
VÖRÖS Péter

Szervezeti modell fejlesztése a közszolgáltatásban

a XIII. Kerületi Közszolgáltató Zrt. szervezetfejlesztési lehetőségei és irányai

A kezdetek

(És minden kezdetet valami megelőz)

A főváros XIII. kerületében az önkormányzat 2012-ig a közszolgáltatások színvonalas ellátására több önálló társaságot működtetett. Ezek között volt részvénytársaság (XIII. kerületi Vagyonkezelő Zrt.), korlátolt felelősségű társaság (Sima út Kft., Lehel Csarnok Üzemeltető Kft) és három nonprofit szervezet, amelyek a kerület közterületi, kulturális munkáját és a lakossági sporttevékenységet szervezték, illetve a hozzátartozó önkormányzati tulajdonban lévő ingatlanokat üzemeltették. 2011-ben a kerület önkormányzata úgy döntött, hogy az általa működtetett és közszolgáltató feladatokat ellátó gazdasági társaságokat egy közös részvénytársaságba vonja össze. Az irányítás összevonásával célja az volt, hogy olyan szervezet jöjjön létre, amely hatékonyabban és minőségileg magasabb színvonalon tudja ellátni a kerületben szükséges és már korábban is működtetett közfeladatokat. Így kerültek egy szervezetbe olyan különböző szolgáltatások, mint az ingatlan üzemeltetés, a vagyonkezelés, az épület és közterületi beruházások, a parkok és zöldfelületek kezelése, a kulturális és sport szolgáltatások, valamint egyes kereskedelmi egységek üzemeltetése (pl. Lehel Csarnok). Megalakításra került a XIII. Kerületi Közszolgáltató Zrt.

A funkcionálisan működő struktúra 2012-ben kezdte meg működését, divizionális szervezeti formában. A rendszerbe kezdetben öt divízió tartozott (Beruházó, Ingatlangezdeményelési, Közterületi, Kulturális és Sport), melyet egy vezérigazgatósági szervezet fogott össze és irányított. 2014-ben összevonásra került a Kulturális és Sport divízió, de ezenkívül lényeges szervezeti változtatásokra nem került sor. A divíziók élén felelős vezetők vannak, akik maguk gazdálkodhatnak a rájuk bízott erőforrásokkal (vagyonelemekkel és működtetési forrásokkal), de csak saját területük felett rendelkeznek, kockázatvállalásuk igen korlátozott. A vezérigazgatóság látja el a Társaság stratégiájának kialakítását, a középtávú és éves tervek, valamint különböző koncepciók készítését (melyek kidolgozása mindig a divíziók alkotó részvételével történik), a pénzügy, az informatika, a jogi infrastruktúra, az ügyfélszolgálat, a társaság marketing és HR tevékenységét, továbbá a Társaság saját tulajdonában lévő ingatlanok működtetését. A vezérigazgató felel a közszolgáltatási szerződésben meghatározott feladatok maradéktalan teljesítéséért, a Társaság stratégiájában szereplő célok végrehajtásáért, az egységes tevékenységben rejlő szinergiák hatékony kihasználásáért.

Az elmúlt nyolc évben a szervezet betöltötte funkcióját. A Társaság elérte a kitűzött célokat, amelyeket a XIII. Kerületi Önkormányzattal (továbbiakban: Önkormányzat) ciklusonként kötött Közszolgáltatási Szerződés rögzít. Az időszak során a Társaság gazdálkodása stabil volt, az Önkormányzat által rendelkezésre bocsajtott erőforrásokat gazdaságosan, az előírt céloknak megfelelően használta fel. Mindezeket a mérlegbeszámolóknak szereplő mutatók is igazolják.

A szervezet stabilitása, a kialakított struktúra változatlansága nagy előny volt a Társaság működésében, de mára számos hátránya is világossá vált. Az elvégzett munka a közszolgáltatás alapvető fontos, de rutin feladataira koncentrálódott, a fejlesztési területek az Önkormányzat által előírt fejlesztések megvalósításában teljesedtek ki (Passzív ház, Klapka bevásárlóközpont, Láng Művelődési ház, stb.). A vezetés leterheltsége a feladatok megvalósítása terén teljes-mértékű. A vezérigazgató és a pénzügyi vezető, mint a szervezet két legfontosabb irányítója, alapvetően a napi operatív feladatok ellátására koncentrál, a konzervatív szervezeti megoldások és alkalmazott szervezeti eszközök megtörésére és módosítására kevés idő és energia marad. Ennek fontos oka a szervezet struktúrája, amely elegendő ahhoz, hogy az Önkormányzat által előírt feladatokat megoldja, de nem biztosítja eléggé a vezetés szabadságát, a változó környezet kihívásaihoz való igazodást.

2020-ban a Társaság ismét új fejezet előtt áll. A környezet folyamatos próbatételei, a lakossági igények azt teszik szükségessé, hogy a közszolgáltatás minősége javuljon, szélessége bővüljön. Ennek kell a jövőben megfelelni, ez a tulajdonos Önkormányzat elvárása, de ez a szervezet alapvető belső igénye is. Ehhez további erőforrásokra és az igényekhez alkalmazkodó szervezetre van szükség. Az erőforrások jelentős részét a tulajdonos Önkormányzat lehetőségeinek megfelelően biztosítja, egy kisebbik részét a Társaságnak magának kell megteremtenie. A környezet módosulásához alkalmazkodó szervezet kialakítása, magának a szervezetnek a feladata. Így a Társaságnak a 21. század harmadik évtizedében a fejlődés új modelljét kell megalkotnia.

A szervezetfejlesztés igénye

(Nézzünk egy kis elméletet)

A század eddigi évtizedei bebizonyították, hogy 21. század alapvető jellemzője a folyamatos változás. Legdinamikusabb az előrelépés a tudomány és vele együtt a technika, technológia területén, de a jelenség érinti a természet, a társadalom, a környezet szinte minden szeletét. A változással szembe nincs kiút, nincs menekülés. A **környezet dinamikus átalakulása** minden nap érezteti hatását nem csak a gazdasági folyamatokban, de a társadalmi együttműködésben, az emberek, a lakosság hétköznapi életében is. A társadalom egyre szélesebb nyitottsága, amely a folyamatos változás fontos része a hétköznapi életben is érezteti hatását. A világ bármely pontján történtek másodpercek alatt jelennek meg az interneten, a különböző közösségi médiákban. A tudományos eredmények napokon belül bejárják a szaksajtót, hasznosításuk heteken belül érezteti hatását különféle berendezésekben, technológiákban, az egészségügyben, az építészetben, az élet szinte minden területén. Erősíti ezt a folyamatot a nyilvánosság igényének hatalmas ereje.

A „mindent tudni és látni akarunk” igénye betölti a glóbuszt és erősíti nemcsak a kíváncsiságot, de beleszólás, a hozzáértés igényét is. A nyilvánosság, a nyitottság növekedésével **erősödik a verseny** is. Az egyre szélesebb ismeretek, az információ gyors terjedése kiélezi a versenyt minden területen. A verseny erősödése egyben annak szélesedését is jelenti. Nemcsak a lokális környezetre terjed ki, hanem a globalizáción keresztül az egész világra egyszerre hat. Tehát a legeldugottabb kis falvakban, tanyákon is ismertek a világ bármely pontján alkalmazott legújabb eszközök, eljárások, technológiák, gépek és berendezések. Így van ez a szervezetek működésével is. A tudományos körök hamar bemutatják és elemzik a különböző szervezeteken belül működtetett folyamatokat, rendszereket, új módszereket. A világ bármely nagyvállalatánál történő **szervezeti újítás** hamar az érdeklődés középpontjába kerül, annak sikere, vagy kudarca közvetlen hatással van a tőzsdére és azon keresztül a nemzetközi gazdasági folyamatokra. Tehát a verseny nemcsak a technológiák szintjén zajlik, hanem a szervezeti rendszerek fejlesztésének szintjén is. A legtöbb kutatás, elemzés felteszi a kérdést: mi mozgatja, mi hajtja előre

mind a technika, technológia, mind a szervezeti rendszerek területén a változtatások igényét és szükségszerűségét. Mint láttuk ennek egyik meghatározója a verseny, de a verseny dinamizálását elsősorban a fejlesztés, az **innováció** és a nyitottság jelenti.

