézők.	A kerületek folyamatos tájékoztatása javasolt a témában (például kooperációs üléseken), meggyőzendő őket a közös rendszer rendeltetésszerű használatáról.

Megállapítás	Javaslat
A csatornarakötések szociális rászorultsági elven való támogatásának folyamata túlzott adminisztrációs terhet ró mind a kérelmezőre, mind a hivatalra.	Javasolt kihagyni a folyamatból az FCSM által kiadott használatbavételi engedély bemutatását, és ezzel párhuzamosan a kérelem nyilatkozat részébe egy megfelelő kiegészítést beilleszteni. Javasolt a jövedelmi igazolások bemutatásának kötelezettségét eltörölni.
A kérelmekről való döntés és fellebbezés az Önkormányzat legmagasabb szintjeihez kötött.	Javasolt a fellebbezés lehetőségét kivenni a folyamatból, a döntés szintjét pedig alsóbb szintre delegálni.
A rendeletet többször módosították, ami ellentmondásokat eredményezett a szövegében.	Javasolt a feltárt szöveges ellentmondások javítása.

2. táblázat: megállapítások és javaslatok

A javaslatokat az alábbi „PICK” táblában³ is összefoglaljuk. Ebben a csoportosításban könnyen átlátható, mely beavatkozásokat érdemes azonnal megtenni, melyek jelentenek majd kihívást, és melyek azok, amelyek végrehajtása jelentősen több terhet jelent, mint az általa hozott haszon (ilyen javaslatból igyekeztünk keveset megfogalmazni).

Az alábbi elrendezés segítheti a javasolt beavatkozások végrehajtásának prioritizálását. A nagy haszonnal kecsegtető és könnyen végrehajtható intézkedések megtétele az elsődleges (Implement). Ugyanilyen fontosak lehetnek a nagy hasznot hozó, bár nagyobb befektetést, alaposabb tervezést, adott esetben intézményi struktúrák megváltoztatását is igénylő beavatkozások; ezeket érdemes alaposabb előkészítés után, de szintén elindítani, vagy legalábbis szem előtt tartani egy következő beruházás esetén (Challenge). A csekélyebb hozammal járó, viszont könnyen végrehajtható intézkedések megtétele szintén azonnal ajánlott, különösen, hogy az ide sorolt javaslatok száma összességben ezt indokolja (Possible). A nagy végrehajtási nehézséggel (ennek hátterében jellemzően állhat valamilyen külső tényező) kisebb hasznot hozó beavatkozásokat érdemes a prioritási lista végén tartani (Kill).

³ A PICK tábla nevében a rövidítés a Possible, Implement, Challenge, Kill szavakból, mint a felmerült beavatkozási javaslatok kategóriáiból ered.

		Beavatkozással elért haszon	
		nagy	csekély
Beavatkozás végrehajtása	könnyű	<ul style="list-style-type: none"> - Ki kell dolgozni a visszavételi folyamat eljárásrendjét, és fel kell építeni a szükséges kapacitásokat a feladat elvégzésére. - A hiányzó eljárásrendeket ki kell dolgozni, és azokat feladatleírás vagy rendelet formájában életbe kell léptetni a munkatársak körében. 	<ul style="list-style-type: none"> - A központi ügyfélszolgálat adatbázisába folyamatosan minden releváns információt fel kell töltenie minden erre feljogosított felhasználónak, és minden megkeresés felől ezen a rendszeren keresztül kell intézkedni. - A kerületek folyamatos tájékoztatása javasolt a témában (például kooperációs üléseken), meggyőzendő őket a közös rendszer rendeltetésszerű használatáról. - A csatornarakötések szociális rászorultsági elven való támogatásának folyamatából javasolt kihagyni az FCSM által kiadott használatbavételi engedély bemutatását, és ezzel párhuzamosan a kérelem nyilatkozat részébe egy megfelelő kiegészítést beilleszteni. - Ugyanitt javasolt a jövedelmi igazolások bemutatásának kötelezettségét eltörölni. - Ugyancsak ebben a folyamatban javasolt a fellebbezés lehetőségét kivenni a folyamatból, a döntés szintjét pedig alsóbb szintre delegálni.
	nehéz	<ul style="list-style-type: none"> - Gondos tervezéssel és folyamatos monitoringgal el kell kerülni, hogy váratlan hatósági eljárás csúszást okozzon. - Az erőforrások folyamatos monitoringja és az ezen alapuló rugalmas áttervezés hatékony megoldásokat hozhat váratlan helyzetek esetén. - Megerősítve a Műszaki Osztály szándékát, javasolt egy külső műszaki ellenőri egység felállítása a területek bejárására és arról jegyzőkönyv elkészítésére. - A tervezés aktuális alapadatokat használjon. 	<ul style="list-style-type: none"> - A tervezés lehetőség szerint helyi szinten történjen.

3. táblázat: beavatkozással elért haszon

5. A „holdingosítás” vizsgálata és javaslatok

A Hivatal ÁROP-3.A.2 szervezetfejlesztési projekt 7. számú, „Szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata” című feladatán belül az egyik vizsgálati fókuszként a holdingosítás témakörét és folyamatát határozta meg.

Ez a terület nem közvetlenül napi üzemeltetési vagy projekt munkafolyamattal kapcsolatos, viszont az önkormányzat és szervezetei működési és fejlesztési tevékenységének fontos része.

A feladat konkrét meghatározása kapcsán elhangzott, hogy az Önkormányzat arra vonatkozóan szeretne szakértői véleményt kapni, hogy a teljes, illetve meghatározó tulajdoni hányadával rendelkező szervezetek, társaságok „holdingosításával” kapcsolatban megfelelő irányba indult-e el az Önkormányzat, amikor testületi döntésekkel létrehozta a Városgazda Zrt.-t, mint számos kerületi feladatot összefogó szervezetet.

Kiindulásként megvizsgáltuk a „holdingosítás” témakörének adatfeltárási lehetőségeit, s ezen keresztül megállapíthatóvá vált a feladat műszaki leírásban szereplő módszertanok alkalmazási lehetősége.

Az elemzés végén összefoglaljuk valamennyi megállapításunkat, és a hozzájuk kapcsolódó javaslatainkat.

5.1. Módszertani keretek

Módszertani korlátok

A szakmai és támogató folyamatok felülvizsgálata kapcsán, figyelembe véve a Hivatal célját, előzetesen a következő módszertani lépéseket azonosítottuk.

- Az adott témakör komplexitása miatt célszerű elsődlegesen a személyes tapasztalatok feltárása és rendezése.
- A vizsgált téma megismerése és elemzése alapján egyértelművé vált, hogy a feladat műszaki leírásában (az ajánlati felhívás része) szereplő Six Sigma módszertant csak bizonyos elemeiben tudjuk használni, a módszertan egészét illetően nem.
- Az egyik legerősebb statisztikai minőségirányítási rendszer és módszertan alapján, ami a Six Sigma, az adott témakör és fellelhető adatkörnyezete jelen állapotában még nem vizsgálható: a Six Sigma módszertan valós, meglévő folyamatokkal foglalkozó egyik módszer-együttese a DMAIC mozaikszóval jelölt. A módszertan jelölő mozaikszavak az adott folyamat Meghatározását (Define), Mérhetősége meghatározását és szisztematikus mérését (Measure), Elemzését a konkrét mért adatoknak (Analyze) és Javító fejlesztését (Improve), majd mindezek Ellenőrzését (Control) fedik.
- Kerestünk olyan jellegű számszerű összehasonlítási alapokat, amelyek összehasonlítása és együttes elemzése – más tényezők hatásának minimalizálásával – végrehajtható, azonban nem tudtunk meghatározni ilyen elemzési területet.
- Mindezek alapján a holdingosítás célkitűzéseit, tapasztalatait és tanulságait interjúkkal, dokumentumok elemzésével mértük fel, majd a feldolgozott információkat összevetettük más önkormányzatok ez irányú gyakorlatával.

Dokumentumok:

- A Képviselő Testület 2011. március 31-i ülésének jegyzőkönyve
- Előterjesztés a Képviselő testület 2011. május 26-i ülésére, Tulajdonosi döntések meghozatala a Vagyon18 Nonprofit Zrt. és a Budapest XVIII. kerület Városüzemeltető Nonprofit Kft Egyesüléséről
- A Képviselő Testület 2011. május 26-i ülésének jegyzőkönyve
- A Városgazda 18 Zrt, honlapján fellelhető adatok és dokumentumok

Interjúk:

- Banyár László Vezérigazgató Városgazda 18 Zrt.
- dr. Illés Tamás Jogi és koordinációs referens
- Madarassy Csaba GESZ Igazgató

A vizsgálat lépései

- Interjúk lefolytatása az alábbiak feltárása érdekében
 - a téma vizsgálatának okai és céljai
 - a holdingosítás folyamata, indokai és jelenlegi helyzete
 - szándékok és célok a szervezet és a működés továbbfejlesztésére
- Dokumentumok megismerése és elemzése
 - a holdingosítás önkormányzati működési környezete
- A „holdingosítási” okok feltárása, a jelen gondjainak megismerése,
- Megállapítások összefoglalása, javaslatok

5.2. Holdingosítás—részletes elemzés

5.2.1. Háttér

Az önkormányzati tulajdonú cégek együttes cégcsoportként való szervezése, azaz konszernszerű irányítási mód felszínre kerülése közel 10 éves távlatra tekint vissza a hazai önkormányzati működésben. Több önkormányzatot jelentős pénzügyi-kontrolling tanácsadó cégek (például IFUA) segítettek a megfelelő döntések előkészítésében. Ezek között elsők között volt Debrecen, Miskolc, Békéscsaba, Sopron, Esztergom, Hajdúböszörmény és Budapest Főváros is.

Az önkormányzatok önálló vállalkozásokra kiterjedő hagyományos irányítási gyakorlatán általában azt kéri számon, hogy hiányzik az összehangolt stratégiai irányítás (ebben a tekintetben alulirányítják), míg a „kézi” vezérléssel egyébként – politikai értelemben – túlirányítják. Az irányítás gyakran átpolitizált, nincs reális kép az elvárható teljesítményről. A szinergiák elvesznek, a cégek közötti és feletti koordináció lassú, továbbá párhuzamos tevékenységek és kapacitások épülnek ki.

A konkrét célok a következők voltak az önkormányzati holdingok kialakításánál:

- szolgáltatási, működési, pénzügyi, minőségi, kezelési, előnyök és hasznok realizálása;
- egységes vagyongazdálkodás, vagyonkezelés, az önkormányzati vagyonnal való szakszerű és takarékos gazdálkodás;

- egységes és összehangolt fejlesztési, üzemeltetési, karbantartási, hibajavítási tervezés, vezetés és gyakorlat;
- stratégiai tervezés és irányítás együttes megvalósítása;
- költségtakarékosabb működés, költségelőnyök;
- gyorsabb döntéshozatal és megvalósítás;
- projektszemléletű működés erősödjön;
- jöjjön létre összehangolt és kezdeményező szakmai párbeszéd;
- alaptevékenységre való koncentrálás, divizionális önállóság;
- az önkormányzat tulajdonosi szerepének és tulajdonosi feladatainak egyértelműsítése;
- javuljon és egységesedjen a kerületi lakosok számára nyújtott szolgáltatások színvonala;
- javuljon a divíziók és a leányvállalatok működésének hatékonysága;
- szakmai együttműködés és párbeszéd a megfelelő a Polgármesteri Hivatal szakirodáival;
- létrejöjjön a vállalatok stratégiai irányítása és kontrollja;
- növekedjenek a közös működésből eredő megtakarítások és hasznok;
- csökkenjen a kerület költségvetését terhelő pénzügyi támogatási igény;
- a pályázati lehetőségek összevont és egységes kihasználása;
- a különböző divíziók szervezeti életciklusainak egységesítése, szervezettségük, irányítási-vezetési módjuk egységesítése és fejlesztése;
- tőkeerős vállalatcsoport, a kerület gazdasági életének meghatározó szereplője;
- egykapus ügyfélszolgálati és kiemelt ügyfélszolgálati tevékenység eredményességet és átfutási időket meghatározó gyakorlata;
- a magas arányú alvállalkozói igénybevételi gyakorlat kiváltása a saját erőforrások, kapacitások egységes kezelésével
- az alvállalkozói menedzsment és portfólió homogenizálása;
- az üzemeltetési beszerzés standardizálása.

Példák önkormányzati irányító társaságokra és tagvállalatokra

Irányító Szervezet	Tevékenységi kör/Tagvállalat
Palota Holding (XV. kerület):	Ingatlan és vagyonkezelés
Kapos Holding	Vagyonkezelő és Szolgáltató Zrt.; Tömegközlekedési Zrt., Városgazdálkodási Zrt., Kaposvíz és Csatorna Kft., Deseda Kemping Kft., Aquamedical Kft., Kapos Televízió és Rádió Kft., Hulladékgazdálkodási Kft., Jégcsarnok Kft., Környezetvédelmi Kft. Nagypiac Kft.
Strigonium Holding Zrt.	Építőipari Kft., Ingatlankezelő Kft., Hirdető Kft., Kegyeleti Kft., Mahart Kft., Turizmus Kft., Hungast Kft., Védvár 2008 Zrt., Zöldút Kft.

Miskolc Holding Zrt.	Hőszolgáltató Kft., Ingatlangazdálkodó Zrt., Miprodukt Kft., Miskolci Vízmű Kft., Városi Közlekedési Zrt., Turisztikai kft., Városgazda Nonprofit Kft., Régió Park Miskolc Kft., Agrokultúra Kft., MIVIKŐ Kft.
XIII. ker. Közszolgálati Holding	Beruházó divízió, Ingatlangazdálkodó divízió, Kult13 divízió, Közterületi divízió, Sport divízió

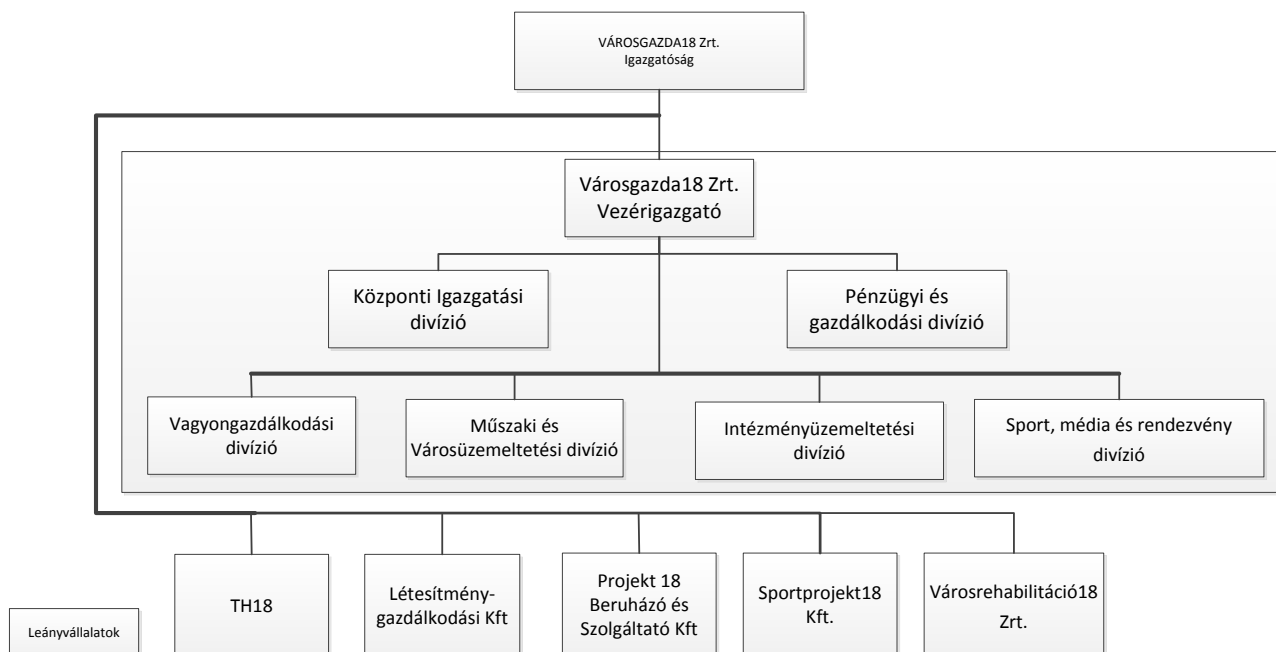
A felsorolásból kevéssé érzékelhető, ugyanakkor fontos megállapítani, hogy amíg a vidéki városok esetében az önkormányzati cégek a teljes település minden aspektusával foglalkoztak, s ezen kívül még a városok környéki kisebb települések irányában is szolgáltatottak, addig a XVIII. kerületi önkormányzat az egyik budapesti kerületként bizonyos szolgáltatások és tevékenységi körök esetében, a Fővárosi Önkormányzattal való feladatmegosztásnak megfelelően számos tevékenységi körrel nem, vagy csak részben foglalkozik. Ide tartozik többek között a közlekedés és a hulladékgazdálkodás. A XVIII. kerület esetében vizsgált dokumentumok kapcsán csak közvetett célokat lehetett érzékelni, viszont a Városgazda XVIII. kerület Nonprofit Zrt. vezérigazgatójával készült interjúban az indító impulzus egyértelművé vált.