A verseny jelen van nemcsak az egyes szakmán belül működő vállalatok között, de megfigyelhetjük a verseny jelenlétét országhatárokon, szakmákon túl is. Ennek egyik sajátos vetülete a munkaerő iránti kereslet, amely átlép szakmai és országhatárokat, versenyeztetve ezzel a fejlesztést és a munkaerő költségeit. A munkaerő költségének általános növekedése (amely összefüggésben van az emberi szükségletek mind magasabb szintű és mind szélesebb körű kielégítésével) megjelenik a korábban fejletlen régióknak számító kelet-európai országokban és halad tovább minden kontinens irányába. Ez a megállíthatatlan folyamat mérsékli az olcsó munkaerő általános kategóriáját és szükségszerűen indukálja a fejlesztés gyorsításának szükségességét. A fejlesztés meghonosodott szakmává válik és már jelen van valamennyi kontinensen, az élet minden területén. A munkaerő (bér, szociális és fejlesztési) költségeinek növekedése az innováció egyik legfontosabb serkentőjévé válik.

Ma könyvtárnyi irodalom foglalkozik az innováció szükségességével, jelentőségével a vállalati K+F tevékenységben, a vállalkozások közötti versenyben, a szervezeti teljesítmény növelésében. Minden ilyen kutatás kiemeli, hogy a jövőbeni fejlődés alapja az innováció, annak jelenléte a társadalom és a szervezet életében. A befelé fordulás csak elkényelmesedést jelent, az innováció kiiktatása a hatékonyság, a teljesítmény folyamatos mérséklődését, végül a tartós lemaradást, a sikertelenséget eredményezheti. Az innováció lényegi eleme az újdonság, a tanulni vágyás, a nyitottság az új megoldások, a haladás, a fejlődés felé, a szemléletváltozás felgyorsítása a kezdeményezés, az élen-járás irányába.

A fejlett társadalmakban működő vállalatok működésük folyamatos fejlődésének érdekében stratégiákat dolgoznak ki. A vállalati stratégiai tervezés a célok és a várható eredmény elérése mellett, főként a környezeti erőkkel való kölcsönhatások kezelésére összpontosul. Ezek közül a környezeti erők közül kiemelkedik az állam, a piac különböző elemei (pl. munkaerő, energia), a szállítók és vevők magatartása, a különböző érdekcsoportok viszonyulása (pl. civil szervezetek) a szervezethez, és egyéb a működésre ható elemek. **Az innovációs stratégia** szoros kapcsolatban van a vállalat stratégiájával, a vállalkozással szemben támasztott szükségletek kielégítésének követelményeivel, a vállalati kultúrával, ugyanakkor a meglévő gyakorlatra és modellre épít. Az innovációs stratégiának jelentősége különösen erősödik, ha a szervezet új növekedési pályára lép.

Az innovációs stratégiák legtöbbször feltételezik a szervezeti változásokat is. A szervezeti változás azért szükséges, mert ahogy a stratégiák követik a külső környezeti változásokat, azok egyben indukálják a belső szervezet illeszkedését is. **Az innovatív struktúra** lehetővé teszi, hogy a szervezet rugalmasan alkalmazkodni tudjon a környezeti változásokhoz, új irányítási módokat, tudás által vezérelt vezetési stílust alkalmazzon. Az innovatív szervezeti struktúra hatékonyan fogadja be és alkalmazza a kívülről jövő tudást, beépíti a szervezet működésébe és alkalmazásával hatékonyság növekedést, gazdasági fejlődést eredményez. Az ilyen struktúra odafigyel a szervezeten belüli tudás gyarapodására, annak közösségivé válására és felemelésére. Belső érdekeltségi rendszerével általános igényé válik az új típusú ismeretek alkalmazása, a vállalat iránti elkötelezettség és bizalom erősödése. Az innovatív szervezeti struktúra nyitottságával befogadja a külső (pl. lakossági) impulzusokat, azokra reagál, válaszokat keres, a kialakított válaszokat, megoldásokat pedig beépíti működési gyakorlatába. A nyitottság megjelenik a társadalmi kapcsolatokban, az innovatív szervezet hatékonyan fogadja be a munkavállalók, a civil és társadalmi szervezetek javaslatait. Pénzügyi kultúrájában nyitott a korszerű banki termékek, szolgáltatások iránt, belső értékeinek megőrzése mellett támaszkodik a gazdálkodás

feltételeinek megújításában, alakításában, a meglévő agilis banki, pénzügyi tapasztalatokra. A jól kidolgozott innovatív modellt olyan rendszer, amely tartósan beépül a Társaság életébe és hosszú távon befolyásolja a szervezet sikerét.

A választás esélye

(van-e más esély, hogyan és merre?)

A hogyan tovább kérdése a Közszolgáltató Zrt.-nél is felmerül. Egy olyan vállalkozásnál, amely már bebizonyította, hogy képes megoldani az eléje kitűzött célokat, csak a tovább lépés lehet az elvárható út. Van-e más esély, mint a megújulás, a szervezet mobilizálása új célokért, új eredményekért? A helyben járás, a meglévő gyakorlat féltő őrzése csak lemaradást, az eddig elért eredmények elvesztését jelentheti. Az előrelépés leghatékonyabb eszköze, a szervezet innovációjának erősítése. A létező szakirodalom levezette, az élenjáró vállalkozások bebizonyították, hogy a szervezet teljesítménynövelésének legsikeresebb eszköze az innováció. Az innovatív szervezet fogalmát leírhatjuk úgy, mint a változtatási képesség, a gyors alkalmazkodás, a kezdeményezés lehetséges rendszere, amely épít a szervezeti struktúra, a szervezeti értékrend és a szervezeti folyamatok átalakulására. Az innováció igénye jelen van a mind a tulajdonos Önkormányzat munkájában (2019 novemberében kapta meg a XIII. kerület a Minőség-Innováció díjat), mind a Közszolgáltató Zrt. gyakorlatában, fejlesztési törekvéseiben. Az innovatív stratégia jelentősége nő, amint a szervezet új fejlődési pályára lép. Egy új koncepció kidolgozása, lehetőséget ad arra, hogy az innováció, mint vállalati praxis beépüljön a szervezet valamennyi területének életébe, általános gyakorlattá, a tartós fejlődés motorjává váljon.

Egy vállalat innovatív stratégiáját elsősorban a vállalati stratégia és a fogyasztói (lakossági) szükségletek határozzák meg. Az innovatív stratégia épít külső környezeti változásokra (állami szabályozók, társadalmi igények, munkaerőpiaci mozgások, technológiai fejlesztések, környezetvédelmi elvárások, stb.), a vállalati kultúrára, a belső egyensúly stabilitására és a vezetés innovációs képességeire. Az innováció azonban nemcsak elhatározás kérdése, számos olyan átalakításra van szükség, amely nélkül csak nagyon lassan juthatunk el a kitűzött célunkhoz. A szervezeti rendszer gyakran önmagában hordozza az innováció fékezését, a változtatás gátjait. Olyan stratégiára van szükség, amelyben fontos érték a szervezet belső fejlődési, változási képességének növelése, az a cégen belülről elinduló folyamat, amely értéket és felelősséget is ad az új ötletek kidolgozóinak, azoknak a kollektíváknak, akik bátran keresik a megújítást és benne a sikert. A stratégiai döntés meghozatala után a **vállalati innovációt menedzselni, vezetni szükséges**. A vezetési funkció megjelenik az innovációs irányok kijelölésében (pl. HR tevékenység, belső bizalom erősítése, vállalkozói tevékenység szükségessége, automatizálás), az innovációs igényekhez szükséges források megszerzésében (pl. tervekbe való beépítés), az innovációt támogató magatartás kiépítésében (érdekeltségi rendszerek, szervezeti előnyök, stb.) és az innovációs eredmény értékelésében (szervezeti benchmarking).

A XIII. Kerületi Közszolgáltató Zrt. megalakulása óta folyamatosan teljesíti az Önkormányzattal kötött közszolgáltatási szerződésben vállalt kötelezettségeit, tervezett eredményeit rendszeresen túlszárnyalja, a lakosság szolgáltatásainak színvonalával folyamatosan elégedett, melyet a rendszeres elégedettségi mérések is igazolnak. Szervezetfejlesztési kérdésekkel a középtávú és az éves tervek is foglalkoznak, melyek eredményeként az elmúlt nyolc évben két divízió összevonására és néhány terület átszervezésére került sor. Ez idő alatt jelentősen változott a Társaságnál alkalmazott technikai, műszaki színvonal, amely elsősorban az informatika, az energiagazdálkodás, a környezetvédelem területén jelentkezett pozitívan. Így biztonsággal állíthatjuk, hogy az innovációs igény jelen van a szervezet életében.

A „hogyan tovább” igényét a közszolgáltatásban meglévő ellentmondás terheli. Az elmúlt évek jellemzője a kormányzati centralizáció, amely mind forrásokat mind szervezeti funkciókat von el az önkormányzatoktól, mégpedig úgy, hogy a források elvonásának mértéke mindig meghaladja a funkciók elvonásának költségeit. Ezzel párhuzamosan a lakossági igények – a kor szellemének megfelelően – folyamatosan növekednek. Az igénynövekedés megjelenik nemcsak a kerületi önkormányzati területeken, de az államilag centralizált, vagy a hagyományosan fővároshoz tartozó területeken is. Így az igények és vele együtt a feladatok nőnek, az önkormányzat által biztosítható források folyamatosan zsugorodnak.

A lakossági igények növekedésével párhuzamosan, a környezet számos más területén is fontos változások következtek be. A XIII. kerületben jelentősen megerősödtek a különböző civil szervezetek (biciklisták, környezetvédők, lokálpatrióták, stb.), amelyek egyrészt segítik az Önkormányzat és a Társaság munkáját, másrészt különböző, a helyi közösségek kívánságait kifejező igényekkel jelentkeznek a közszolgáltatással szemben. Ezen igények kielégítésére legtöbb esetben többlet forrás szükséges, amely jelen gazdálkodási szerkezetben csak más terület rovására történhet. Ez azonban, az egész kerületi lakosság szükségleteit figyelembe véve nem minden esetben kívánatos.

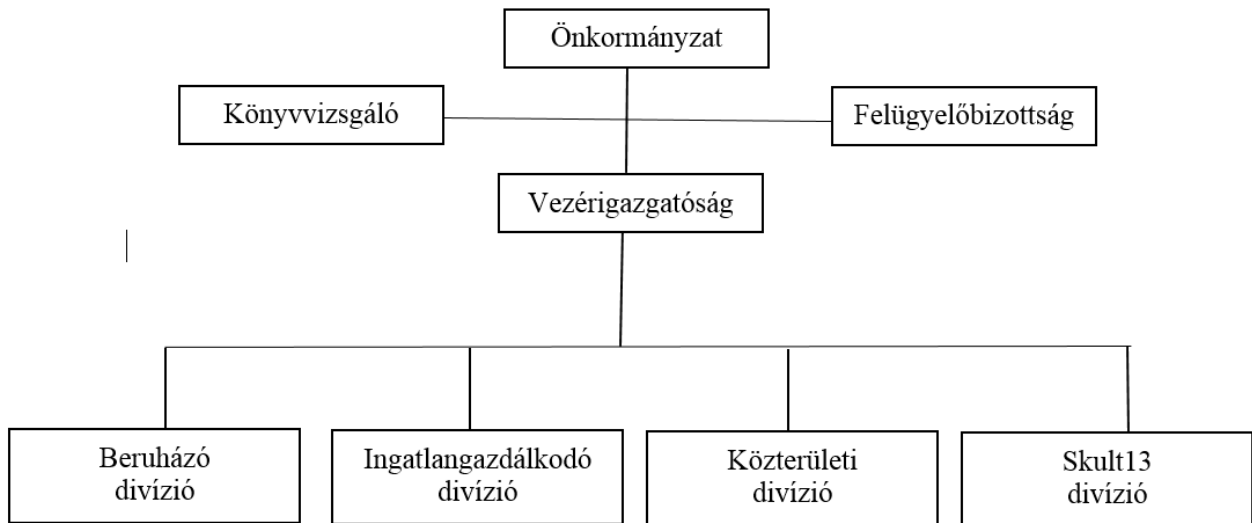
Ezek az ellentmondások két irányba sodorják a közfeladatokat ellátó szervezeteket, így a Közszolgáltató Zrt. gondolkodását is. Egyrészt a szervezeten belül kell keresni az ellentmondás feloldásának (vagy legalább mérséklésének) lehetőségeit különböző költségelemzésekkel (hol lehet megtakarításokat elérni), másrészt további források után kell nézni, hogy a szolgáltatásaik színvonalát meg tudják őrizni, illetve a lehetőségeikhez mérten növelni is tudják. Az Önkormányzattól további jelentősebb ellentételezés nem várható, a jelenlegi irány inkább a visszafogottság. A lehetőség (a belső megtakarítások esélyein túl) külső források feltárása és azok valamilyen mértékű bevonása a Társaság finanszírozásába.

XIII. Kerületi Közszolgáltató Zrt. szervezeti struktúrája

(ami most működik)

A funkcionálisan működő Közszolgáltató Zrt., mint már azt korábban bemutattam, divíziós szervezeti rendszerben működik, irányítását a vezérigazgatóság látja el. A négy divízió helyileg elkülönülve, önállóan, a Társaság üzleti tervében meghatározottak szerint végzi el közszolgálati feladatait *(Közszolgáltatási szerződés alapján a rábízott lakás és helyiség vagyon üzemeltetése, hasznosítása és e körben a fejlesztések, beruházások szervezése, szakmai irányítása. Bonyolítja az önkormányzati beruházásokat, kiemelten bérlakás-építési projekteket, intézményi beruházásokat szervez, műszaki irányítást, szakmai felügyeletet gyakorol. Gondoskodik a közterületek fenntartásáról, komplex közterületi fejlesztésekről, felújításokról és parkosítási tevékenységet végez. A helyi lakosság részére kulturális, sport és rekreációs szolgáltatást nyújt. Kiemelés: dr. Palatka Livia diplomamunkájából)*. A Társaság finanszírozását az Önkormányzat költségvetéséből, költségvetési soronként meghatározottan ellentételezésként biztosítja. A Társaság vállalkozói tevékenységet is folytat, amely a bevételeinek átlagosan 8%-át adja. A Társaság működését a Felügyelőbizottság ellenőrzi, a gazdálkodás kontrollját, a pénzügyi szabályzók betartását könyvvizsgáló látja el. A Társaság úgynevezett lapos szervezeti modellben működik, amelynek sajátossága, hogy a stratégiai és az operatív funkciók jól elkülönülnek.

1. ábra: A Közzolgáltató Zrt. szervezeti struktúrája



Vezérigazgatóság

(rövid és tömör áttekintése a vezetésnek)

Vezérigazgatóság munkájának középpontjában a Társaság középtávú stratégiájának és az éves üzleti terveknek a kidolgozása áll. Ez adja az alapot minden további feladat ellátásához. Mind a stratégiának, mind az éves üzleti terveknek meg kell felelniük az Önkormányzat (mint tulajdonos) politikai, szakmai és pénzügyi elvárásainak, melyeknek elsődleges célja a kerületi lakosság közzszolgálati szükségleteinek kielégítése. A megvalósítás eszközrendszere a divíziók szakmai és pénzügyi munkájának meghatározása, a folyamatok teljesülésének ellenőrzése, a különböző szintű ösztönzési rendszerek működtetése, a belső szinergiák hatékonyságának érvényre juttatása. A Társaság által működtetett kontrolling rendszer beépült a szervezet működésébe és kielégíti a tulajdonos Önkormányzat által elvárt követelményeket. A Társaság céljainak megvalósítását szolgálja a vezérigazgatóság által kidolgozott és üzemeltetett dokumentumhálózat, amely biztosítja a szervezet lehetőség szerinti zavartalan működését, a szervezet munkájának ellenőrzését.