Az önkormányzat és cégei az előző időszakokban jelentős mértékben alvállalkozókkal végeztették el a feladatokat, a belső kapacitások fejletlenek, kihasználatlanok és koordinálatlanok voltak. Az üzemeltetést végző munkatársak élők munkatermelékenysége alacsony volt, azaz a különböző cégek egyrészt nem tudtak jelentős kapacitások rendelkezésre állásával rövid reakcióidőket és megfelelő erősségű kapacitásokat felmutatni, másrészt pedig valószínűleg a vezetés számára is egyszerűbbnek tűnt a jelentős arányú alvállalkozói kör.

A cél a belső erők fejlesztése, jelentős nagyságrendben a különböző tevékenységek belső erőforrásokkal való megvalósítása volt.

5.2.2. A Városgazda XVIII. kerület Nonprofit Zrt. bemutatása

A Városgazda 18 Zrt. Szervezeti Struktúrája:



6. ábra: A Városgazda 18 Zrt. Szervezeti Struktúrája

A „holdingosítás” irányítási céljával két központi divízió jött létre, a városüzemeltetés, létesítmény-gazdálkodás, ingatlankezelés kapcsán jött létre a magkompetenciát alkotó 3 műszaki divízió, végül a nem városüzemeltetési jellegű tevékenységeket egy divízióba rendezte a Zrt.

5.2.3. A holdingszerű működés jellemzői

1. A holdingosítás a szolgáltató típusú önkormányzati működés erősítéseként a tevékenységeket megvalósító szervezeteket, azok egyes jelentős funkcióit egy csoportba gyűjti, ezáltal a támogató illetve a szakmai tevékenységekhez szükséges erőforrásokat, kompetenciákat koncentrálna.
2. Ennek a megvalósulása szervezetenként több megoldással lehetséges. Az egyik, amikor azonos tulajdonosi háttérrel rendelkező önálló jogi személyek szervezetcsoporthoz és együttes irányítás alá kerülnek különböző megfontolások alapján és ennek a „konzernnek” központi irányító szerve jön létre (holding). A másik, amikor mindezen jogi személyek egy szervezetbe olvadnak, elvesztve jogi- rendelkezési- vezetési- vagyoni, egyéb önállóságukat (egységes vállalat), a harmadik pedig a vegyes megoldás, azaz mindkét előzőleg jelzett irány együttes jelenléte (törzsház). Mindegyik esetben létrejöhetnek a „konzern-irányítás” központi funkciói, az irányítás módja ugyanakkor igen változatos szabályozási képet mutathat.
3. A Városgazda Zrt. érzékelésünk szerint alapvetően egy egységes vállalat, illetve a leányvállalatok jelenléte miatt törzsház koncepciót követ eddigi fejlődése alapján. Valós működése alapján nem tekinthető „vegytisztá” holdingnak. A meghatározó holding-jellegű elemek nem az indulás részei, hanem az együttes fejlődés-fejlesztés következményei. A Zrt.-hez rendelt, oda tartozó „projektcégek” valójában egy-egy konkrét feladat megvalósítására „élednek” fel, valós, folyamatos működésük az „anyacég” divízióihoz képest nem érzékelhető. A vezetés személyi azonossága, több helyen a munkaszervezet azonossága a leánycégek és

a „anyacég” között is az egységes vállalati megoldást támasztja alá. A „központi” jellegű gazdasági és most a létrejövő beszerzési divízió léte a konszernszerű–holdingszerű működtetés egyértelmű fejlődés-megnyilvánulásaként is értelmezhető.

4. Az egységes vállalati megoldás – megszüntetve a jogi önállóságot – előnye, hogy jelentős erőt és koncentrációt valósít meg, az alvállalkozók, az értékesítések, a források, kapacitások, vagyoni jellegű eszközök hatékony felhasználásával.
5. A társaság a kerületben már most is jelentős munkáltató.
6. Egyneműsítő ereje a szolgáltatások minősége, tartalma, hatékony működése, egységes gazdasági-vezetése szempontjából jelentős előnyöket generál.
7. Jelenlegi felállása és működése egy különböző tevékenységeket létrehozó egységes vállalatnak felel meg, nem nevezhető tehát valódi holdingnak. A vezetés közvetlen befolyásoló ereje és az irányítás módja ugyanakkor kockázatokat jelenthet a források elosztása, az egyes szakdivíziók akaratképzése, önálló vagyonkezelése szempontjából, amennyiben a belső döntéshozatal nincs megfelelően szabályozva, továbbá nem biztosítja a szakmai érdekek, szempontok megfelelő artikulációját és figyelembevételét.
8. A Zrt. alapvető kulcskompetenciája a vagyonkezelés, ezen belül az ingatlan-kezelés, üzemeltetés. A többi divízió gyakorlatilag az ingatlanokon felépülő „szakmai” kompetenciák által határolt. A központi divíziók a megfelelő működési feltételek koncentrációját valósítják meg.
9. Jelentős szakmai, szervezeti kompetencia állapítható meg, amely támogatja azt az elképzelést, hogy a Városgazda Zrt. önálló gazdálkodási, üzemeltetési, beszerzési, felújítási és beruházási szereplő, „feladatgazda” legyen a kerületben.

Eredmények, számszerűsítések, fejlődési irányok:

Kétféleképpen vizsgálhatjuk ezt a témakört: egyrészt az összeredmények és az összeteljesítmények oldaláról, másrészt afelől, hogy az egyes szakmai részfunkciók milyen eredményértékeket mutatnak fel.

Összeredmények, Össztermék

Péntek Tamás a Városgazda Zrt. gazdasági igazgatójával folytatott megbeszélés kapcsán az éves megtakarítások a „holdingosítás” előtti 2009-es bázisévhez viszonyítva elérik a 300-400 MFt-ot.

Jelentős eredmények születtek azokból a megtakarítási módokból, amelynek során már egyébként működő technológiai fejlesztéseket valósítottak meg az egyesítés után.

Gazdaként és nem alvállalkozóként érdekeltek abban, hogy az optimálishoz közeli, költségmegtakarításokat eredményező szakmai megoldásokkal éljenek (ahogyan a járdák karbantartásával és építésével kapcsolatos, alábbi példából is látszik) és újfajta technológiákkal költségkímélőbb módon oldják meg a szükséges feladatokat a kibővült feladatellátás kapcsán (kátyú-megoldás).

A holdingosítás előtt, az alvállalkozói irányban kihelyezett tevékenységek szakmai tartalmainak felülvizsgálata jelentős megtakarításokat eredményezett. Két példa ezekre a megtakarításokra:

1. Járda karbantartás és építés: Műszaki és Városüzemeltetési divízió – járdák karbantartása, építése

2009. 17 600,- Ft /négyzetméter

2010. 14 300,- Ft / járdanégyzetméter,

2011. 13 000,- Ft / négyzetméter eredményt értek el a megtakarításokkal.

Közel 40%-os megtakarítás mutatható ki annak révén, hogy az 5 cm járdavastagság helyett, a szakirodalom által alátámasztott 3,5 cm-es vastagságot használják.

2. Kátyúzás: Műszaki és Városüzemeltetési divízió

Az Önkormányzat kezelésében lévő utakkal kapcsolatos karbantartási-hibajavítási munka egyik jelentős része a kátyúzással, kátyúk megfelelő színvonalú kezelésével, betemetésével kapcsolatos munka. Ez a munkatevékenység hagyományosan kiszervezett tevékenység, alvállalkozóval.

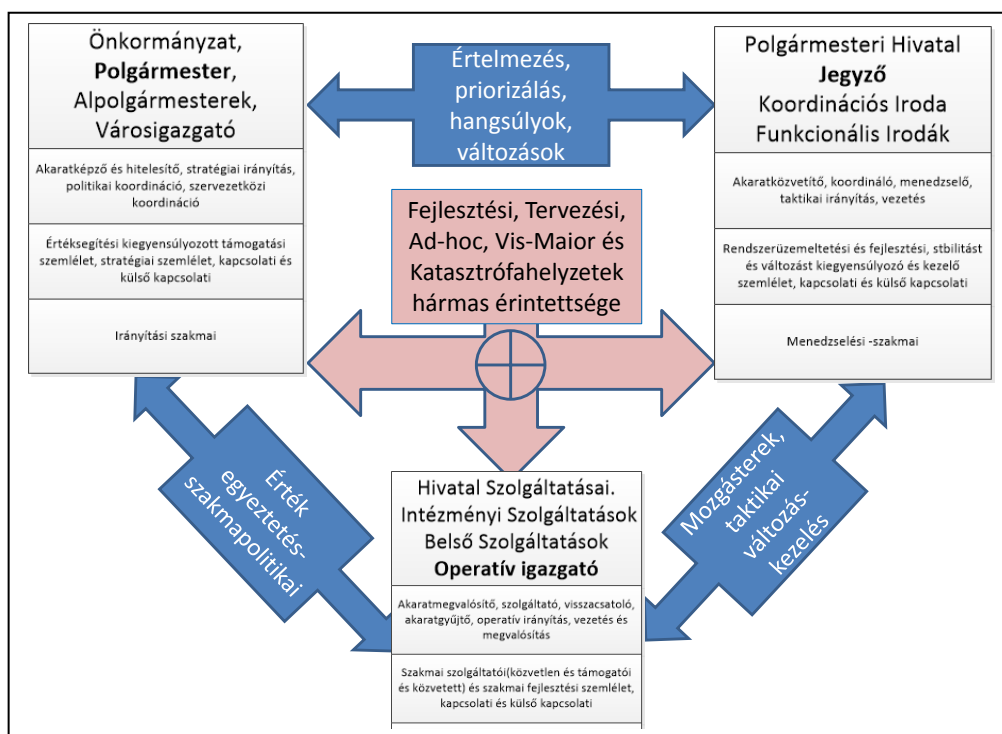
Az előző pontnál nagyságrendileg jelzett négyzetméteradatokat eredményező megoldások helyett itt egy, a BKK-val együttműködően létrehozott új technológiai módszer bevezetésével az itt kezelt utak kátyúinak jelentősen stabilabb megoldását tudják létrehozni.

Ennek a technológiának a költsége 30-40 % költség megtakarítást eredményez.

A központi megtakarítási és fókuszálási lehetőségeket (Igazgatási Pénzügyi, Gazdálkodási Divíziók), tendenciákat kiegészítik az eddig egymástól szervezetileg is „elzárt” üzemeltetési jellegű divíziók és osztályok szakmai koncentrációiból születő innovatív megoldások.

5.3. Bevezető irányok és javaslatok

Az Önkormányzati szolgáltatási koncepciót is magában foglaló szervezet alapvetően hármas tagolódású is lehet:

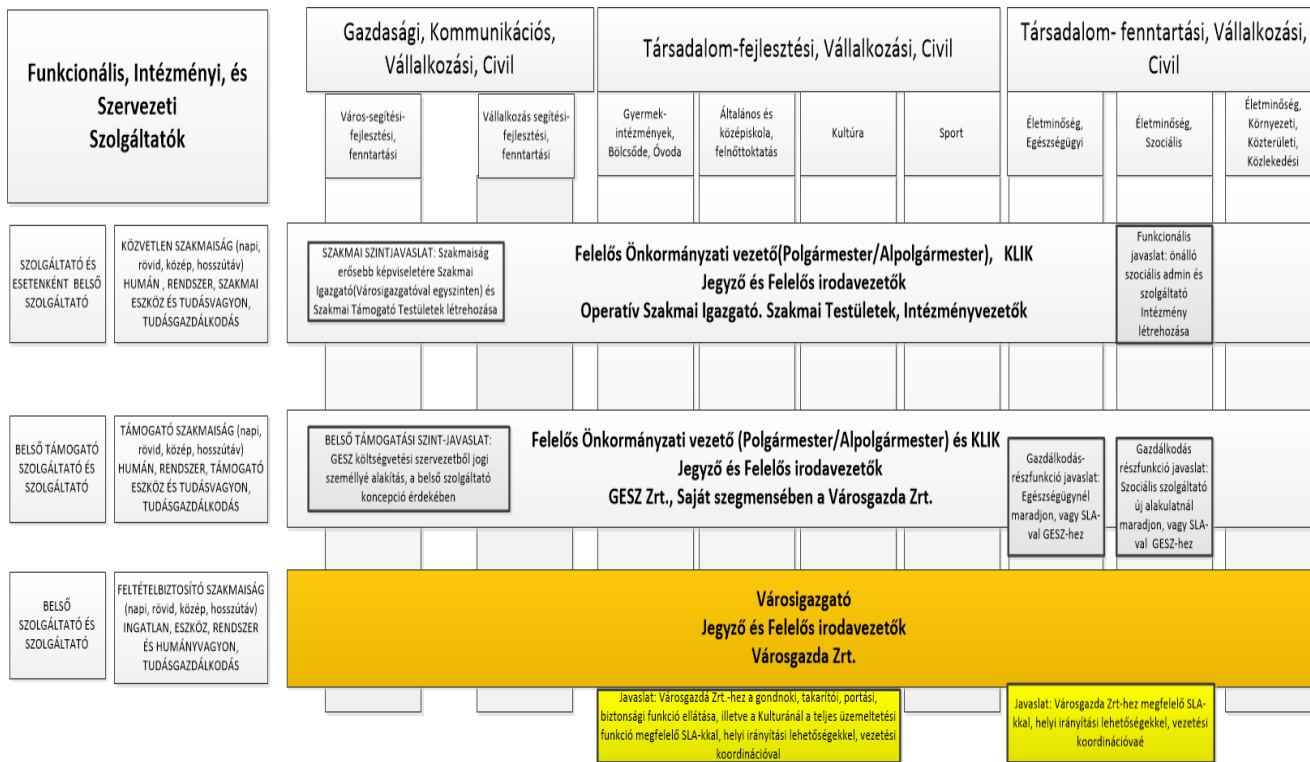


7. ábra: Az Önkormányzati szolgáltatási koncepció tagolódása

1. A Városgazda Zrt. magkompetenciája kapcsán megfelelő szintű továbblépés lehetségesnek látszik a többi intézmény irányába. Ennek a továbblépésnek viszont a „szolgáltatásmenedzsment” módszertani alapjain célszerű építkezni, erre részletes mintákat tud adni néhány párhuzamos, más ágazatban már fejlett és működő megoldáskészlet (például ITIL⁴). Ennek a módszertannak az elemei testre szabva jelentős dinamikát, kiegyensúlyozott működést, tiszta szerepeket, csökkenő hibaarányt, kevesebb konfliktust jelentenek, jelentős pénzügyi és szolgáltatás-minőségi eredmények mellett.
2. A „szolgáltatásmenedzsment” egyben jelentős lehetőség is, hogy a szolgáltatások az egyes divíziók között is keretek közé kerüljenek, valamint rendszerszerű hatékonysággal és egyneműséggel jöjjenek létre.
3. Döntő tényező a Városgazda Zrt. hosszú távú sikeres működése szempontjából a magkompetenciához kapcsolódó szakmai tevékenység megfelelő érvényesülésének irányítási, szervezeti, működési, döntési szabályozása, a tulajdonos részéről való következetesen alkalmazott mélyebb kontroll, a valós párbeszéd a döntés-előkészítés során és a divíziószintű beszámoltatás.
4. A Városgazda profiltisztítása kapcsán több jövőbeli alternatíva is felmerülhet. Az egyik lehetőség: három egyenlő erősségű szervezeti alapirány létrehozható, amelyeknek egyenlő erővel kell megjelenniük a stabilitás és a fejlődés szempontjából. Ez a három irány a következő:
 - a. a szolgáltatási szakmaiság szervezeti koncentrációja;
 - b. a gazdálkodás-támogatás szervezeti koncentrációja;
 - c. az üzemeltetési, beruházási, beszerzési, logisztikai, létesítménygazdálkodási és vagyonekezelési kompetencia koncentrációja.
5. Jelen pillanatban mindezek egyfajta tisztázódási folyamat mentén jöhetnek létre, amennyiben erre szándék keletkezik. Ennek a szolgáltatás-orientációnak egyik jelentős fejlődési motorja és alapja épp a Városgazda Zrt. eddigi fejlődése lehet. Fejlődési mintái akkor még jelentősebb erőt adnak, amennyiben nem hatalmasodik el akár külső nyomásra, akár belső nyomásra az „üzemeltetési” szemlélet. Jót tehet a Városgazda Zrt.-nek majd a kifelé való szolgáltatás, megmérettetés is, projektkultúráját tovább erősíthetik beruházási jellegű megbízások.
6. Várhatóan a Városgazda Zrt.-n belüli divíziók működési módjának, kultúrájának egységesítése az egyik legnagyobb kihívás, hiszen majd mindegyik divízió „különböző életkorú”, s ebből adódóan különböző fejlettségi szintű. A gazdaságilag nyitottabban induló szervezetek és a költségvetési típusú, vagy a „belső szervezeti egység típusú” működési kultúrák találkozása egy szervezetben jelentős vezetési kihívás. Mindezeket a kihívásokat még felerősíti a „gazda, aki szolgáltató”, látszólagos oximoron ellentmondása, azaz a szolgáltatói alapattitűd tudatos fejlesztési lehetősége.
7. Áttekintve az üzemeltetéssel, gazdálkodással, beszerzéssel kapcsolatos helyzetet, kulturális és egészségügyi területen nem érvényesült a közös irányítás koncepciója, a GESZ irányában pedig egyfajta versenyhelyzet érzékelhető a gazdálkodási szolgáltatás ereje és hatékonysága szempontjából (Városgazda Zrt. Központi Gazdasági divízió kontra GESZ).
8. A köznevelési intézményrendszerrel érintő 2013. évi változások kapcsán a szolgáltatói funkciók megosztása tisztázást igényel. Az intézményeknél található üzemeltetést

⁴ Az ITIL az Information Technology Infrastructure Library kifejezés rövidítése. Ez a módszertan informatikai alapú rendszerek működtetése és fejlesztése kapcsán ismert.

közvetlenül segítő portási, gondnoki, takarítói, biztonsági szolgálati, karbantartói, fűtői, műszaki segítői típusú tevékenységek esetében felvethető ezeknek a Városgazda Zrt által történő központi megszervezése és irányítása. Azaz mindezek koncentrációja nem megkerülhető.



8. ábra: Funkcionális, intézményi, és szervezeti szolgáltatások

- Az intézmények küldetésének, vezetésének és szakmaiságának alapérdeke viszont a megfelelő szolgáltatási szint szerződések létrejötte, azaz az „intézményi szolgálat” létrejötte. Ennek a megállapodásnak a kölcsönös függősége jelenti a két oldalon felsorakozott szakmaiságok (ágazati illetve létesítményüzemeltetési) igazi szinergiáját.
- Viszont a nem közvetlen üzemeltetést, hanem az intézményi alap-szakmaiságokat segítő gazdálkodási irányok koncentrációja a GESZ révén valósulhat meg, amennyiben a GESZ szervezetfejlődése ki tud lépni a költségvetési típusú, tisztán követő és végrehajtó szerepből. (Ennek egyik előmozdítója lehet a Hivatal Pénzügyi és Gazdasági Irodája).
- Az intézmények vezetése ebben a kontextusban keresi a szerepét, főként az „állami fenntartásba került” intézmények esetében. A vezetés mindig is mozgásteret jelent, egyfajta szakmai alapú érdekérvényesítési autonómiát, amely jelenleg korlátozott. A szakmai szempontok képviselői lehetőségének megteremtése a jelenlegi keretek között nem várható sokáig magára, amennyiben az adott intézmények által ellátott feladatokat továbbra is magas színvonalon kívánják ellátni.
- Az intézmények működésének tervezése során az intézmények vezetőit is javasolt bevonni a tervezési folyamatba, a politika (önkormányzat), a felsőszintű menedzselés (Hivatal), a Városgazda (üzemeltető) és a GESZ képviselőivel közös fórum keretében.
- A Városgazda Zrt. esetében az intézményi közüzemi számlák kezelése, valamint az energetikai jellegű szakmai és gazdálkodási tevékenység kapcsán felmerül a közüzemekkel való koncentrált szerződéskötések (beszerzés) lehetősége, és mindezek szakmai felügyelete. A kezelés átvétele a GESZ-től még teljesebb lehet, ha előlegkezelési

technikákkal a kifizetéseket is közvetlenül intézhetnék, teljessé téve a központosított energetikai szerződéskötés és menedzsment előnyeit (a Városgazda „nevére” írva a mérőberendezéseket). A GESZ a szereposztást tekintve pénzügyi közreműködő és gazdálkodási elemzési kompetencia központ lehet ebben a kontextusban.

14. Mindezek a változások csak komplex változáskezeléssel tudnak létrejönni, egy-egy elem kiragadása nem hoz valós eredményt. Ennek alapja a megfelelő és tudatosan tervezett, célorientáltan felépített és megfelelő részvételi alapú megoldás-kidolgozás, fejlesztési folyamat. Erre célszerű egy, a belső kulcsemberekből munkacsoportot alakítani és fenntartani a változások megfelelő tervezéséhez és kivitelezéséhez. Ennek keretében a közeljövőben javasolt az szereplőkkel kapcsolatos szereptisztázási folyamat és vele közel párhuzamosan a szolgáltatási szint megállapodásra épülő szolgáltatói típusú működés kialakítása, a Városgazda Zrt. dinamikáját és magkompetenciáját is felhasználva.

5.4. A Városgazda Zrt. intézményi szolgáltatásfejlesztésének lehetséges folyamata

A következőkben azokat a főbb lépéseket vesszük sorra, amelyek mentén a jelenlegi helyzetből egy jövőbeni kívánt helyzetbe lehetséges eljutni, a megfelelő lépések előkészítésével, megvalósításával.

A lépések komplex hatásrendszerűek, először érdemes felkészíteni a szervezetet az új szemléletre, majd végigvezetni a Hivatal, a Városgazda és az intézmények szervezeteit a fejlesztési-átváltozáskezelési folyamaton.

1. szakasz: Szándéktól az akaratképzésig, majd a szolgáltatási szint megállapodások eléréséig

<p>Cél: a működés fejlesztésének költségtakarékos, időbeli, kevesebb konfliktusos, minőségi megoldása érdekében a választások utáni időszakra egy politikai, igazgatási, szakmai együttes akaratgyűjtés és döntés</p>	<p>A jelen működés következő önkormányzati irányítási ciklus továbbfejlesztése érdekében a jelen fejlesztési anyag és szervezetefejlesztési projekt felhasználásával akartképző és hitelesítő mechanizmusok és folyamat létrehozása a működési modellek különböző szintű bemutatásával, majd a döntéselőkészítés. Megfelelő érdekeltek bevonásával a szándékok, akaratok, állandósági és változási folyamatok tervezése, döntés és kommunikáció.</p>
<p>Cél: szükséges tudások azonosítása, megújítása, létrehozása: szolgáltatók(Városgazda, GESZ) és ügyfél(Intézmény), az irányító (Hivatal) és a tulajdonos (Önkormányzat)</p>	<p>Interaktív képzések és projektek tervezése. Megfelelő működési modell kiválasztása mellett a módszertanok kiválasztása. Javasolt a „szolgáltatások-szolgáltató önkormányzat” kapcsán az ITIL és a 6S módszertanok megismerése, saját működésre azonosítása szükség esetén testreszabása. (Javasolt kör az adott szférával kapcsolatosan az Önkormányzat, a Hivatal, az Intézmény, a GESZ és a Városgazda azonos funkcionális vezetőinek, munkatársainak részvételével)</p>
<p>Cél: megfelelő minőségű Megállapodások, pl: Városgazda, mint intézményi szolgáltató konkrét definiálásával</p>	<p>Intézményi Szolgáltatóként való megerősítés és definiálás, kölcsönös követelményrendszer meghatározása: 1, Szolgáltatási Keretmegállapodások Intézménytípusonként az Önkormányzattal, Polgármesteri Hivatallal, 2, Szolgáltatási Szint Megállapodások (minden intézménnyel és a saját divíziókkal- azon belüli intézményekkel) Tartalom (teljes kibontás az írásos anyagban): Szolgáltatás-portfolio, Szolgáltatás-stratégia, Szolgáltatás-tervezés, Szolgáltatási Operáció-Megvalósítás, Szolgáltatási Szemlélet és gyakorlatváltás, Folyamatos szolgáltatásjavítás, Rendelkezésre állás, 3, Mérési pontok, megfelelőségi szintek, eszkalációs pontok megállapítása a Szolgáltatási Szint Megállapodás (SLA) részeként (ITIL és 6S módszertanokkal)</p>

9. ábra: A szolgáltatásfejlesztés célrendszere

A szolgáltatásmenedzsment témakörében jelentős eredményeket ért el egy, az Egyesült Királyságból származó, az 1980-as évek óta fejlődő módszertan. Ennek témaköreit, kidolgozását, a fejlesztés lépéseit és módját tekintve alkalmas arra, hogy a Városgazda Zrt., illetve a kerület bármely szolgáltatást végző intézménye, szervezete a megfelelő testreszabás után hasznosítsa. Itt elsősorban az Intézményüzemeltetési divízió számára emeljük ki a jelentőségét. Az intézmények számára nyújtott teljes körű üzemeltetési szolgáltatás valójában partneri alapokon tud létrejönni és képes működni.

2. szakasz: A konkrét folyamatok megtervezése, bevezetése a szisztematikus információgyűjtéstől a folyamatos fejlesztésig

<p>Cél: megfelelő minőségű szolgáltatási folyamatok felvétele, megtervezése</p>	<p>Két meghatározó, a működésfejlesztést orientáló és segítő módszertan az ITIL és a Six Sigma módszertana. ITIL-v3 teljes köre (pl: Service Design, Continual Service Improvement) és 6S (Meglévő folyamatokra: DMAIC(Define, Measure, Analyze, Improve, Control), most létrehozandókra: DMADV (Define, Measure, Analyze, Design, Verify) módszertani elemekkel a megfelelő intézmény és szervezettípusonkénti szolgáltatási folyamatok megtervezése (üzemeltetési, hibajavítási, karbantartási, fejlesztési, ad-hoc, vis maior, katasztrófa helyzet eseteire)</p>
<p>Cél: megfelelő minőségű és mennyiségű operatív információ felvételének biztosítása, egyedi eseményenként, rögzítése</p>	<p>Egyedi események, eseménypéldányok megvalósítása, közben a megállapodott és a saját fontosság alapján más mérőpontokon való információ-felvétele és szubjektív elégedettségfelvétel, Mindezekkel kapcsolatban kötelező adatfelvétel és megfelelő összesített értékek folyamatos visszacsatolása. A megállapodásban rögzítetteknek megfelelően a különböző szintek és szempontok szerinti adatok előkészítése a megtárgyalásra és a közös fejlesztési munkára. A Hot-Line (azonnali technikai segítség) és a Help Desk (tudáshiány- segítség)szétválasztásával.</p>
<p>Cél: a megfelelő statisztikai információk alapján a megfelelő értékelések, elemzések és problémamegoldó gyakorlat, folyamatos fejlesztés</p>	<p>A megfelelő folyamatstatisztikai információk alapján a feldolgozott adatok értelmezése, bechmark-kapcsolatépítés és adat/ információ/megoldás/gyakorlat és tudáscsere, a megfelelő Változási Tanács (ITIL: Change Advisory Board) létrehozása, az esemény, a kérés és a hiba-incidens események feldolgozott adatai alapján a Probléma-Kezelési folyamatok létrehozása, majd a Változás-kezelés és a Folyamatos Fejlesztés, illetve a megfelelő akciótervezés, finanszírozási és operációs/szabályozási környezet illesztése.</p>
<p>A külső szolgáltatókkal, alvállalkozókkal, együttműködő partnerekkel való hasonló folyamat mentén a belső tapasztalatok és gyakorlat alapján a közös feladatellátási területeken a fejlesztési együttműködés kezdeményezése.</p>	

10. ábra: A konkrét folyamatok megtervezése, bevezetése

Előnye, hogy a szolgáltatás-stratégiától kezdve az összes fejlődési és üzemeltetési fázison keresztül a folyamatos szolgáltatásfejlesztésig tud segítséget nyújtani. Az egységesen kezelt szemlélet, menedzsment és módszertan segítő kezet nyújt a városgazdálkodási, üzemeltetési szervezetek számára (Városgazda Zrt.), valamint a gazdasági háttérszolgáltatásokat nyújtó szervezet számára (GESZ) egyaránt.

A kerület számára fontos további szolgáltatások számára is hasznos minta a szolgáltatásmenedzsment eszköztár. Javasoljuk a fent jelzett fejlesztési folyamat átgondolását, és a következő években való tudatos és szisztematikus bevezetését, majd alkalmazását.

Szolgáltatásmenedzsment, mint egy összefogó alap az intézmények számára és az intézményeknek szolgáltató szervezetek számára

Célja a szolgáltatás legfontosabb minőség jellemzőinek feltárása, rendszerbe illesztése és fejlesztése. E mellett nem célja a kapcsolódó adminisztráció növelése, viszont jelentősnek tartja a

megfelelő konkrét szolgáltatási adatbázisok létrejöttét azokból a folyamatjellemzőkből, amelyek az adott szolgáltatás kézzelfogható és napi jellemzői.

Része a „konkrétan hogyan lássuk és tegyük” szolgáltatás értékteremtő (stratégiai) szerepének előtérbe kerülése: az állampolgár, a tulajdonos, a működtető és a megvalósító számára a szisztematikus és egymás érdekeire figyelő partneri működtetés, a mérhető értékre való koncentráció.

Milyen főbb tartalmakkal foglalkozunk az előző változási folyamatban jelzett lépésekben, irányokban:

A folyamattal foglalkozók azonosítják azokat a hagyományos és új lehetőségeket, amelyekkel régi és működő szolgáltatások újraalkotását, új szolgáltatásokat meg lehet valósítani.

A közös munka eredménye egy stratégiai jellegű dokumentum, amely a stratégia tervezés módszertana alapján felépíti az új szolgáltatás tervezésének, létrehozásának, megvalósításának, üzembehelyezésének, majd folyamatosan javuló minőségben történő létrehozásának folyamatát.

A szolgáltatás bevezetése új képességekkel ruházza fel az önkormányzati szolgáltató szervezetet, így valódi értéknövelő szerepet tölt be. Fontos részterületei:

Szolgáltatás stratégia

- Hosszú távú szándékok, értékek, célok, meggyőződések behatárolása;
- A szolgáltatás nyújtás általános elveinek és követelményeinek meghatározása;
- Az igények felmérése és pontosítása;
- A valódi kereslet megismerése;
- A szolgáltatási tevékenységek rendszerezett körének (portfolio) felépítése;
- A források, finanszírozás kezelés tervezése;
- A szolgáltatások becsatornázása az érintettek késztetéseihez, motivációihoz;
- Élő szolgáltatási katalógus és előd-szolgáltatások összekötése, kezelése.