A vezérigazgatóság látja el a Társaság számviteli, pénzügyi, jogi tevékenységét, a HR és munkaügyi feladatokat, a közzszolgálati munkával együtt járó marketing és kommunikációs feladatokat, a központi ügyfélszolgálati funkciót, a Társaság közbeszerzési feladatait. Feladata a központi ösztönzési rendszerek kidolgozása és üzemeltetése. A Társaság munkájának szabályszerűségét a Felügyelőbizottság, a jogszabályoknak megfelelő gazdálkodást az Önkormányzat által választott könyvvizsgáló ellenőrzi.

A Társaságot egy személyben a vezérigazgató vezeti, az Ő vezetése alatt működnek a vezérigazgatóság szervezetei és az egyes divíziók is. Meghatározza a divíziók feladatainak körét és a divíziók szervezeti viszonyait, gyakorolja a divíziók vezetői fölött a munkáltatói jogokat, képviseli a Társaságot harmadik felekkel szemben és a hatóságok előtt. A vezérigazgató tartja a rendszeres és közvetlen kapcsolatot az Önkormányzat vezetésével, de az egyes divíziók vezetői (és nemegyszer a divíziók ágazatvezetői, osztályvezetői, csoportvezetői is) közvetlen kapcsolatban állnak az Önkormányzat alpolgármestereivel, akik különböző szakmai területeket felügyelnek (pl. fejlesztés, üzemeltetés, kultúra és sport területén), illetve a vezérigazgatóság osztályai az Önkormányzat szakmai

osztályainak vezetőivel (pl. pénzügyi, jogi osztály). A vezetési és irányítási rendszer a szervezeten belül a vezérigazgatónál egy-kézben összpontosul, amelyet megtör a szakmai kapcsolatok szövevénye.

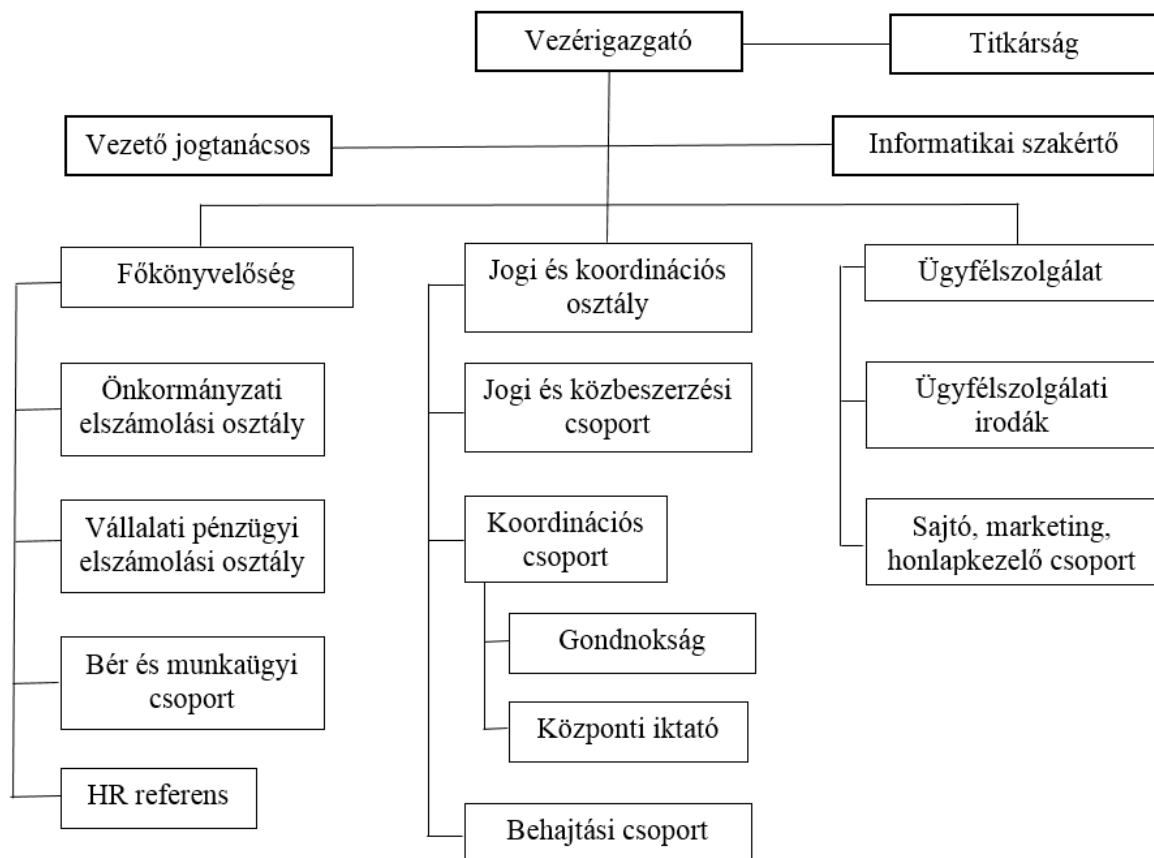
A Főkönyvelőség alapvető feladata a pénzügyi tervek kidolgozása, a pénzügyi folyamatok ellenőrzése, a számviteli rendszer működtetése, a kintlevőségek nyomon követése, a számlázási, könyvelési feladatok ellátása, a vagyonleltár kezelése, a leltározás folyamatának szabályozása, ellenőrzése, a mérleg és a pénzügyi beszámolók előkészítése, a munkaügyi, bérszámfejtési és HR tevékenység is. A szervezeti egységet a főkönyvelő irányítja. Az Önkormányzatnál a kapcsolatokat alapvetően az Önkormányzat Pénzügyi osztályával tartja.

A jogi és koordinációs iroda végzi a jogi háttér biztosítását a szervezet egészére, a szervezet egészének közbeszerzését, továbbá végez közgazdasági elemzéseket. Hozzá tartozik a szervezeten belüli horizontális és vertikális koordináció, ellátja a dokumentum nyilvántartási és kezelési feladatokat, irányítja a behajtással együtt járó munkaterületet, továbbá vezeti a gondnokság munkáját. Kapcsolatot tart az Önkormányzat Jogi osztályával és a különböző államirányítási szervezetekkel.

Az Ügyfélszolgálat látja el a szervezet egészére vonatkozó ügyfélkapcsolatokat, a panaszkezeléseket, az ügyfél-elégedettségi méréseket, a Társaság marketing és kommunikációs feladatait, a médiával való kapcsolattartást, a Társaság honlapjának kezelését. Az önkormányzat irányítása mellett részt vesz a nemzetközi kapcsolatokban. Közvetlen kapcsolatot tart a Polgármesteri Irodával.

A Vezérigazgatósághoz tartozik még a Titkárság, az informatikai szakértő és a vezető jogtanácsos (a Társaság informatikai feladatait külső szervezetként az Önkormányzathoz tartozó IMFK társaság látja el).