Szolgáltatás tervezés

- Szolgáltatások szintjeinek meghatározása a szolgáltatáskatalógus kibontásával;
- Szolgáltatási eredmények és hatások tervezése (azonnali, rövid, közép, hosszú táv);
- A szolgáltatók számára a saját szolgáltatóik (külső-belső) azonosítása;
- A rendelkezésre állás tervezése;
- A rendelkezésre állást támogató rendszerek (IT és más eszközök) tervezése;
- A rendelkezésre álló kapacitások és a szükséges egyéb kiegészítő kapacitások tervezése, kezelésének felépítése;
- A szolgáltatási folyamatok megtervezése;
- A szolgáltatások mérésének meghatározása (ügyfél hangja és a belső hangok);
- Szolgáltatás-csomagok.

Szolgáltatások megvalósítás-tervezése és bevezetése

- Változások kezelése a folyamat során;

- Eszközök és a szükséges konfigurációk (adat és eszközstruktúrák) létrehozása, indítása;
- A szolgáltatások tudás-menedzsmentje;
- A szolgáltatások változatainak és a változások bevezetésének kezelése;
- A szolgáltatások változási igényeinek kezelése értékelése, hibakezelés, problémakezelés, elégedettségmérés;

A változások jóváhagyásának folyamata és menetrendje.

Szolgáltatások létesítése, megvalósítása

- Szolgáltatási ügyfélszolgálat;
- Szolgáltatások közvetlen, operatív vezetése, menedzsmentje;
- Technikai-műszaki-üzemeltetési vezetés és kezelés;
- A szolgáltatások, eszközök, módszerek, életciklus-kezelése;
- Szolgáltatási folyamatok (értékalkotó, átalakító, támogató, irányítási)
 - események kezelése módjai;
 - tervezett események katalógusa és kezelése;
 - incidensek katalógusa és kezelése (váratlan események);
 - ad-hoc, vis maior események katalógusa;
 - kérések megvalósítása;
 - problémák kezelése;
 - figyelmeztetések kezelése.

Szolgáltatások folyamatos fejlesztése

- Folyamat és eszköz mérési eredmények, statisztikák;
- Javítási folyamat.

A holdingosítás kifejezés nem tükrözte pontosan azt az irányt, ami valójában létrejött egy nagyszervezettel. Jelentős szakmai erőt képvisel, valódi mágnesként vonzza be magához a még „önálló üzemeltetésű” intézmények vagyongazdálkodási, hibaelhárítási, üzemeltetési, karbantartási, beruházási, ingatlangazdálkodási tevékenységeit és a modern facility management további funkcióit az energia és közüzemi gazdálkodástól a tisztaság megteremtésén át az őrzési, park gondozási, útépitési-karbantartási-felújítási, mély és magasépítési tevékenységeikig. Jelentős erőként már nem csak az önkormányzat, mint kvázi „egyetlen megrendelő” jelenthet támaszt és kihívást, hanem kilépve további – akár állami, akár magán-gazdasági, vagy magántulajdonhoz kapcsolódó –szolgáltatásokig terjedhet. A gazdasági-pénzügyi-beszerzési szolgáltatóként való megjelenése még korai szakaszban van, a GESZ-szel és a Hivatal gazdasági kulcs-szervezeteivel, vezetőivel-kulcsembereivel való stratégiai szövetség irányadó.

A szakmai típusú divíziói (sport és média) nem sokáig tudnak maradni a mag-kompetencia mássága miatt. Nem is érdemes erőltetni. Itt várható szűkülés, ami az önkormányzat „szakmai” típusú intézményirányítási szervezete létrejöttével meg is valósulhat. A szakmai alapszolgáltatások (bölcsőde, óvoda, általános iskola, alapfokú művészetoktatási intézmény, középiskola, szakiskola, szakközépiskola, gimnázium, kollégiumok, felsőfokú képzések, felsőfokú intézmények, kulturális- szabadidős, sport-szabadidős, egészségügyi, szakmai szolgáltatások) egy

irányba tartanak, egyfajta „szakmai összefogó szervezet” kell létrejöjjön, hiszen képviselőjük jellegtelen, a szakmák súlya nincs most a „nagyok tárgyalóasztalánál”.

6. Információáramlás

6.1. Bevezetés

Az információellátottság, az informáltság személyes érzete és megtapasztalása jelentős tényezője egy önkormányzat, illetve intézményei működésének és eredményességének. Ezért választotta az Önkormányzat az ÁROP szervezetfejlesztési projekt 7. feladata harmadik témájának az információáramlás vizsgálatát.

Az információáramlás a szervezetek életében azonos a véráramlással, amely összeköti és éltezi az egyes szervezet-szervezeteket, megfelelő információval, tápanyaggal és energiával látja el az egyes intézményeken belüli működtetést, az intézmények közötti kapcsolatokat.

A jelen tanulmány általános célja (az információáramlás folyamata mellett) egy konkrét intézményközi kapcsolat vizsgálata: az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal, a Városgazda 18 Nonprofit Zrt. és a Gazdasági Ellátó Szervezet (GESZ) információáramlása.

A szervezetek közötti információáramlás vizsgálható részei azok a feladatok, folyamatok, amelyeknek mind a négy résztvevő egyszerre a résztvevője.

Így került reflektorfénybe az önkormányzati főtanácsadó (Városigazgató) által működtetett Városigazgatói értekezlet és témakörei.

Mindezen felsorolt szervezetek kapcsán részben a látótérbe kerültek a konkrét, „közvetlenül szolgáltató” intézmények, amelyek a bölcsődei, óvodai, általános és középiskolai, kulturális, egészségügyi, sport és média szolgáltatást nyújtják. Ezek egy része közvetlen önkormányzati tulajdonú és fenntartású (bölcsőde, óvoda, kulturális, egészségügyi), más intézmények fenntartója az állami tulajdonú Klebelsberg Intézményfenntartó Központ (KLIK, általános és középiskolák, szakközépiskolák, szakiskolai intézmények és kollégiumok), néhány intézmény pedig a létrejött Városgazda 18 Nonprofit Zrt. divíziója (sport, média).

Az információáramlást meghatározzák az eredményeket biztosító személyes találkozások, egyeztetések, megbeszélések, munkaátadások-átvételek, problémamegoldások, egyedi helyzetek kezelése.

Ezért fontos és jelentős az információáramláson belül vizsgálni ennek megjelenését, formáit, szabályozását, fórumait. Mindezek módjának keretek között való megjelenítése jelentős szervező és kultúraformáló erő, az eligazodás, és a személyes hatékonyság egyik fontos tényezője.

Módszertani keretek, Módszertani korlátok

- Az információáramlással kapcsolatos vizsgálat fókuszpontjává emeltük azt a személyes információs fórumot, amelynek egyszerre minden említett szervezet állandó résztvevője, s amely az egyik jelentős információs területet öleli fel: a karbantartás, hibajavítás, felújítás, beruházás.
- Kvantitatív adatok híján a szóbeli megbeszélések nem alkalmasak a Six Sigma szerinti elemzésre, azért a holdingosításhoz hasonlóan az interjú, a megfigyelés és a

dokumentumelemzés módszerét választottuk, amelyek eszközkészletével és szemléletével lehetséges érdemben megközelíteni a szóbeli megbeszéléseket.

Megfigyelés:

- A 2014. augusztus 1-i Városigazgató Értekezleten való részvétel.

A vizsgálat lépései

- Interjúk lefolytatása, elsősorban a következő folyamatok megismeréséhez
 - a fórum célja, funkciója, működtetése;
 - a résztvevők köre, a meghívottak köre;
 - az értekezlet előkészítése, lefolyása, utókezelése, monitoringja.
- Problémák azonosítása, csoportosítása, oksági kapcsolatok feltárása;
- Megállapítások összefoglalása, javaslatok.

6.2. Információáramlás, helyzetelemzés

Az információáramlással kapcsolatos helyzetértékelést több irányból közelítjük meg

- a 2014. év februári kockázatelemzés eredményei;
- az előző szervezetfejlesztési projekt, az ÁROP-3.A.1/B.2008-0023 projekt tanulságai;
- a jelen ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretében, a szervezeten belül elvégzett kérdőíves felmérés eredményei (2014. április);
- a jelen ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretében, az intézményvezetői műhelymunka eredményei (2014. július);
- dokumentumelemzés (Polgármesteri Hivatal SZMSZ);
- a városigazgatói értekezlet 10 eseményének elemzése;

Javaslatokat teszünk majd az általános információáramlással kapcsolatban is, az Önkormányzat-Hivatal-Városgazda-GESZ viszonyban, valamint az intézmények információáramlására vonatkozóan.

Tekintsük át az információáramlás helyzetelemzésének összesítő eredményeit.

A februári kockázatelemzés eredményei

Jelen vizsgálati témához az „információs és kommunikációs rendszer működése” című témakör, majd a közel 30 működési kockázat között a „28. Az egyes szervezeti egységek közötti koordináció és kommunikáció”, illetve a „29. Belső kommunikációs folyamatok működése” érinti.

Az előző szervezetfejlesztési projekt, az ÁROP-3.A.1/B-2008-0023 projekt tanulságai

A 2008-as projekt egyik kiemelt területe volt az információ-gazdálkodás, az információ elektronikus létrejötte, továbbítása a folyamatokban, valamint az egységes tárolása. Fókuszba került továbbá az intézmények közötti kapcsolattartás egyik jelentős lehetőségeként az elektronikus kapcsolattartás és információáramlás eddigieknél tudatosabb használata.

A 2008-as projekt az információáramlással kapcsolatos technikai, számítástechnikai, információtechnológiai megoldások bevezetésével, elterjesztésével, használatba vételével foglalkozott.

A mostani projekt az információáramlásról pedig inkább a személyes megbeszélések hatékonyságának és eredményességének javításával kívánja továbbfejleszteni az előzőekben elért eredményeket.

1H	Az önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, illetve az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a hivatal működésébe	A rendszeres információáramlás technikai és tartalmi feltételeinek a fejlesztése, összehangoltan az 1G részterület megvalósításával.
1A	Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsítése a stratégiai menedzsment erősítése érdekében	Az önkormányzati hivatal és az intézmények döntéshozói számára a stratégiai menedzsment módszertana, valamint a kapcsolódó informatikai alkalmazások és eszközök használatának készségszintű elsajátításával kialakul és megerősödik a szervezet irányításának korszerű eljárásrendje.
3D	Szervezeti és informatikai megoldások a hálózatok létrehozására, illetve a hálózatokon nyugvó működési mód elterjesztésére	A rendszeres tájékoztatás feltételeinek technikai és tartalmi fejlesztése, összhangban a 3A, 3B és 3C részterületekkel.

4. táblázat – A 2008-as ÁROP-3.A.1 projekt tanulságainak és a 2014-es ÁROP-3.A.2 projekt információáramlással összefüggő kapcsolódásai

Az informatikai jellegű eszköz és kompetenciafejlesztések megalapozzák az információáramlással kapcsolatos egyéb, kiegészítő intézkedések hatékony megvalósíthatóságát.

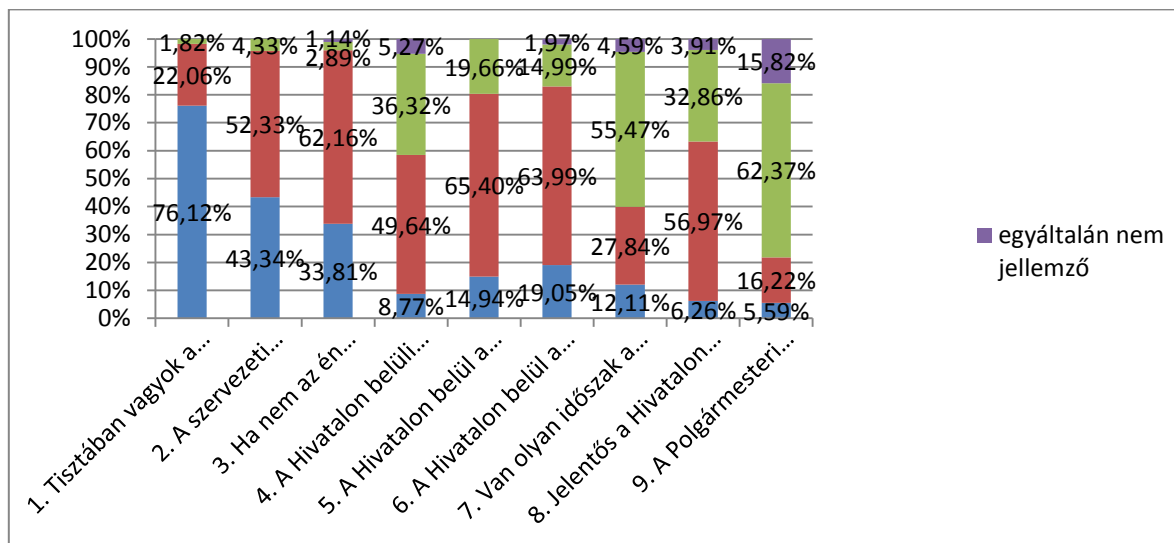
A 2014-es jelen ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretében (ÁROP-3.A.2-2013-0038) a szervezeti kérdőíves felmérés eredményei (2014. április)

A jelen ÁROP szervezetfejlesztési projekt 8. számú, „A humánerőforrás kapacitásgazdálkodás felülvizsgálata” című feladata keretében 2014 áprilisában kérdőíves felmérés zajlott a Hivatal vezetői és munkatársai körében, amelyben az információáramlás kapta a leggyengébb értékelést.

Ahhoz, hogy a felmérés eredményei jól értelmezhetőek legyenek az információáramlással kapcsolatban, fontos, hogy ismertek legyenek az információáramlással foglalkozó kérdés válaszlehetőségei:

- 1. Tisztában vagyok a feladataimmal, hatáskörömmel.*
- 2. A szervezeti egységemen dolgozó minden kolléga pontosan tudja, mi a feladata.*
- 3. Ha nem az én hatáskörömbé tartozó feladattal találkozom, minden esetben tudom, kihez kell fordulnom.*
- 4. A Hivatalon belüli információáramlás megfelelően támogatja a hatékony munkavégzést*
- 5. A Hivatalon belül a munkatársak közötti együttműködés megfelelően támogatja a hatékony munkavégzést.*
- 6. A Hivatalon belül a vezetők közötti együttműködés megfelelően támogatja a hatékony munkavégzést.*
- 7. Van olyan időszak a munkavégzés során, amikor túlóránom szükséges, ahhoz, hogy elvégezzem a napi feladataimat.*
- 8. Jelentős a Hivatalon belüli átlagos munkateher*
- 9. A Polgármesteri Hivatalon belül van olyan szervezeti egység, ahol magasabb a kollégák leterheltsége, mint nálunk.*

A következő grafikon mutatja a kérdésre adott válaszok eloszlását, amelyen látszik az információáramlás gyengesége egy-egy szemponton belül. A felmérésben, a szervezeti működési jellemzők közül az információáramlás az egyik leggyengébben szereplő terület a válaszadó munkatársak szerint.



11. ábra: Az információáramlással megfelelésének megítélése

A 2014-es jelen ÁROP szervezetfejlesztési projekt keretében lezajlott intézményvezetői műhelymunkának az információáramlással összefüggő eredményei (2014.július)

Az Intézményvezetők Műhelymunkájának (2014.07.03.) eredménye, amely az információáramlás „másik végéről”, a szolgáltatások első vonalából érzékeli az információáramlás milyenségét, minőségét.

- „Az információáramlás legyen gördülékenyebb, rendszeresebb, jobb.”
- „Hiányzik a visszacsatolás (elromlott valami, bejelentettük, de nem érkezik tájékoztatás, hogy oké, vettem, megyünk ekkor és ekkor).”
- „A státuszjelentés kiépítése fontos lenne.”
- „Felvetés: az a diszpécser, aki felveszi a kárbejelentést tudna adni visszajelzést?” Az információáramlás rejtett kulcsai a szervezeti hierarchia működésében.

Az információáramlás kapcsán az intézményvezetői műhelymunka fókuszja az „általános” információáramlás körülményei kapcsán fókuszált az intézményeknek való Városgazda/GESZ szolgáltatásokra, azok közül is főként a Városgazda18 Zrt. Intézményüzemeltetési Divíziójának partnereként a hibakezelésre, incidenskezelésre.

Fontos, hogy a jelen teljes tanulmány előző részében, a holdingosítás témakörben a szükséges változtatások hangsúlyát épp az intézményi szolgáltatások fejlesztésére javasoljuk helyezni.

Az érintettekkel folytatott interjúk tapasztalatai

Általános tapasztalat, hogy a megvalósítói szintre érkező feladatok egy részénél nem található meg az a teljes körű, információs iránymutatás, amely a feladat gyors és maradéktalan végrehajtásához, vagy akár a feladat megkezdéséhez szükséges. Ennek okaként többek között felmerült, hogy a vezetői szintű megbeszélések, egyeztetések, megállapodásokról való tájékoztatás nem mindig teljes körű, a feladatok továbbadásához a vezetői megállapodások nem mindig írásba foglaltak.

A belső segítségkérések feljegyzés formában járnak meg a szükséges hierarchiai szinteket az irodák között papíron, több esetben 6-8 nap átfutási idővel. Áttekintés hiányában nagyon sok feljegyzésre kerül a sürgős, vagy SOS jelzés. A feladatokkal kapcsolatban mintha mindegyik feljegyzés vezetői intézkedést igényelne. A feljegyzések papír alapú kezelése jelentős idővesztést generál.

Az információáramlást és teljeskörűséget is befolyásoló tényező, hogy egy iratról akár 10-nél több fénymásolat is születik, ugyanakkor a papírra számos olyan módosító információ kerül, amely nem kerül számítógépre. Így nem feltétlenül jut a folyamatban következő lépést megvalósító munkatárs tudomására.

A postázóban sok esetben nem a megfelelő irányba indítják a beérkező ügyiratokat, így az információáramlás pontosságát és időszerűségét veszélyeztetik.

Az észrevételek az információáramlás alapvető szervezeti jellemzőit érintik. A feladatellátás során a megfelelő munkafolyamatok és irányítási-munkadelegálási vezetési folyamatok eredményességét érintik.

Dokumentumelemzés

Az információáramlással kapcsolatos tartalmak feltárása

A jelen tanulmányrész feladata az Önkormányzat, a Polgármesteri Hivatal, a Városgazda és a GESZ információáramlásának elemzése. Miután azonban a Polgármesteri Hivatal szervezeti szempontból a legjelentősebb, ezért a hivatal működési szabályzatának tartalma segít megérteni az információáramlás és a működtetés általános jellemzőit:

Ezért tartjuk fontosnak, hogy az információáramlással kapcsolatban megvizsgáljuk a 30/2013. (IX. 10.) Polgármesteri-Jegyzői Együttes Utasítással kiadott Budapest Főváros XVIII. Kerület Pestszentlőrinc-Pestszentimrei Polgármesteri Hivatal Szervezeti és Működési Szabályzatát. A szabályzatot módosította a 10/2014. (VI. 17.) sz. Polgármesteri-Jegyzői Együttes Utasítás, valamint a 40/2013. (IX. 10.) sz. Polgármesteri-Jegyzői Együttes Utasítás.

A jelen dokumentumelemzés és vizsgálat módja, hogy az információáramlással kapcsolatos megfelelő kulcsszavak előfordulását és kontextusát, kapcsolódásait, gyakoriságait vizsgáljuk a dokumentumban.

Az információáramlás és a személyes információfeldolgozási fórumok szempontjából a következő kulcsszavakat vizsgáltuk:

Közvetlen kulcs-szavak:

információáramlás
személyes
megbeszélés
értekezlet
tájékoztatás
egyeztetés

Közvetett kulcs-szavak:

együttműködik
közreműködik
részt vesz
javaslatot tesz

Az információáramlás szó megtalálható az SZMSZ III. fejezetében:

„a Hivatal szervezeti felépítése, személyi állomány és az egyes szervezeti egységek feladatai”

4. A Hivatal személyi állománya

4.3. Az irodavezető részpontban található:

„h) kapcsolatot tart a Hivatal többi szervezeti egységével, biztosítja közöttük a folyamatos és hatékony információáramlást,

i) kapcsolatot tart az iroda működését elősegítő külső szervekkel, személyekkel, (...)”

Az irodavezető feladatai között nem találjuk a szóbeli vezetői megállapodásokról a munkatársak (csoportvezető, koordinátor, referens) felé való útmutatással, írásbeliséggel kapcsolatos tájékoztatási feladatot, nem találjuk a munkatársak informálásával kapcsolatos feladatot. Az információáramlással összefüggésben kizárólag a szervezeti egységek közötti információáramlást tartalmazza ez a rész általánosságban.

Megtalálható az információáramlás szó a 4.6. Az iroda-koordinátor részpontban is:

„d) biztosítja az egyes csoportok és a Hivatal más irodái közötti kapcsolattartást és információáramlást, (...)”

A csoportok közötti információáramlással kapcsolatban nyilvánvalóan valamilyen fizikai tevékenységről lehet szó, hiszen hitelesen képviselni bizonyos ügyiratok tartalmát nem képes az iroda-koordinátor. Így ez nem tekinthető jelentős információáramlási erőnek, hanem lecsupaszítva és végletesen leszűkítve egyfajta papírmozgatásnak, ugyanakkor számos „informális” üzenetet mégis hordozhat az adott ügyiratok fontosságáról, időszerűségéről, sürgősségéről akár egy irodán belül a csoportok között, akár az irodák között. Személyes megjelenésénél fogva jelentős lehet a szervezetre gyakorolt „kapcsolati mód és tónusformáló, kiegyenlítő” szerepe.

Az információáramlás megtalálható továbbá az 5. A szervezeti egységek feladatai pontban:

„5.1.7 Polgármesteri és Jegyzői Kabinet Iroda

5.1.1. Titkársági és szervezési csoport

i) az adott vezető, a titkárság és a Hivatal más szervezeti egységei és munkatársai közötti kapcsolattartás és információáramlás biztosítása.”

Jelen pontban a szervezeti egység pozícióját érzékelve a vezetők közötti információáramlás lehet jelentős, a munkatársak közötti információáramlást nyilvánvalóan nem tudja felvállalni.

A “személyes” szót egyetlen helyen, a IV. fejezetben, a Hivatal Működési Rendjében találjuk az 1. pont, A működés általános szabályai alatt az 1.16.-os részpontjában (38. oldalon) található.

„A Hivatalban a személyes adatkezelési, adatbiztonsági és adatszolgáltatási, valamint a közérdekű adatok nyilvánosságával összefüggő tevékenységet a jegyző által kijelölt adatvédelmi felelős látja el a Hivatal belső szabályzatainak és a munkaköri leírásának megfelelően.”

Ez a rész nem a személyesség megjelenéséről vagy jelentőségéről ad információt. A személyesség, mint a működtetés egyik fő jellemzője, tartalmának megfelelően nem jelenik meg az SZMSZ-ben és a Működés rendjében.

A „megbeszélés” szó nem szerepel az SZMSZ-ben.

Az SZMSZ-ben a értekezlet szóra való kereséskor a Hivatal működési rendjén belül a 2. pont (A kapcsolattartás rendje) foglalkozik az együttműködéssel, valamint az értekezletek rendjével.

2. A kapcsolattartás rendje

„2.1. A Hivatal szervezeti egységei tevékenységük során kötelesek egymással aktívan együttműködni, a feladatkörükbe tartozó, de más szervezeti egységek feladatkörét is érintő ügyekben az érdekeltek egymással egyeztetve járnak el.”

Az együttműködés kötelezettsége, a közös feladatok egyeztetése jelentős előírás.

„2.2. A Hivatal gyors, hatékony és teljes körű információáramlásának biztosítása érdekében a munkatársak rendszeresen használják:

- a) a csoportos elektronikus levelezés alkalmazást,
- b) a Hivatal belső hálózatában a közös mappákat,
- c) a Hivatal belső portálját.”

Az információáramlással kapcsolatosan a munkatársak elektronikus hozzáféréseit említi, a személyes információátadást a munkatársak között nem támogatja.

Hivatali értekezlet

„2.3. A polgármester szükség szerint a Hivatal valamennyi munkatársának részvételével hivatali értekezletet tart.”

A dokumentumokban és az interjúk során erre a formára nem találtunk precedens értékű jelzést, ezért ennek elemzését nem volt lehetséges elvégezni.

Polgármesteri vezetői értekezlet

„2.4. A polgármester szükség szerint tart vezetői értekezletet, amelyen az alpolgármesterek, a jegyző, az aljegyző, az önkormányzati főtanácsadók, a Polgármesteri és Jegyzői Kabinet Iroda és a Gazdasági és Költségvetési Iroda vezetői vesznek részt. A vezetői értekezleten a szakirodákat érintő napirendi pontok megtárgyalásánál a szakiroda vezetője is jelen van.”

Az interjúk során is felmerült, hogy a fenti szövegrészletben nem szerepel a résztvevők között a Városgazda Zrt. vezetője, vagy a cég vezetésének képviselője.

Jegyzői, irodavezetői értekezlet

„2.5. A jegyző minden héten irodavezetői értekezletet tart. Az értekezleten a polgármester, az alpolgármesterek, a városigazgató, az aljegyző, az irodavezetők, az irodavezető-helyettesek, a Főépítész, a Személyügyi csoport vezetője, a Testületi csoport vezetője, a Pályázati csoport vezetője, a Belső ellenőrzési csoport vezetője, a sajtófőnök és a szakszervezeti vezető vesznek részt.

2.6. Az irodavezetők havonta egy alkalommal irodaértekezletet tartanak az általuk vezetett iroda munkatársai részére.

2.7. A csoportvezetők szükség szerint értekezletet tartanak az általuk vezetett csoport munkatársai részére.

2.8. Az értekezletek célja a Hivatal és szervezeti egységei munkájának áttekintése, értékelése, a feladatok meghatározása, az információk kölcsönös átadása, tájékoztatás adása az egyéb fórumokon hozott döntésekről. A feladatok meghatározása a felelős személy és a határidő meghatározásával együtt történik.”

Az irodavezetői értekezlet jelentős együttműködési fórumnak tekinthető a jelenlegi leírás alapján.

Városigazgatói értekezlet

A városigazgatói értekezlet nem szerepel az SZMSZ-ben.

Ennek oka valószínűleg az, hogy az Önkormányzat SZMSZ-ében található, hiszen a városigazgató egyben önkormányzati főtanácsadó. Ennek a felvetésnek viszont ellentmond, hogy a polgármesteri vezetői értekezlet, mint Önkormányzati értekezlet mégis szerepel a Hivatal SZMSZ-ben. Az SZMSZ-ben ugyanakkor a szerepel a városigazgató:

„4.114. A városigazgató: (önkormányzati főtanácsadó)

- a) figyelemmel kíséri az Önkormányzat gazdasági helyzetét, pénzügyi mozgásait és

műszaki feladatainak teljesítését,

b) az Önkormányzat kiemelt jelentőségű feladatait, valamint a hozzájuk kapcsolódó munkafolyamatokat a polgármester megbízása alapján közvetlenül koordinálja.”

Ez azt jelenti, hogy a pozíció és a feladat (koordináció) megjelenik az SZMSZ-ben, a megvalósításhoz szükséges érdemi városigazgatói értekezlet pedig nem.

A közvetett kulcs-szavak feltárásának eredményei

Az információáramlással kapcsolatban fontosnak látszott a közvetett, szinonima-közeli közvetett kulcsszavak keresése és kontextusának vizsgálata:

Az „**együtműködik**” szó 11-szer szerepel,
Külső szervezetekkel , hatóságokkal
Belső, saját szervezetekkel kapcsolatban

11 előfordulás,
0 (!) előfordulás.

Az együttműködés szó egyszer sem szerepel a saját szervezetekkel kapcsolatosan, azaz a „partneri” viszonyra vonatkozóan, ezért értékelésünk szerint érezhetően erős lehet a hierarchiabeli hely és a beosztás szerepe a működésben, ezáltal az információáramlásban is. Ennek határozott vonalvezetése segít a megfelelő informáltsági és döntési szintek megtartásában, ugyanakkor jelentősen gátolja is a megvalósítás hatékonyságát, magát az egyenrangú információáramlást. Az együttműködés a külső szervezetekkel kapcsolatban érezhetően a vezetői szintű együttműködéssel lehet azonos.

A „**közreműködik**” szó jelentős számban, 23-szor fordul elő, ebből
a tervezéssel összefüggésben 6 előfordulás,
a külsőszervezetekkel összefüggésben 7,
egy részfeladat-ellátásokkal kapcsolatban 9,
a döntés-előkészítéssel, döntéshozatallal 1 alkalommal fordul elő.

A tervezési és a részfeladat-ellátási közreműködések érzékelhetően nagyon fontosak, azonban az információáramlás során nem ad sem felelősséget, sem kötelezettséget, sem iránymutatást. A külső szervezetekkel való „közreműködés” a gazda szerepről való lemondással, az együttműködésnél gyengébb, inkább operatív feladatmegvalósításra utal.

A „**részt vesz**” szót 36-szor találtuk meg, amelyből a
konceptiók, tervezés esetében 15 előfordulás,
az értékelés-minősítés esetében 5,
a működtetésben, megvalósításban 7,
a szabályozás kialakításában 3,
a beszámoló készítésben 2,
döntés előkészítésben 1,
ellenőrzésben 1
alkalommal fordul elő.

A részt vesz szóösszetétel érdemi együttműködésre utalhat, a részvételt jelentősen a tervezési periódusban azonosítja, illetve kisebb részben a megvalósításban, és az értékelés-minősítésben. A mindezekkel kapcsolatos döntés-előkészítés lehetséges, hogy a tervezés része, azonban a döntés-előkészítés szó egyszeri együttes előfordulása arra enged következtetni, hogy a döntés-előkészítési és döntési folyamat elkülönül a tervezési, koncepcionálási folyamattól, azaz szélsőséges esetben a szakma közvetlen képviselője a döntéshozatalban ez alapján nem érzékelhető.

A „**javaslatot tesz**” 11-szer fordul elő.

munkatervre	1 előfordulást,
fejlesztésekre	3,
szabályzatra	2,
hasznosításra	2,
megvalósításra	1,
módosításra	2

összefüggést, kontextust találtunk

A javaslatot tesz, egy különleges szóösszetételként nem a személyes, hanem a kifejezetten írásbeli javaslattételre vonatkoztak. A személyes munkakapcsolatokban nem értelmezhető.

A „**tájékoztatás**” szó szerepe az SZMSZ-ben

A tájékoztatás szó 9 helyen szerepel az SZMSZ-ben, ugyanakkor szinte mindegyik esetben a hivatalon kívüli „szereplők” -kel kapcsolatban kerül felhasználásra, amiből a legjelentősebb az az önkormányzat tájékoztatása	3 alkalommal
állampolgári tájékoztatás	5,
a sajtó tájékoztatása	1 előfordulással található.

Mindezekon kívül egy különleges előfordulás az önálló referens feladatleírásában szerepel: ” tájékoztatást ad az irodavezetőnek és Hivatal vezetésének (...)”

A tájékoztatás szó mindezekből adódóan egyfajta általános, áttekintő, összefoglaló, véleménybefolyásoló informálási módként használatos, ezáltal nem kötődik a napi operatív munkához.

Az „**egyeztetés**” szó használata az SZMSZ-ben:

Külső szervezetekkel való egyeztetés 2 előfordulás
(Városgazda, Parkerdő-parkok és erdők vonatkozásában)

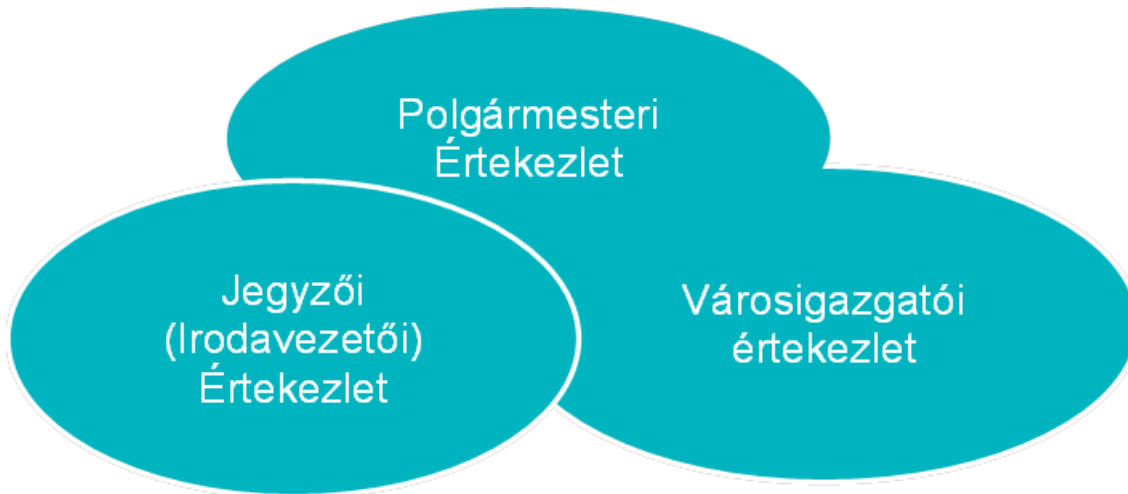
Belső szervezetekkel való egyeztetés 2 előfordulás
(Irodák, szervezeti egységek: költségvetés és a vagyonleltár vonatkozásában)

Az egyeztetés jelentése az információáramlás szempontjából ezek alapján a konkrét adatnyilvántartások egyeztetése, azaz nem a gondolatok, megítélések, értékelések, hanem a tényszerű, ám más helyen nyilvántart információk közös azonosítása.