2. ábra: Vezérigazgatóság egyszerűsített szervezeti felépítése



Divíziók működése

(rövid áttekintés a közvetlen közszolgálati feladatokról)

Az Önkormányzat középtávú programjában megjelöli azokat a stratégiai feladatokat, amelyek az időszak során (általában öt éves ciklusok) végre kíván hajtani, ezekre az éves terveiben megjelöli a forrásokat és megbízza a Közszolgáltató Zrt.-t, hogy a meghatározott feladatokat lássa el. Erre a két szervezet középtávú szerződést köt (Közszolgáltató Szerződés). A Közszolgáltató Zrt. az önkormányzat által kitűzött közszolgáltatási feladatok döntő többségét a divíziókon keresztül látja el. A feladatok sokszínűsége, a szervezeti rendszer összetettsége indokolja, hogy mind a Vezérigazgatóság, mind az egyes divíziók folyamatosan kapcsolatban vannak az Önkormányzat szakmai vezetőivel és a hivatal osztályaival. Ez a kapcsolat összetett, egymást többször keresztező, de összességében a célokat elérő rendszer. (Ez a bemutatás egy működő gyakorlat leegyszerűsített összefoglalása.)

Beruházó divízió a közszolgáltatási szerződés alapján az Önkormányzati tulajdonú lakóépületeket, létesítmények, intézmények fenntartását, üzemeltetését, fejlesztését, továbbá a hibaelhárító műhely irányítását végzi. Tevékenysége során közreműködik az ingatlankarbantartással és fejlesztéssel együtt járó döntések előkészítésében, ellátja a munkájával összefüggő előkészítő és ellenőrző feladatokat, részt vesz a különböző beruházási és fejlesztési közbeszerzési pályázatok elbírálásában. Munkájának része a szükséges adminisztráció ellátása, a tevékenységgel együtt járó pénzügyi, gazdálkodási feladatok tervezése és végzése, vertikálisan a Vezérigazgatóság egyes osztályaival, horizontálisan a társ divíziókkal való együttműködés. Feladatai közé tartozik külső szervezetekkel, tervezőkkel, kivitelezőkkel, szakhatóságokkal, tudományos szervezetekkel való együttműködés, kapcsolattartás is. A divízió munkáját a divízióvezető irányítja, és működteti a hozzá tartozó három egységet, a Beruházó osztályt, a Műszaki osztályt, valamint a Karbantartó műhelyt.

Ingatlangazdálkodó divízió foglalkozik a Társaságra bízott önkormányzati ingatlanállomány teljes körű hasznosításával és kezelésével. Tevékenységének alapja az Önkormányzat ciklusprogramjában és annak részleteit adó ágazati koncepciókban meghatározott célkitűzések és feladatok. Munkája során kezeli, üzemelteti és szükség szerint hasznosítja az önkormányzati tulajdonú lakásokat és lakóházakat, nem lakás céljára szolgáló ingatlanokat és telkeket, továbbá a Lehel Csarnokot. Feladata ezen vagyoni körhöz tartozó tulajdonosi döntések előkészítése, gazdálkodási és nyilvántartási feladatainak ellátása. Az Ingatlangazdálkodó divízió végzi a vagyongazdálkodásból eredő követelések behajtását, a kintlévőségek csökkentését, a preventív eszközök alkalmazását a bérlői eladósodás megelőzése érdekében. Kapcsolatai közül legfontosabb külső kapcsolata a lakásbérlőkkel és a nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérlőivel van, de együttműködik a különböző szolgáltatókkal, szakhatóságokkal, közműekkel, biztonsági szervezetekkel. Horizontális kapcsolatban van a társ divíziókkal, kiemelten a Beruházó divízióval. Vertikális kapcsolata a Vezérigazgatóság osztályaival van. A divízió munkáját három szervezeti egység látja el: a Kezelési és Üzemeltetési osztály, a Lakás- és Helyiséggazdálkodási Osztály, valamint a Lehel Csarnokot üzemeltető osztály.

Közterületi divízió integráltan látja el az Önkormányzat közterületi feladatait, úgymint a közútkezelést, a környezetgazdálkodást és a közterületi parkolást. Integrációjának lényege, hogy a XIII. kerületet egységes közterületi rendszerként kezeli, egységben tartja a környezetről való gondoskodást annak használatával, hasznosításával és hasznosulásával. Ezt alapozza meg az Önkormányzat közterületi stratégiája, az Angyalzöld és az Angyalzöld+ program. Tevékenysége során ellátja az önkormányzati utak karbantartását és fejlesztést, gondoskodik a kerület önkormányzati útjainak, tereinek tisztaságáról, működésük zavartalanságáról, a játszó- és szabadidős terek biztonságáról, a kerület fásítási programjának végrehajtásáról, a környezetvédelemről, a közterületi parkolás üzemeltetéséről, műszaki

biztonságáról, a várakozási övezetek gazdaságos működéséről. Munkaterületéhez tartozik a Társaság épületfelügyeleti tevékenységének biztosítása is (a Társaságra bízott ingatlanvagyon elemek őrzése). E divízió kapcsolati rendszer a legszélesebb, hiszen mind a kerületben élőkkel, mind a kerületben közlekedőkkel rendszeres kapcsolatban van. Ezen túlmenően külső kapcsolati rendszerében együttműködik a különböző hatóságokkal, közüzemi szolgáltatókkal, tervezőkkel, kivitelezőkkel, a társ kerületek és a főváros hasonló szervezeteivel. Belső kapcsolatai vertikálisan a Vezérigazgatóság osztályaira, horizontálisan a társ divíziókra korlátozódik. A divízió munkáját három ágazaton keresztül látja el: Közútkezelő, Környezetgazdálkodási és Parkolási Ágazatok.

Skult 13 divízió alapvető feladata, hogy a kerületben élő minden korosztály és réteg igényeit figyelembe vevő kulturális, sport és szabadidős programokat kínáljon azoknak, akik hasznosan kívánják eltölteni szabadidejüket. Munkájuk során ápolják a kerületi kulturális és sport hagyományokat, e mellett programok folyamatos megújításával teret adnak az aktív kikapcsolódásra, művelődésre, rekreációra. Feladatuk meghatározó alapja a kerület középtávú koncepciójában megjelölt célkitűzések teljesítése, a közszolgáltatási szerződésben megfogalmazottak szerint. Kulturális területen öt szintéren, sport területén nyolc helyszín üzemeltetésével biztosítják a művelődés és a mozgás, a sportolás lehetőségét a kerületben. Ezen kívül számos szabadtéri rendezvényt szerveznek mind a művelődés, mind a sportolás szolgálatában, hogy minden korosztály megtalálja a számára vonzó lehetőségeket. A divízió szervezi és működteti a kerületi nyári diák táborozásokat, valamint üzemelteti a sport szolgálatára épült szállodát is, amely az utóbbi években már a széles nyilvánosság számára is rendelkezésre áll. A divízió két szervezeti részre tagozódik, a Kulturális és a Sport szakágazatokra. A divízió külső kapcsolati rendszere kiterjed a kulturális ágazat szinte valamennyi területére, így a képzőművészet, az előadó-művészet, a zene területére és ezen keresztül a műsor szervezés és technikai lebonyolítására is. A sport és rekreációs tevékenységnél elsősorban a kerületi sport szervezetekkel és azok szakosztályaival erős az együttműködés, de az uszodai kapacitás hasznosítása területén a kerületi oktatási intézményekkel is gazdag kapcsolat alakult ki. Belső kapcsolati rendszere elsősorban a Vezérigazgatósággal és a Beruházó divízióval rendszeres.