Az elemzés eredménye, hogy az együttműködéssel, munkakapcsolatokkal, ezek folyamányaként a létrejövő információáramlással kapcsolatban használt fogalmakkal és azok jelenlegi tartalmával kapcsolatban áttekintést szerezünk, és a személyes megbeszélések arányával és kidolgozottságával kapcsolatos információkról, értelmezésükről és hiányosságokról helyzetképszerű rész-megállapításokat tehetünk.

6.3. A meghatározó személyes megbeszélések jelen formáinak azonosítása, leírása

Az Önkormányzat, a Hivatal és intézményei, szervezeti számára három megbeszélési formának van jelentősége a személyes interjúk eredményei alapján. A három értekezlet az egész szervezet működtetésének három alapvető aspektusát jeleníti meg.



12. ábra: A kerületi működés értekezletei

Polgármesteri Értekezlet

Általában hetente egyszer, kedd délelőtt van ülés.

Résztevők: Polgármester, Alpolgármester, Jegyző, Önkormányzat gazdasági vezetője és helyettese, Városigazgató, Sajtófőnök, V18 vezérigazgató, V18 gazdasági vezető, Polgármesteri és Jegyzői Kabinet Iroda (PJKI) vezetője, Polgármesteri titkárság vezetője (ő egyben a PJKI irodavezető-helyettes is).

A másik két Alpolgármester nem vesz részt. Általánosan képviselve vannak a politikai szándékok, egyik részről az oktatási, kulturális, a másik részről a szociális terület.

Jellemzők az önkormányzati típusú ügyek, vállalati ügyek, rendezvények, pályázatok, nemzetközi projektek, kiemelt önkormányzati témák, valamint aktuális ügyekre kell reagálni, ha például támadás éri az Önkormányzatot, illetve jelentős, nagy események, programok következnek.

Erősség: fontos vezetői fórum, itt tudja a Polgármester a döntéseihez a hátteret, a komplex megítéléseket, a muníciót megkapni. Képviselő nem vesz részt soha.

Miután az Alpolgármester frakcióvezető is, ezért itt a kettősség meg tud jelenni, a szakmai és politikai érvrendszer egyaránt, így a legfontosabb szerepe ennek a megbeszélésnek a stratégia és politikai megfontolások megvitatása.

Az értekezletet a Kabinetiroda helyettes vezetője készíti elő. A Polgármester titkárnői értesítik a résztvevőket a megbeszélés helyszínéről, időpontjáról 1-2 nappal korábban.

Nincs adott feladatlista, a résztvevők is javaslatot tehetnek, hogy milyen témák kerüljenek szóba. A Polgármester hoz egy napirendet, hogy miről szeretne beszélni az értekezleten, továbbá néha a jegyző alkalmasszerűen ad agendát, vagy a Városigazgató, mindezeket megküldik a kabinetiroda helyettesének, aki összerakja. A megbeszélés a Polgármester által kezdeményezett témákkal indul.

Az értekezleten kerülnek elő a stratégiai ügyek, a Városgazda, a GESZ, a Jegyző részvételével.

Jellegzetes, hogy erről a megbeszéléstről származó formai dokumentum nincsen, szokásjog alapján működik. Nem készül emlékeztető, mindenki a megbeszélteknek megfelelően végzi a feladatát.

Irodavezetői (Jegyzői) Értekezlet

Általában hetente egyszer, szerdánként 10 órától kerül sor a megbeszélésre.

Résztevők: Jegyző, irodavezetők, irodavezető-helyettesek, csoportvezetők és egy jegyzőkönyvvezető.

Funkciója: feladatról tájékoztató, feladatkiosztó, számon kérő jellegű, általános tájékoztató, feladatleltározó. Szóbeli meghallgatás, észrevételek lehetnek. Jól kiszámítható, jól követhető.

Szerepe 2-3 héttel a testületi ülés előtt kiemelten fontos. Ekkor erősebben interaktív jellegű, a felkészülést szolgálja.

Erőssége: rendszeresség, közérdekű probléma felvetés, informális erőssége jelentős, résztvevők közötti informális egyeztetések miatt is, a feladatok feletti áttekintés lehetőségét adja a résztvevőknek

Gyengesége: a jegyzői oldalról egyértelműen előkészített, viszont a résztvevők felkészítése, előzetes tájékoztatása nem érzékelhető, nem tudják a meghívott résztvevők, mire kell felkészülni, mi fog szóba kerülni, a rögzített végeredmény az aktualizált feladatlista

Kockázat - Veszély: a résztvevők nem tudnak felkészülni, sokszor nem tudnak az adott kérdésekre érdemben válaszolni,

Csoport-típusú működésre ezen a fórumon nem emlékeznek a kérdezettek.

Az előkészítés abban áll, hogy a Jegyző titkárságvezetője értesíti a belső portálon a résztvevőket a pontos időpontról és helyszínről az adott napon reggel.

Mindig adott feladatlistán (excel tábla), szisztematikusan megy végig a megbeszélést vezető Jegyző: Dátum, Feladat leírása, Felelős, Közreműködik, Határidő, Megjegyzés.

Az elvégzett feladatok általában a lista elején vannak kihúzva, míg az újak értelemeszerűen mindig a lista aljára kerülnek. A feladatlistát a jegyzőkönyvvezető frissíti a megbeszélésen elhangzottaknak megfelelően. A megbeszélés előtt nem kapnak feladatlistát a résztvevők, mindig csak a helyszínen. Emlékeztető nem készül.

Városigazgatói értekezlet

Miután az információáramlási tanulmány fókuszja az Önkormányzat, a Hivatal, a Városgazda Zrt. és a GESZ közötti információáramlás és feladatellátási együttműködés, ezért a Városigazgatói Értekezlet bemutatása részletesebb lesz, hiszen ez az egyetlen olyan megbeszélés, ahol mind a négy szervezet képviselteti magát a feladatok megoldása és koordinációja kapcsán. A városigazgatói értekezletekre havonta kerül sor.

Általános funkciója

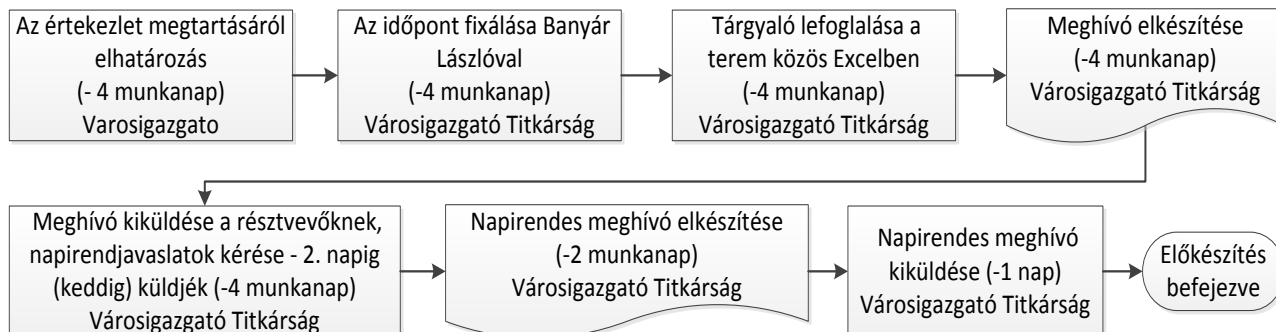
A megbeszélés funkciója egyrészt levezethető az önkormányzati főtanácsadó (városigazgató) feladataiból, amennyiben figyelemmel kíséri az Önkormányzat gazdasági helyzetét, pénzügyi mozgásait és műszaki feladatainak teljesítését, illetve az Önkormányzat kiemelt jelentőségű feladatait, valamint a hozzájuk kapcsolódó munkafolyamatokat a polgármester megbízása alapján a főtanácsadó közvetlenül koordinálja.”

Konkrét funkciói

Az intézményekkel és a működtetett vagyonnal kapcsolatos konkrét üzemeltetési, karbantartási, felújítási és beruházási feladatok (tervszerű, váratlan, ad-hoc, vis maior, katasztrófa helyzet) koordinációja. Az intézményi (magas és mélyépítési), a közterületi (út, kertészeti területek),

valamint egyes közszolgáltatási feladat-ellátás, a területen lévő szolgáltatók üzemeltetési, tulajdoni, vagyoni, finanszírozási és kivitelezési feltételeivel foglalkozik.

A városigazgatói értekezlet előkészítése



13. ábra: A Városigazgatói megbeszélés előkészítésének folyamata

Itt érdemes kiemelni a résztvevőkkel való napirendi előzetes kommunikációt, egyeztetést. A megbeszélésre fordított idő átlagosan: 1,5-2 óra. A megbeszélést a Városigazgató vezeti. A megbeszélésről emlékeztető nem készül. A szóbeliség jellemzi a megbeszélést.

A városigazgatói értekezlet megbeszélési környezete

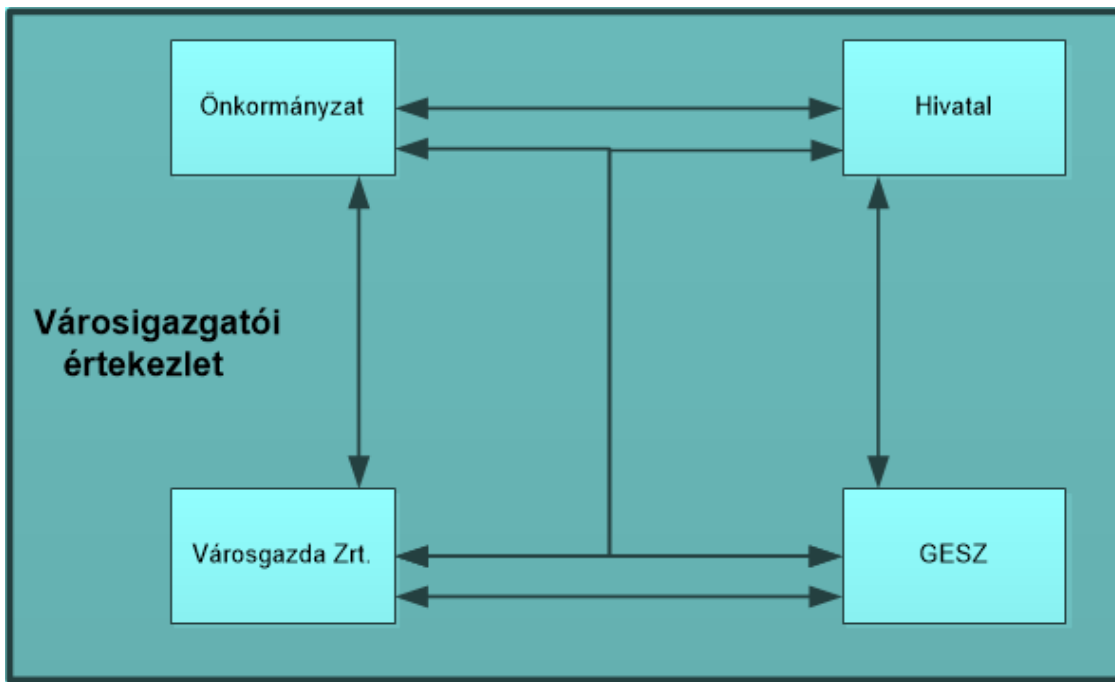
A Városigazgatói megbeszéléshez hasonló tématerületeket is érintő és funkciójú megbeszélések:

1. Műszaki, Építéshatósági és Környezetvédelmi Iroda és a Városgazda Zrt. két hetenkénti megbeszélése. Az Iroda az egyedüli megrendelője a Városgazda Zrt.-nek, aki a megbízott. A két szervezet a két Városigazgatói megbeszélés között személyesen is egyeztet.

2. A Városgazda Zrt. a Divízióvezetőinek hetenkénti vezetési értekezletet tart.

A városigazgatói értekezlet a legszélesebb szervezatközi megbeszélésforma

A Városigazgatói értekezleten a legtöbbször mind a négy szervezetenél több szervezeti egység vezetői is részt vesznek a szervezetek vezetői mellett. A hasonló résztvevői felépítésű Polgármesteri értekezlet inkább felsővezetői forum, illetve ott nem állandó meghívottja a GESZ vezetője.



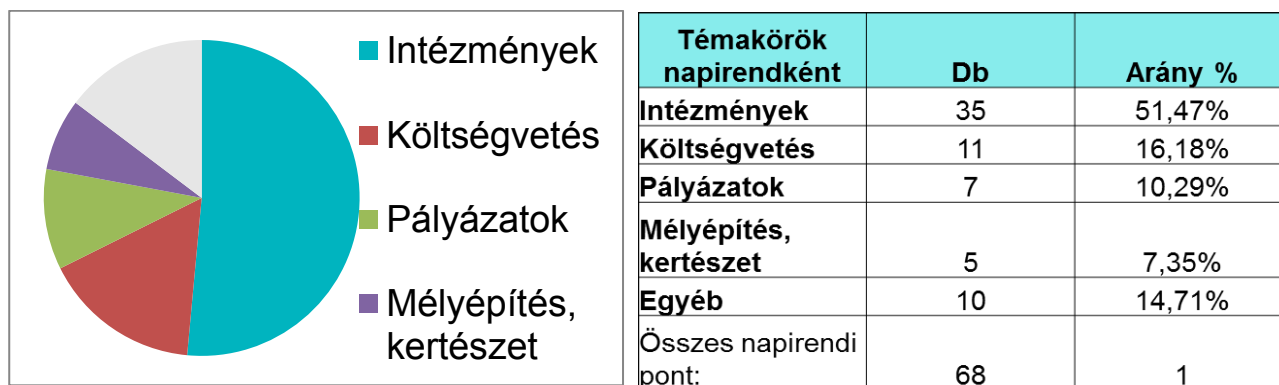
14. ábra: A vizsgált értekezletek kapcsolata

A Városgazdai értekezlet 10 eseménye meghívóinak és napirendi pontjainak elemzése

A vizsgált 1 megbeszélésre 2012. június és 2014. június között került sor. Ezen alkalmakon átlagosan 7 (6,8) napirendi pontot tárgyaltak a résztvevők.

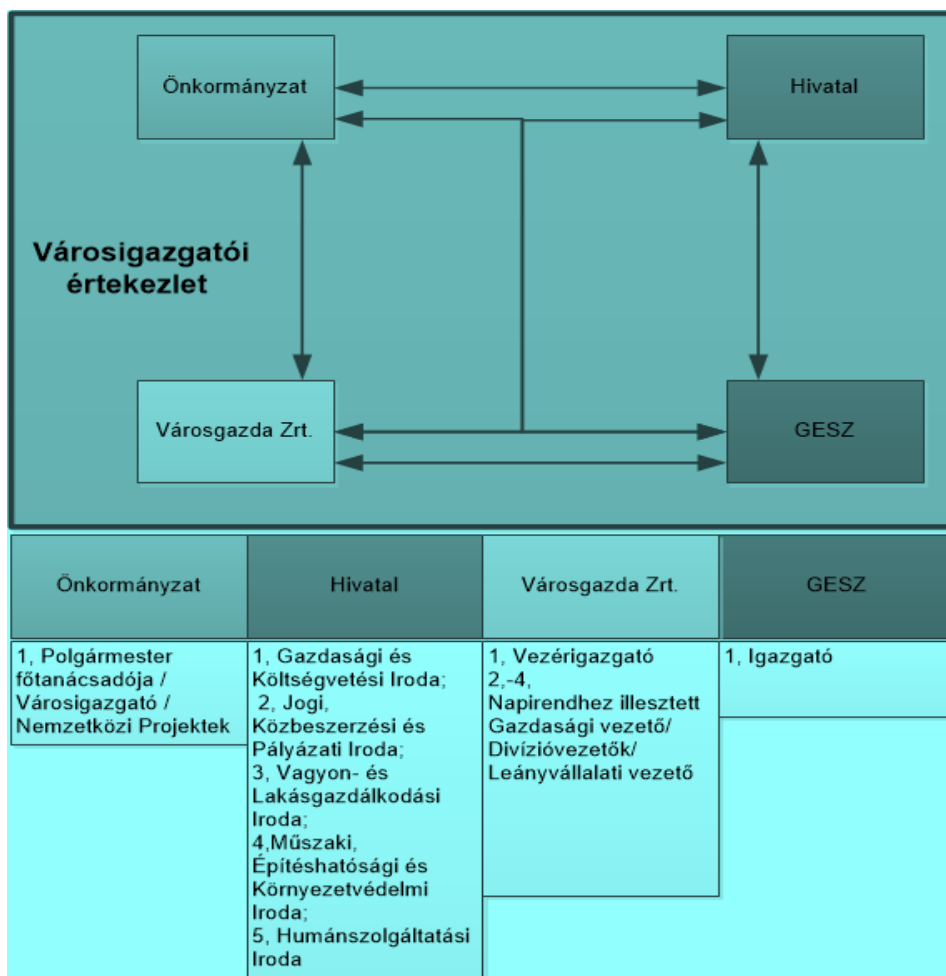
A napirendi témák jelentős intézményi túlsúlya alátámasztja, hogy az Önkormányzat, a Hivatal, a GESZ és a Városgazda Zrt. vonatkozásában az intézmények üzemeltetése, karbantartása, beruházási tevékenysége és annak finanszírozása kapcsán ez a megbeszélés fontos fókuszpont.

A 10 városgazdai értekezlet napirendi pontjainak témaköri megoszlása:



Az intézményekkel való jelentős arányú foglalkozás alátámasztja a GESZ és a Városgazda18 Zrt. vezető jelenlétének fontosságát.

A városigazgatói értekezlet állandó meghívottjai és résztvevői



15. ábra: Városigazgatói értekezlet állandó résztvevői

A váratlanul, vagy hangsúlyátrendeződés kapcsán prioritást kapott témakörök érdemi és konkrét megoldásához széleskörű vezetői jelenlét biztosított.

Az interjúkból származó főbb megállapítások

„Inkább a kivitelezésre való felkészülések, a vis maior esetek eredményes kezelése a cél, fontos, hogy minden szereplő ott legyen.”

„Legnehezebb rész a versengő feladatok kezelése: a tervezésnél fontos, hogy mi lesz a költségvetési sor értéke. A költségvetés elfogadása után pedig a keretszerűen meghatározottak feltöltése-kiosztása történik, hogy mire költsük igazából, mi az, ami bekerül a valódi költségvetésbe, mi az, ami nem.”

„A keretösszegeken belüli újra lobbizás jön létre, nehéz kapaszkodókat találni, ezek sokszor szubjektív meggzgyén vannak. Személyes meggyőzés, belső lobbizás, iskolaigazgatók, Városgazda stb. részvételével: sok szereplő van, sokszor véletlenül döntik el, sokszor ez a kijárás része a döntéshozatalnak.”

„Ezt kell lebontani. Ki hozza meg a döntést, hogyan kiforrja magát egy javaslat (műszaki, Városgazda benne van). Többször esetlegességek vannak, mindig futunk a restancia miatt a romló infrastruktúra után.”

„Nemzetközi Projektekről szintén szó van a Városgazdától értekezleten: négy Projekt fut jelen pillanatban, háromban Vezető Partnerek vagyunk. Ezek lefutási ideje 2-2,5 év, termékei jelentős döntés-előkészítési dokumentumok, tanulmányok.”

„Nem nemzetközi, hanem hazai Projektek kapcsán (például Pestszentimrei városközpont) általában heti projektértekezlet is van, most 2-3 hetente, két építési projekt, ami már konkrétan fut.”

„Koordináló funkció a legszélesebb operatív szervezeti részvétellel. Olyan döntések kommunikálása, amelyek a Polgármestertől érkeznek, a feladatokról tájékoztatás a Városgazdától által, s ennek a lehető leggyorsabb megvalósításának beillesztése, egyeztetése mind költségvetési, mind egyéb humán és eszközkapacitás koordinálása. A projekt menedzser a legtöbb esetben a Városgazda Zrt.”

„A GESZ-t mint gazdasági közreműködőt érintő témakörök jellemzik.”

„A napirendre került témakörök további léte nem ettől a megbeszéléstől függ, fél év után, mikor minden értekezleten elhangzik egy téma részükről, elindul valami a megoldás felé.,,

„Döntés-előkészítő funkciója nem érzékelhető, az együttes gondolkodásból megoldások születnek, amelyek azonban sokszor nem valósulnak meg.”

„Nem döntéshozói megbeszélés, bár a vezetők jelen vannak.,,

„Döntések előtt bizonyos pozíciók kipuhatólása, ad-hoc feladatok döntési alternatíváinak konkrét végiggondolása, keresztülvezetése.”

Következtetések

A Városgazdától Értekezlet egyik célja a Városgazdától által katalizálva erősíteni, fókuszálni az együttműködést, nem hatósági jellegű ügyekben. Cél továbbá a szakmai, adminisztratív és politikai szempontok személyes jelenléttel és közös mérlegelésekkel való operatív összefésülése, a megoldások kimunkálása.

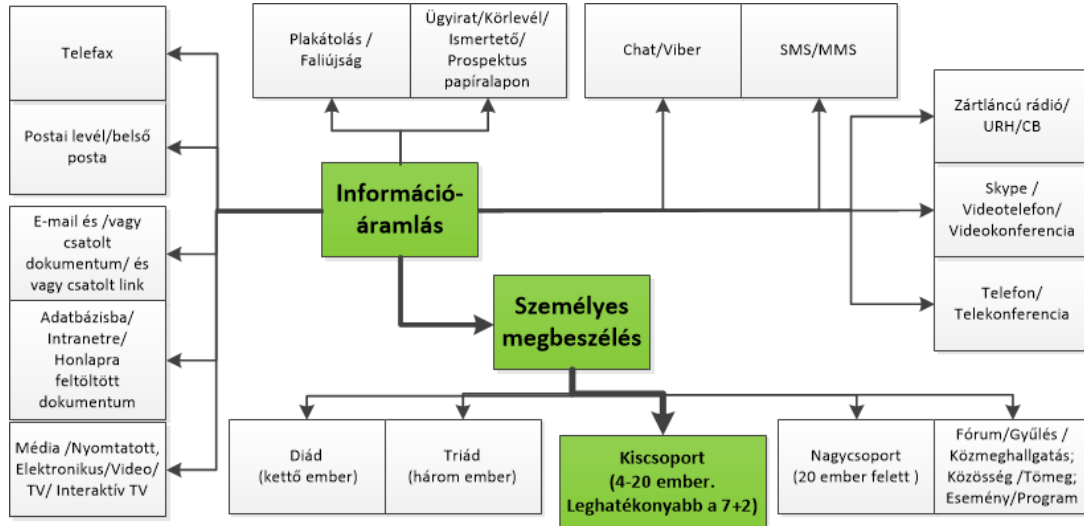
Mások a polgármestertől közvetlenül érkező prioritásokra való gyors reagálás eszközének tekintik a fórumot.

Megint mások egyfajta folyamatos konzultációs lehetőségként értékelik a megbeszélést, a felismerések és a döntések kiérlelésének fórumaként jellemzi. A kiérlelt megoldási módok megvalósulása sokszor nem a résztvevői kör “megoldás-azonosságától” függ, ezért a jelentősebb prioritásváltások kapcsán inkább egyfajta döntési alternatíva-feltáró műhelyként működik a valós döntéshozatal helyett. A megbeszélésnek nincsenek döntési jogosítványai.

6.4. Az információáramlással kapcsolatos fejlesztési javaslatok

Az információáramlással foglalkozó javaslatok szűkebb része az általános információáramlási jellemzőkkel kapcsolatos javaslatokat fogalmazza meg. Az információáramlás eredményességével kapcsolatos javaslatok egy része a jelenlegi városigazgatói értekezlet fejlesztésével foglalkozik. A

javaslatok másik jelentős része pedig a négy különböző szervezet alapfunkcióit érintve, valójában az általuk képviselt intézmények és az állandó résztvevők közötti információáramlás formáinak újragondolását, az intézmények és szükség szerint a KLIK, a tankerület bevonását és részvételét jelentik meg.



16. ábra: A vizsgálandó-vizsgálható személyes terület az információáramlással kapcsolatban

Általános információáramlási hatékonyságot érintő javaslatok

Az általános információáramlással foglalkozó javaslatok nem csak a személyes megbeszélésekkel, hanem az általános ügyintézésrel kapcsolatos fejlesztési lehetőségeket is megjelenítik.

- Vezetői szintek iránymutatásainak jelentősége az információáramlásban és a megvalósításban.
- A sztenderd feladatok elválasztásának haszna és a sürgősségek kezelése.
- A feljegyzések elektronikus gyakorlata bevezetésének megfontolása.
- A sztenderd feladatok kapcsán a jelentős változások nélküli megvalósításokban a referens-referens szinten való feljegyzéskezelés vezetési előnyei.

Sorszám	Érzékelés	Megoldás kiegészítő tanácsadói javaslatok	Várható eredmény
1.	A vezetői szinteken történnek olyan megállapodások is, amelyek több esetben csak részben jut el a konkrét megvalósítást végző munkatárshoz.	Minden feladattípushoz rendelhető 4-6 fontos iránymutatás-típus és tartalom. Ezt az ellenőrző listát célszerű lenne bevezetni és minden feladathoz a hozzá tartozót kitölteni a megállapodás szintjén.	Felesleges "körök" megtakarítása, ezáltal időnyerés, információ-áramlás javulása.
2.	A legtöbb ügy a sürgössé válik, ami azt jelenti, hogy a valóban sürgős ügyek hátrányt szenvedhetnek.	A sztenderd feladatok átfutási idejének meghatározása segítséget ad a szükséges idő meghatározásához. A sürgős feladatok tartalmának és arányának felülvizsgálata célszerű. A sztenderd és a kivételes esetek szétválasztása, a legtöbb kivétel fokozatos sztenderdizálása megoldás. A vezetési kultúra elmozdulhat a kivételek alapján történő vezetés felé a "diszpécseles" típusú feladatkiosztás alapú működési kultúra felől.	Idő, prioritizálási lehetőség, mint alapvető információ pontosítása, elválasztódnak egymástól pregnánsan az ügyek.
3.	A feljegyzések jelenleg papír alapon kezelődnek, ez jelentős idővesztés. A jelentősebb idő-felhasználás kérések engedélyezése vezetői szinten történik, hiszen ezekről tudnia célszerű és érdemes az adott szervezet vezetőjének.	A feljegyzések kapcsán az átállási lehetőség adott az elektronikus levelezésre, ha esetenként az ügyiratba el kell helyezni, akkor a nyomtatás költsége jelentéktelen nagyságú a reakálási idő rövidülése okozta termelékenységnövekedéshez képest, hiszen az elektronikus "feljegyzés- űrlap" fénysebességgel érkezik, s ez a jelenlegi működéshez képest több száz százalékosos átfutási idő gyorsulást eredményezhet.	Jelentős és alapvető átfutási idő csökkenés, információáramlási gyorsaság.
4.	A feljegyzések tekintetében a hierarchia betartása jelentős lehetőség a vezetők kezében a saját szervezeti egység prioritási irányítására, ugyanakkor a sokszor ismétlődő feladatok esetében mind az információáramlást, mind a reakálási időt jelentősen emeli ez a gyakorlat.	A feljegyzéseken alapuló papíralapú kultúra átváltása elektronikussá az első lépés lehet, ugyanakkor második lépésben a sztenderd, sokszor ismétlődő feladatellátások és ügyiratok elválasztása a kivételektől és a hierarchia helyett a munkatársak közötti áramoltatása jelentős gyorsító tényező lehet.	idő, stressz csökkenése, munkaidő hatékony felhasználása, csökkenő adminisztráció.

Sorszám	Érzékelés	Megoldás kiegészítő tanácsadói javaslatok	Várható eredmény
5.	A feljegyzések nagy része az indoklás, hogy miért kéri, védendő a kérőt, az intézkedés kérését.	A sztenderd feladatok (nem sürgős, nem kivétel) feljegyzéseinek megszüntetése, kérésindoklás nélküli átállás az elektronikus levelezésre.	Idő megtakarítás, túlterheltség megszűnése.
6.	Nincs elektronikus kísérő adatlap az ügytípushoz.	Elektronikus ügykísérő adatlap tervezése, a kézzel ráírt információk alapján.	Idő megtakarítás, pontosság, informáltság.
7.	A postázóban nem a legfelkészültebbek jelenleg a kollégák a megfelelő irány eldöntéséhez. Döntő jelentőségű az információáramlás szempontjából a "hibás irányba küldött iratok" által okozott időkiesések és felesleges munkák minimalizálása.	A postázóban egy szkennelő berendezéssel azonnal érdemes és szükséges beszkennelelni az iratot. A szkennelés és az elektronikus ügyirat megjelenése az információáramlás és a hatékonyság egyik jelentős alapja lehet. A postázó az egyik olyan kulcsmunkahely, ahol tudni kell, hogy hova kell küldeni az adott iratot. Az első feladat a jelentős képzése a kollégáknak ez irányban és ha szükséges minőségi csere.	Felesleges "körök" megtakarítása, ezáltal időnyerés, információ-áramlás javulása.
8.	A folyamatos túlterheltség megakadályozza a fejlesztési munkát.	Az irattartalmak valóban különbözőek, viszont az ügyintézés módjának variánsai egyértelműen behatárolhatóak. Ez utóbbira van szükség a sztenderdizációhoz.	Hatékonyabb munkavégzés, túlterheltség csökkenése, információáramlás javulása.
9.	Az ügytípusok, folyamatok, intézkedések szűk keresztmetszeteinek összesített feltárása nem ismert, ami jelentősen akadályozza azt, hogy egy ügyirat elsőre akadály nélkül megoldódva jusson el a szükséges eredményekig.	Az ügytípusokhoz rendelhető problémalisták létrehozása az adott ügytípusban dolgozó kollégák fejlesztési célú együttes munkájával, a folyamat szűk keresztmetszeteinek feltérképezése, azonosítása, megszüntetése	jelentős információáramlási hatékonyság, a szükséges információk meghatározása, átfutási idő csökkenése, hibák, elakadások megszűnése

5. táblázat: Fejlesztési javaslatok

A városigazgatói értekezlet eredményességének és hatékonyságának javítása

Előkészítés, megtartás, visszacsatolás, monitoring, következő előkészítés, megtartás...

A folyamatos feladatellátásnak megfelelően a napirendek gyakorlatilag a legtöbb résztvevőnek a napi munkájához kapcsolódnak. Ezért jellemző a megbeszélés szóbelisége, hiszen minden résztvevő tud mindenről. Azonban a meglátogatott értekezleten több olyan téma is volt, aminek kapcsán némi tájékozatlanság mutatkozott. Ez természetes, ugyanakkor felveti az előkészítés fontosságát, hiszen akkor már itt a megbeszélésen lehet érdemi döntést hozni, akcióról dönteni, és nem szükséges a megbeszélés utáni hétre ütemezni ezzel kapcsolatos újabb, szűkebb körű találkozókat. Az előkészítés 5-10 nap előnyt jelenthet.