Egy közszolgálati társaság lehetséges innovációs szervezeti modellje

(általánosságban valahogy másként)

Mint a tanulmányban igazolni szeretném az innováció nem lehet idegen a közfeladatok ellátásától, így nem lehet idegen a közszolgáltatás területén sem. A világ dinamikus fejlődése, a lakosság igényeinek folyamatos növekedése, a környezet változásának kihívásai, a technika, a technológia gyors változása, a nyitottság folyamatos kiszélesedése az innováció mindennapos jelenlétét igényli. A technikai fejlődés szédületes irama teljesen átalakítja a kommunikációt, a robottechnikával a gyártási és szolgáltatási folyamatokat, az informatika leegyszerűsödésével beépül a hétköznapok szinte valamennyi területére. Sajnálatos módon a technika fejlődésével párhuzamosan a környezetet egyre több kár éri, amely összefüggésben van az emberi hanyagsággal, felelőtlenséggel is. E folyamatnak át kell hatnia a lakosság felé nyújtott közszolgáltatási feladatokat, be kell épülnie a helyben élők életminőségének javulásába is. A helyi önkormányzat szerepe folyamatosan változik. Az önkormányzat az a lokális szervezet, amely a legjobban ismeri a terület gazdasági, kulturális és szociális adottságait, ismeri az ott élők igényeit, az ott dolgozók szokásait, a helyi társadalmi szereplők sajátosságait. Az önkormányzat így nemcsak közvetlen hagyományos szolgáltatásokat nyújtó hivatal, hanem a helyi gazdasági fejlődés alakítója, a lakosság és a helyi vállalkozások igényeit kielégítő és egyben tápláló szervezet, amely minden, a lokális területet érintő szükséges információt összegyűjt, feldolgoz és ezeket megfelelő formában biztosítja az igénylők

számára. Ehhez, mivel a folyamatos változás szükségessé teszi, önmagának is és a szolgáltatást nyújtó szervezeteinek is innovatívnak kell lennie. Egyben rendelkezniük kell az ehhez szükséges erőforrásokkal, alkalmazható technikákkal, információs eszközökkel és vezetői szándékkal.

Az innováció megalapozott működtetéséhez a szervezetnek ki kell dolgoznia **innovációs stratégiáját**. Az innovációs stratégiának egy közszolgáltató szervezetnél a Társaság saját stratégiájából, a lakossági, a helyi vállalkozói és a civil szervezetek igényeiből kell kiindulnia. Ezen elemek összesítéséből és a várható fejlődési irányokból (például *smart city* programok) alakítható ki a Társaság innovációs stratégiája. Az egyik lényeges dilemma a stabilitás megőrzése és az új elvárásokhoz, változó környezethez való alkalmazkodás egyensúlyának kidolgozása. Ezt az egyensúlyt a vállalati és az innovációs stratégia időbeli alakításával és a vállalati hagyományok illeszkedésével lehet elérni. Ez egy közszolgáltató esetében azt jelentheti, hogy a működési rendszer tradicionális elemeit olyan ütemben szükséges átalakítani, amilyen ütemben a technika fejlődése, a környezet változása szükségessé teszi. Sem az előre szaladás, sem a konzervatív helyben-járás nem hozhat eredményt a szervezet teljesítményében. Mert az innovációs stratégiájának legfontosabb célja a szervezet teljesítményének növelése a meglévő erőforrások mellett. A többleterőforrások szüksége legtöbb esetben elkerülhetetlen, de innovációs feltétele a hatékonyság érezhető javulása.

Az innovációs stratégia kidolgozása maga után vonja a kijelölt út végigjárását. A megteendő út legfontosabb szakaszai a következők lehetnek:

- *innovációs irányok kijelölése*: esetünkben ez azt jelenti, hogy vezetés egyes területein (pl. pénzügy, HR, szervezeti rendszer, marketing) és a közvetlen szolgáltatók esetében milyen innovációs elemekre fókuszál a szervezet;
- *innovációs folyamatok kialakítása*: ez a közszolgáltatás területén azt jelenti, hogy a rendelkezésre álló erőforrásokat újra kell értékelni és meg kell keresni annak lehetőségét, hogy az erőforrások újra rendezése révén hatékonyabb teljesítmény legyen elérhető;
- *innovációs folyamatok erősítése*: az erőforrások újra allokálása után, értékelni kell az erőforrások elégségességét és ha szükséges, friss erőforrások bevonását kell megtervezni és megszerezni;
- *innovációs kultúra meghonosítása*: a szervezet vezetését és a szervezetben dolgozókat meg kell nyerni az új iránti nyitottságra, az innováció befogadására, az innovációs gondolkodásra, a bizalom erősítésével el kell érni a vezetés elkötelezettségét az innovatív szervezeti kultúra iránt;
- *innovációs kontrolling*: innovációs eredményeket is fontos folyamatosan figyelemmel kísérni, azt ellenőrizni, hogy a szervezet mennyire képes befogadni az új módszereket, eljárásokat, képes használni az új műszaki megoldásokat. Ha az innovációs magatartással szembenállás mutatkozik, a kontrolling segítségével meg kell keresni azoknak a gyökereit és az egyensúlyi pontok feltárásával lehet enyhíteni, feldolgozni az ellenállást.

Az innovációs stratégia kialakítása szükségessé teszi a szervezetben történő változtatásokat is, mivel a szervezet működésében több lényeges változás következik be. Ahogy a stratégia követi a megváltozott külső feltételeket, úgy a szervezetnek is követnie kell ezeket a változásokat. Ha a szervezeti struktúra nem követi az innovációs eredmények beépülését a működésbe, úgy a szervezet teljesítménye elmarad az elvárásoktól.

Az új iránti fogékonyság nem idegen a Közszolgáltató Zrt. vezetésétől. Az elmúlt nyolc évben többször alakított a szervezeti felépítésén, alkalmazott új informatikai rendszereket, technikai berendezéseket, szervezetfejlesztési eszközöket. A vezetés számára fontos, hogy élenjáró legyen a

közszolgáltatás területén és azt is helyesen látja, hogy ennek legfontosabb területe a Társaság fejlesztéssel orientált hatékonyságának növelése. A jövő egyik kiemelkedő feladata ennek szervezet rendszerben való alkalmazása, a szervezeti kultúra innovatívvá tétele, az innovatív vezetői elkötelezettség általános követelménnyé válása. *A kettősség azonban jelen van.* Nyitás az új irányába mindig kockázatvállalást jelent. „Ha nem csinálok semmit, abból nagy baj nem lehet” elve minden nap tetten érhető a konzervatív struktúrákban, a konzervatív vezetői magatartásban. A közszolgáltatás területén a szervezetek alacsony kockázatvállalással bírnak, hiszen egy rosszul sikerült változtatás hatására, a választók gyorsan megvonhatják támogatásukat a kerületben/településen kormányzó politikai szervezettől. Így az óvatosság mindenképpen célszerű.

Az innovatív közszolgáltató szervezet

Egy funkcionálisan működő közszolgáltatónál, az innovatív szervezeti lépések érintik mind a vezetés területét, mind a szolgáltató területek munkáját. Minden szervezetnek a lényege, nem csak a stabilitás, hanem az alkalmazkodás is.

A *vezetésnél* a funkcionális szervezeti felépítésből adódóan, meg kell vizsgálni a jelenlegi működő szervezet erősségeit és gyengeségeit, centralizált gyakorlatának hatékonyságát. Az elvégzett SWOT analízis megmutathatja a kialakult funkcionalitás fenntarthatóságát, erősítését, vagy enyhítését, illetve jelezhet egy másfajta szervezeti allokáció lehetőségét. A centralizáció erősítése az általuk ellátott szakmai feladatok hangsúlyának növelését jelentheti a divíziók felé. A centralizáció mérséklése a divíziók nagyobb szabadságát jelölheti ki. Egy döntési rendszer másfajta csoportosítása új lehetőségeket teremthet mind a divíziók, mind a Vezérigazgatóság számára. Bizonyos döntések leadása, mások elvonása felszabadíthat új energiákat a szervezeten belül, amely összességében a Társaság egésze hatékonyságának növekedését eredményezheti. A SWOT analízis megerősítheti azt az elvárást, hogy a szervezeti egységek külön-külön való teljesítménye nem feltétlen eredményezheti a Társaság egésze hatékonyságának növekedést, csak az együttes teher elosztás és közös innovatív együttműködés járhat a Társaság tartós hatékonyságnövekedésével.