Szóbeliség kiegészítése

Amennyiben az egyes napirendi pontoknak már előzetesen egyeztetett „gazdája” van (a megbeszélés gazdája a Városigazgató, nem a napirendi pontoké), akkor lehetőség lenne akár előzetes anyagok, rövid összefoglalók, felvetések előzetes megosztására.

A megbeszélésen nem használtak a résztvevők sem projektort, sem táblát. Érzékelésünk szerint a vezetői kultúra része lehet, hogy az írásbeliség a referensek dolga, a vezetőké az irányítás és a megegyezés, priorizálás, és ezt is majd leírják a beosztottak. A napirendi pontokhoz kapcsolódó gazda szerep létre tudja hozni a kivetítési gyakorlatot, a flip-chart használatot. Egy jegyzőkönyv-vezető jelenléte is fontos.

Napirendeknél a szerepek tisztázottsága

A napirendi pontoknál, amennyiben érdemi döntésekre is sor kerülhet, akkor célszerű megjeleníteni, hogy kinek van döntési joga, és a többi résztvevő tanácskozási joggal van jelen az ügyben. Ennek tisztázottsága határozottabb képviselőket és minőségi döntéshozatalt eredményez.

Emlékeztető, visszajelzés

A megbeszéléseken emlékeztető készítése nem gyakorlat, hiszen egyik vezetői értekezletnek sem sajátja. Nem a résztvevő vezetők fogják az elhatározottakat megvalósítani, ezért fontos az iránymutatások írásbelisége, különben fennáll a félreértés, félreértelmezés veszélye. Ha a megállapodottakból csak 2-3 információt, iránymutatást a referenssel való kommunikációig elfelejt egy vezető, máris akár 6-8 napos késedelmet is szenvedhet az adott ügy.

Az emlékeztetővel persze újabb tevékenység adódik, hiszen át kell olvasni, hogy azt döntötte-e el a résztvevői kör, ami benne szerepel. Célszerű olyan emlékeztetői formát választani, amely könnyen kezelhető, elektronikusan eljuttatható, jól strukturált. A megbeszélések eredményessége 30-40%-kal javítható a szóbeliség kiegészítésével, szereptisztázással, emlékeztetővel.

Tudatosá tenni az informalitást, a Nyitott (konzultációs) Tér lehetőségét (Open Space)

Az interjúkban elhangzott, hogy a szóbeli megbeszéléseknek még olyan haszna is van, hogy nem kell heteket egyeztetgetni a találkozások, hanem itt a megbeszélésen, vagy előtte, vagy utána lehet beszélni a fontos/sürgős ügyekről.

Ezt a felismerést, a benne lévő lehetőséggel tudatosá célszerű emelni. A megbeszélés előtt lehetőséget adva, a megbeszélés alatt csoportmunkára lehetőséget adni.

Időtervezés és Nyitott Tér (Open Space) az informalitás lehetősége a tanácskozás folyamán

A Tanácskozáson nem minden meghívott vesz részt, vagy érintett a különböző napirendi pontok megtárgyalásánál. Amennyiben a napirendi pontokkal kapcsolatban tudatos időtervezéssel él a szervező, akkor a Nyitott Tér kapcsán az épp az adott pontban nem érintett résztvevők (ha informálságukat és a többi feladatot nem veszélyezteti), számára célszerű megengedni a párhuzamosan megvalósított konzultációkat.

A gazda kijelölése, a feladaton együttesen dolgozók megjelölése

A napirendekből következő feladatokhoz a gazda kijelölése (partneri viszonyban a felvállalása) egyértelmű szerepeket teremt. A felmerült részfeladatokra ott helyben kollégák nyílt delegálása a gyors feladatkezdést támogatja.

Monitoring két megbeszélés között

Koordinációs munkatársak felhatalmazása a résztvevők által, hogy hierarchiától függetlenül monitorozza az elhatározottakat megfelelő stílussal és periódusidővel, így a feladatok jelentős része kézben tartott lesz a két Városigazgatói megbeszélés között

Osztott megbeszélés/Csoportmunka lehetősége

A jelenlegi lebonyolítási hely nem alkalmas csak a frontális tanácskozás megvalósítására, azaz valaki beszél, a többiek hallgatják. Érdemes lenne egy Városigazgatói megbeszélést osztott/kiscsoportos formára tervezni és a terem átalakításával (csoportmunkára alkalmas terem keresésével) az elért eredményt egy pilot megbeszélés keretében megvizsgálni.

Mindezen javaslatok a városigazgatói értekezlet eredményességének, döntéselőkészítési szintjének, kreatív és jelentős hasznokat generáló megoldásépítéseinek érdekében meg tud valósulni. A fókusz az előkészítés, a döntéselőkészítési formák és a monitoring funkciók.

6.5. A négy alapvetően jelentős szervezet közötti információáramlás fejlesztési lehetőségei

A Városigazgatói értekezlet – a szűk körű és informális stratégiai Polgármesteri értekezlet mellett – jelenleg a leginkább tudja állandó résztvevőinek körében a különböző irányító, menedzselő, támogató és szolgáltató szervezeteket, szervezeti egységeket.

A jelenleg működő Városigazgatói Értekezlet kifejezetten operatív koordinációval, problémamegoldással foglalkozó, a tervezetteken kívül váratlan, ad-hoc és vis maior helyzeteket is feldolgozó több szakmaiságú és szervezeti jelenlétű megbeszélés.

Nyitás az intézmények felé

A Városigazgatói Értekezlet jelen pillanatban is a napirendjei 50%-ában az intézményekkel foglalkozik. Jelentős döntés előkészítési formákkal az ad-hoc és a váratlan helyzetekre való proaktív felkészüléssel az információáramlás személyessé és hatékonyá tételével lehet eredményeket elérni.

Megfontolandó, hogy a havi operatív és nagyon konkrét Városigazgatói megbeszélés mellett szisztematikus rendben érdemes létrehozni az intézményi kapcsolatok új formáit.

Az az minden hónapban két esemény kötődne a Városigazgatói megbeszéléshez:

1. Az egyik esemény a jelenlegi működésre épül;
2. A másik forma egy hagyományteremtő, amely az információáramlás hatékonyságát és az információk értelmezését is segíti, kölcsönös figyelemre és partnerség-építésre nyílik velük lehetőség.

Az intézmény vezetők, kulcsmunkatársak bevonása, az információáramlás támogatása

Az intézményvezetők információáramlással kapcsolatos megítélései mögött valójában az információk és megítélések hatékony együttes átgondolásainak hiánya húzódik meg.

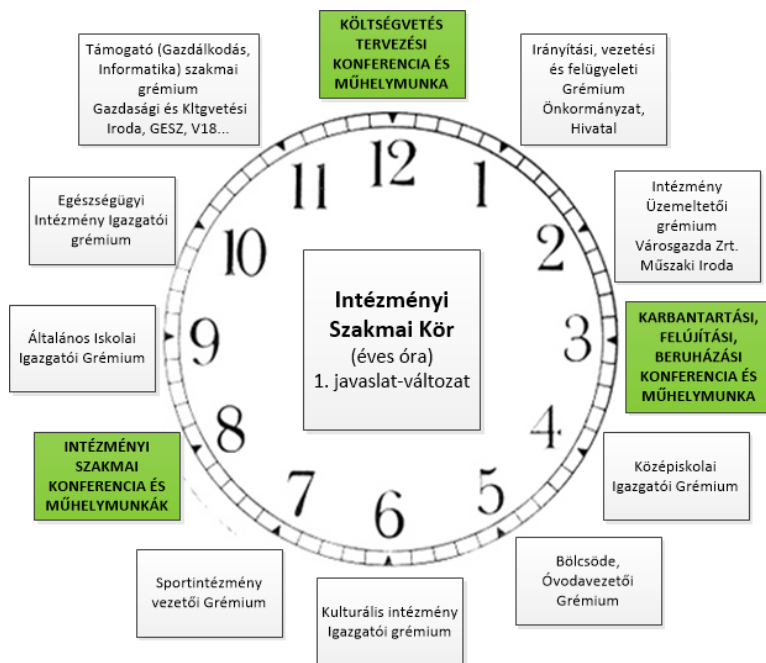
Három olyan időszak van egy-egy évben, amikor a városigazgatói értekezlethez kötődően az adott időszak az intézmények szempontjából jelentős.

Az alábbiakban javasolt éves naptár lehetőséget ad az intézménycsoportoknak a három kulcs eseményen (kölségvetés-tervezés, karbantartás, felújítás, beruházás konkrét eldöntésel, szakmai indító esemény az őszi indulásnál) kívül a saját intézménytípusuknak megfelelő szakmaiságok vagy aktualitások áttekintésére, a rövid táv mellett a közép és hosszú távval való foglalkozásra.

Az év megfelelő időszakaiban (3 időszak), a tervezési, konkrét megvalósítás-szervezési, megvalósítási koncentrált időszakokra oszthatóak (télen és tavasszal).

Mindezen jelentős üzemeltetési időszakok mellett azt is meg kell állapítani, hogy a legtöbb hasonló /akár azonos funkciójú/ intézmény szakmaiságának, a szakmaiságok párhuzamainak, jó gyakorlatok átvételének szintén nincs információs fóruma.

Az információáramlással kapcsolatos új formákat létrehozó javaslatok mindezek alapján az "Éves óra" javaslat a városgazdálkodással kapcsolatos főbb időszakokban az intézményekkel való hatékony együttműködésre. Az órán a szokásos 1 óránál a januári esemény, a 2 óránál a februári és így tovább található.



Időben elcsúsztatott, második változat:



17. ábra: Az "Éves óra" két változata az értekezletek tervezésére

Az előző ábrákban zölddel jelölt esemény három olyan tanácskozás-fórum, amelyek a városigazgatói és a négy szervezet együttes információáramlásának jelentős hordozói lehetnek.

Számos kommunikációs félreértés elkerülése, hibás megvalósítások és feszültségek elkerülése, az együttes megvitatás és konszenzus-közeli állapotok hozhatók létre tudatos, strukturált, teljesítményalapú megvalósítás-irányítással az egyes fórumokon.

A javasolt fókusz tanácskozás és műhelymunka (strukturált, interaktív) megbeszélés-sorozat, ami kifejezetten az Önkormányzat, a Hivatal, a Városgazda és a GESZ legfontosabb intézményirányú teendőit gyűjti áttekinthető és kezelhető formákba.



18. ábra: A három javasolt fókusz tanácskozás és műhelymunka sorozat

Jelen pillanatban nincs valódi és a problémákat fórumszerűen feldolgozó kapcsolat az intézménytípusok és az általunk a Városgazda Értekezlet nyomán kiemelt négy jelentős és alapvető önkormányzati szervezet között.

A nagyon kevés és koordinálatlan kommunikáció felváltása egy új, az egész évben átlátható hatékony információáramlási fórumrendszerrel, jelentős áttekinthetőségi lehetőséget, kiszámítható kommunikációt, eredményeket hoz.

A három esemény egyenként 2-2 napos elfoglaltságot jelent, aminek előkészítése és megfelelő levezetése az előbb említett hasznokat eredményezi.

Az általános és szokásos megbeszéléseken (mint amilyen bármelyik értekezlet a jelenlegi struktúrában) a 2 órás időprések jelentős korlátozó tényezők, a valóban alkotó és problémamegoldó erőket gyakorlatilag alig engedik érvényesülni és megmutatkozni, hasznot hajtani. Helyette préseléses technikákkal mennek végig a résztvevők napirendeiken, ami a megoldások minőségét jelentősen lerontja.

Egy-egy szervezet forgószínpadszerűen lehet egy-egy esemény gazdája. Egy másik változat szerint sohasem egy szervezet a gazda, hanem minden évben egy az érintett szervezetek által delegált képviselőkből összeállított vegyes előkészítő csoport.

Ennek megválasztása az előző évi program utolsó fázisa lehet. A tanácskozáson megállapodottak jól követhetővé és monitoringgal hitelessé tehető, az információáramlás személytelenből emberivé válik. Miután a tanácskozások egy-egy témakörre fókuszálnak az „éves óra” szerint, így behatárolt feladatokra való fókuszálással projektszemléletű működési módhoz és eredményekhez jutunk.

A szakmai események az intézménytípusok számára

A 3 esemény kiegészítéseként a „szakmai típusú” eseményeken (ami a másik kilenc esemény az évben) az adott intézményi terület szakmai kérdéseinek és feladatellátásának részletes megbeszélésével a jó gyakorlatok és a megfelelő színvonalemelkedés az információáramlás és feldolgozás újfajta formáival létrejön.

A 9 szakmai esemény konferenciariészeket, előadásokat, képzéseket is jelenthet, valamint a műhelymunka részekkel alkalmat teremthet együttgondolkodásra és kidolgozásra.

Nem kell ennek a 9 fórumnak döntéshozónak lennie ahhoz, hogy a döntés-előkészítés minősége és elfogadottsága magas minőségű és nagy értékű legyen az intézmények és a 4 szervezet közötti kommunikáció, információáramlás javulásával.

Hogyan jöhet létre mind a 12 esemény az évben?

A három zöld esemény közül kettő a négy szervezet általi prioritások és hangsúlyok jegyében a költségvetési, illetve az üzemeltetési, karbantartási, beruházási, felújítási feladatokat segíti elő. A harmadik szakmai „zöld” esemény az ősz elején az intézmények őszi újraindulásával kapcsolatos feladatokat, eseményeket fogják össze.

Az intézményi grémiumok

Az interjúk során és a műhelymunka eredmények áttekintése után egyértelművé vált, hogy bizonyos intézménytípusok már létrehozták a saját „igazgatói körüket”, amely számos szakmai, adminisztrációs, lobbijellegű is lehet a működés fókuszát tekintve (középiskolai igazgatói kör, ahol időnként áttekintenek bizonyos közös témaköröket).

Az együttműködések megalapozása és az adott évben való szakmai fórumok tudatos elhelyezése támogathatja az intézmények felé való irányítási, vezetési, menedzselési, feltétel-biztosítási, szolgáltatási, üzemeltetési, kidolgozási, fejlesztési, jelentési, beszámoltatási, együttműködési, tárgyalási szükségszerűségeket, igényeket, szabályozásokat, követelményeket, lehetőségeket.

A szakmaiságok koncentrált megjelenése megmutatkozik az Önkormányzat és intézményei által nyújtott szolgáltatások minőségében, megbízhatóságában, egyenletességében, egyenmőségében, eredményességében.

Összefoglalás

Az információáramlás javítása sokszor nem az információáramláson múlik kizárólag.

Az információáramlással kapcsolatos általános negatív megítélések és megelégek mögött valójában a működéssel, működtetéssel kapcsolatos számos jellemző és a hagyományok esetenként régi beidegződések találhatók.

Az megfelelő információáramlás sok esetben összefügg a megfelelő beosztásokkal, a betöltött szerepekkel-munkakörökkel, az egyes munkatársak közötti pozíció és presztizs harcokkal, a vezetők magatartásával, stílusával, a vezetők általi értékelések és kiosztott hatalmi és befolyási reprezentációkkal, jogosultságokkal.

Az információáramlás hatékonysági alapjai el vannak rejtve a szervezeti hierarchiában, a feladatellátás ügyrendjében, a működtetés, a stabilitás és a változás folyamataiban, a létrejövő, vagy megmerevedő szervezeti kapcsolatokban, az egész valóság informális hierarchiájában.

Az információáramlás javítása tehát csak egy részben szól az információáramlás javításáról, legalább annyira a szervezet napi valóságának változásairól és rigiditásáról, ezek megfelelő irányú fejlesztéséről.

A tudatosan, jól strukturált személyes megbeszélések a tevékenységek megvalósulását jelentősen gyorsítók és katalizálók, a résztvevőkre egységesítő hatással vannak, informáló, csapatépítő és együttműködésre motiváló hatásúak.

A személyes megbeszélések megvalósításának fejlesztése jelentős előrelépést eredményezhet az információáramlással kapcsolatos megítéléseken.

Fontos, hogy az irányító-akaratképző, megvalósítást előkészítő-szervező, feltételeket menedzselő és a szolgáltatásokat támogató, szervező és megvalósító szakmaiságok számára megfelelő éves szakmai fórumok jöjjenek létre az „éves óra” javaslat szerint, amelyek támogatják az informáltságot, ezen keresztül a naprakészséget, hatékonyságot és az elkötelezettséget.