A szervezeti változtatások szükségességének elemzésekor, a környezet változásának értékelésekor a *vezetésnek* fel kell mérni a tevékenységi kör létjogosultságát, annak szűkítési, illetve bővítési lehetőségeit. A források értékelésénél már megállapítottuk, hogy a változások szükségessé tehetik friss tőke bevonását a szervezet fejlesztése érdekében. A központi ellentételezések folyamatos mérséklése és ezzel egy időben, a szolgáltatások színvonalának emelésének igénye elkerülhetetlenné teszi olyan új intézkedések meghozatalát, amely vagy kivon bizonyos elemeket a meglévő közszolgáltatások területéből, szűkíti azt (ma nem erre mutatnak a társadalmi igények), vagy új erőforrás(oka)t hoz be a rendszerbe. Erre eszköz lehet olyan alapítványok létrehozása, amelyekkel egyes közcélú feladatok költségei mérsékelhetők. De eszköz lehet egy olyan divízió kialakítása, amely a Társaság vállalkozói tevékenységét szervezi, koordinálja a megadott bevételi korlátok keretén belül (a tevékenységi kör bővítése). A vezetésnek mérlegelnie kell a feladatok megfelelő elosztásának lehetőségét is. A vezérigazgatónak elsősorban a stratégiai feladatok teljesítésére kell koncentrálnia, az ahhoz szükséges erőforrások biztosításával, a környezeti változások, a fejlesztési területek, a kontrolling visszajelzések folyamatos elemzésével. A napi operatív feladatok ellátását, ellenőrzését és szabályozását meg kell osztania közvetlen kijelölt helyettes bevonásával a vezetésen belül.

Az innovatív intézkedések példaértékűek lehetnek a szervezetre, ha azok a vezetés területéről indulnak el. A *gazdálkodási terület* konzervatív szemlélete adja a pénzügyi stabilitást. Tudományos elemzésekből ismert, hogy a közpénzekből biztosított forrásoknak jelentős ereje van a stabilitás

megeremtésében, ugyanakkor korlátozza a pénzügyi aktivitást, a pénzügyi kultúra kreatív elemeinek alkalmazását. A gazdálkodási, pénzügyi gyakorlatban történő nyitás erősítheti a vállalkozásokban történő újító magatartást, a szabad erőforrások megjelenését. A belső pénzügyi tartalékok mobilizálása és a külső források aktív bevonása jelentősen növelheti a vállalkozások megindításának lehetőségét, illetve aktivizálását. A gazdálkodás területén való olyan innovatív magatartás, amely nem veszélyezteti a pénzügyi stabilitást, élénkítően hathat a szervezet innovatív kultúrájára, a belső újítások élénkülésére.

Mára közzismert tény, hogy az erőforrások közül a legnagyobb hiányt a munkaerő jelenti. Az innovatív szervezetnek nem egyszerűen munkaerőre, hanem jól képzett, a szervezet iránt bizalommal rendelkező, elkötelezett, kreatív munkaerőre van szüksége. Ennek biztosítása a *HR terület* feladata. Így elmondhatjuk, hogy a HR tevékenység kiemelt aktora napjaink szervezeteinek. A vezetésnek olyan humán erőforrás politikát kell kialakítania, amellyel megelőzi a munkaerő elidegenedését a szervezettől, az ellátandó feladatoktól, kellő figyelmet fordít a munkatársak munkahelyi és magánéleti problémáira, megerősíti a dolgozókat munkájuk eredményességében, segítőkészen áll hozzá elrontott feladatainak feldolgozásához. Egy jó hangulatú munkahely alapja lehet a szervezet teljesítményének növeléséhez, a munkavállalók alkotó közreműködése, bizalma a kollektíva iránt, erősíti a szervezet folyamatos fejlődését. A toborzás során fontos, hogy a munkavállaló tudja, a szervezetben minél jobban kiteljesedik, annál fontosabb munkája a szervezet számára. A HR szervezet innovatív feladata, hogy új foglalkoztatási eszközöket építsen be a szervezeti kultúrába, alkalmazásával friss energiákat szabadítson fel a szervezet életében.

A közszolgáltatás egyik kulcs területe az *ügyfélszolgálati munka*. Egy *közszolgáltató társaság* napjainkban is munkájának szinte valamennyi területén kapcsolatot tart a lakossággal, a szolgáltatásait igény-bevevőkkel. A lakosság kifinomult érzékkel tapasztalja a szervezet munkájának eredményeit és hiányosságait, melyeket azonnal visszajelez. Ez a kapcsolat folyamatos, így a lakosságnak mindig tapasztalnia kell, hogy a közszolgáltatás Ő érte van, neki akar segíteni és ebben a munkában a szervezet hálás minden észrevételért. A kommunikáció kétirányú és mindig egyenrangú kell, hogy maradjon. Az észrevételekért köszönet jár, a rászorulóknak segítség. Ha ez jó szívvél, odaadással történik, a siker nem marad el. Napjainkban a kommunikáció a valós teljesítmények értékét is gyakran felülírja, így annak minősége, valóságosága kifejezheti a Társaság tényleges sikereit, a közszolgáltatások hasznosságát. Ezen a területen az innováció eszköze az őszinteség, a valós körülmények bemutatása, az ügyfelekkel kapcsolatos folyamat gyorsítása, az elérhetőség és válaszadás egyszerűsítése, hatékonyságának javítása, az elégedettség folyamatos ellenőrzése és visszacsatolása, a tájékoztatás, a kommunikáció szélesítésének feltárása, a napra készség biztosítása kell, hogy legyen.

A Közszolgáltató Zrt. közfeladatainak nagy részét a *divíziók* látják el, így az innovációs munka sikere a divízióknál is érvényesülnie kell. A divíziók munkájának nagy része a szolgáltatások stabil és folyamatos biztosításából, az Önkormányzati koncepciók sikeres megvalósításából és a munkaterület fejlesztéséből áll. A funkcionális szervezeti struktúra a döntési pontok centralizálásával jár együtt, ugyanakkor a Közszolgáltató vezetése tág teret biztosít az innovatív szerep vállalás megvalósulásának a divíziók területén. Ezzel egyesek élnek, mások alapvetően a megjelölt feladatok ellátására koncentrálnak. Ez összefüggésbe hozható az adott szervezeti egység leterheltségével, vezetésének színvonalával és kreativitásával, személyi összetételével, a szervezetben lévő fejlesztési lehetőségekkel. A divíziókban az innováció háttérbe kerülése, visszaszorítása az egész Társaság teljesítményére hathat. Olyan komplex vezetői magatartásra van szükség, amely minden területen értéke teszi a fejlesztést, az innovációt, legyen az a legegyszerűbb, vagy a legösszetettebb munkakör.

Az innováció és a környezetvédelem

Innovációs feladatnak tekinthető a műszaki, technológiai, szolgáltatási és humánerőforrás fejlesztési, szervezet korszerűsítési területeken túl, a környezettudatos szerepvállalás is. Az ökológiai környezet innovatív fejlesztése ugyan úgy hozzájárul az ott élők életminőségének javulásához, mint bármely más területen végzett fejlesztés. A 21. században a lakosság a helyi vezetéstől és a helyi vállalkozóktól ugyan úgy elvárja az egészséges környezetről való gondoskodást, mint a kormánytól és a különböző nemzetközi szervezetektől. Ennek megfelelése a Társaság valamennyi divíziójától elvárható követelmény.

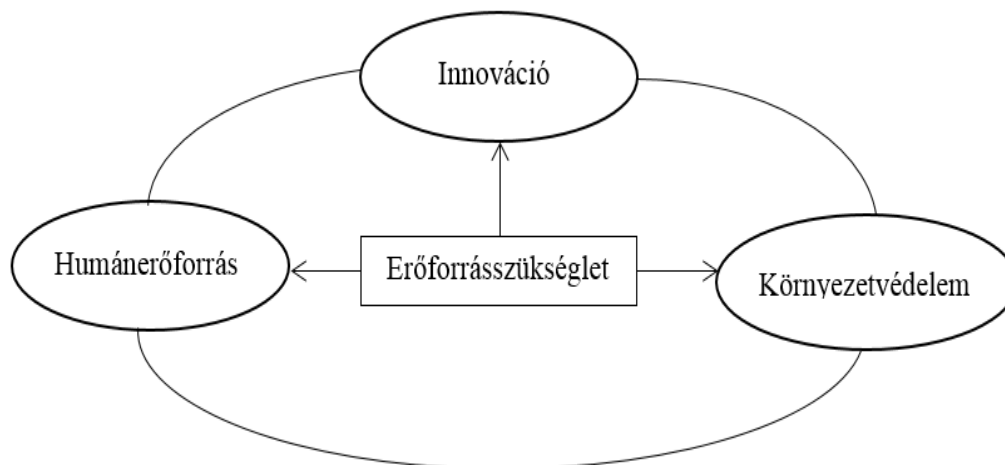
A Társaság vezetése pontosan látja, hogy a lokális környezet óvása, fejlesztése, az egészséges életkörülmények megteremtése és ápolása innovatív feladat. Ennek realizálása a Társaság stratégiájában és innovatív stratégiájában is meg kell jeleníteni. Ezt várja el tőle a tulajdonos önkormányzat és a kerületi lakosság is. A lokális környezet védelme magában foglalja

- a kerület utcáinak, tereinek magas színvonalú tisztaságát,
- a kerület levegőjének tisztaságát,
- a kerület megkímélt zöldfelületeit, parkjait, ligeteit,
- a kerület porszennyeződésének csökkentését,
- a kerület zajszennyeződésének csökkentését,
- a kerület vízszennyeződésének korlátozását.

Mind ennek az elérése nem egy one man show, nem egy szervezet feladata, felelőssége. Sem a levegő minősége, sem a porszennyeződés, sem zaj és víz minősége nem állítható meg a kerület határainál, kapcsolatban van a szomszédos kerületek és a főváros környezetvédelmi munkájával. Az állapotok javulásához hozzá kell járulnia az önkormányzat és a Zrt.-n túl a kerületben működő vállalkozásoknak, a kerületben élőknek, ahogy a főváros és más kerületek környezettudatos politikájának is. Innovatív feladat ezen célok eléréséhez vezető út kijelölése, az ösztönzési és érdekeltségi csatornák kiépítése. De a környezetvédelem területén is minden szervezetnek saját magának kell megtenni az első lépéseket. A Zrt. feladata most, hogy időben kidolgozza innovatív környezetvédelmi és környezet fejlesztési stratégiáját, annak megteremtse a realizálás feltételeit, bevonja a munkába a kerületi civil szervezeteket, önkénteseket, akik hajlandók a jövő környezeti megóvása érdekében, az Önkormányzattal közösen fellépni a tiszta kerületért, az élhető környezetért, a jó levegőért, a zaj és a porszennyeződés csökkentéséért.

A 21. század következő évtizedeinek legfontosabb vállalkozói feladata, hogy stratégiájában egységbe hozza az innovációt, a humánerőforrás gazdálkodást, a környezetvédelmet és környezetfejlesztést működése során. Egy közszolgáltató társaságnál ennek összeegyeztetése az elsődleges lakossági közszolgáltatási feladatokkal, nem kis kihívást jelent. Ha ehhez hozzátesszük, hogy mind a három terület sikeres fejlesztése többlet forrásokat igényel, melyek a jövőben központi csatornákból nehezen teljesíthetők, úgy érezhetővé válik a feladat bonyolultsága. Ennek a kihívásnak megfelelni csak a legelszántabb szervezetek és azok vezetői lesznek képesek.

3. ábra: Innovációs stratégiai egység

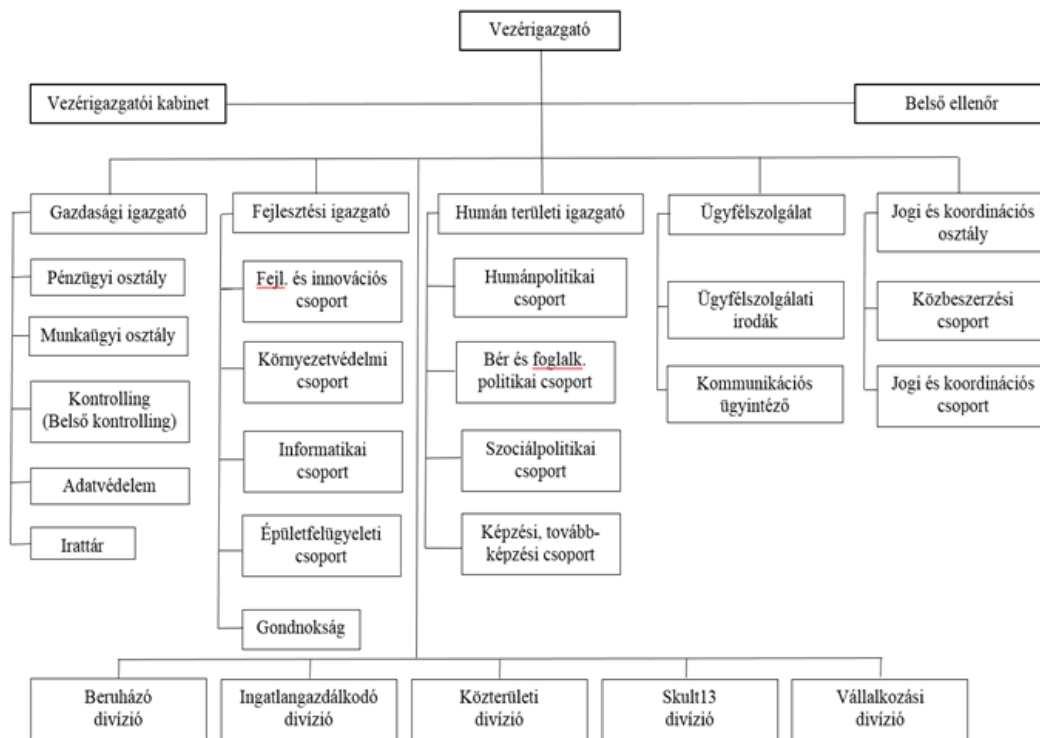


Javaslat a XIII. Kerületi Közszolgáltató Zrt. szervezeti rendszerének átalakítására

(és konkrétan hogyan?)

A bemutatott innovációs szervezeti fejlesztést a gyakorlatba is át kell ültetni. A javasolt szervezeti modellben kiemelt szerepet kap az *innováció* (műszaki, technológiai, ügyviteli, szervezeti, kommunikációs), a *humán erőforrás kezelés* (kiválasztás, beépítés, karrierfejlesztés, közösség építés, egyéni és csapat teljesítménymérés, elemzés, foglalkoztatási eszközrendszer bővítése, bizalmi index mérése és erősítése) és a *környezetvédelem, környezet fejlesztés* (köztisztaság, lég- és porszenyezés, zajvédelem, víztisztaság védelme). Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a hagyományos szervezeti területek háttérbe szorulnának. Sőt, kiemelten fontos lenne az elemzési területek megerősítése, valamint a belső-ellenőrzési funkció szervezetbe építése. Fontos, hogy az innovációs szervezeti modell önmagában nem jár további létszámnövekedéssel. A szervezetre vonatkozó swot analízis (melynek bizonyos összefüggéseit korábban kifejtettem) feltárhatja azokat a hatékonyságjavulást eredményező területeket, amelyek a jelenlegi funkciók megtartása mellett megtakarításokat is eredményezhetnek (létszámban, ráfordításokban, energiában, stb.). Az innovációs fejlesztések együtt járhatnak egyes korábbi területek elhagyásával (a szervezeti funkciók szűkítése), illetve új funkciók felvállalásával (a szervezeti funkciók bővítése). Ennek szoros összefüggésben kell állnia a környezet változásaival, kihívásaival. Jó példa volt erre a Közszolgáltató Zrt. életében, amikor fölvállalta a Társasághoz tartozó ingatlanok őrzési funkcióját (funkcióbővítés). A javasolt szervezeti felépítést a 4. ábra tartalmazza.

4. ábra: A Közszolgáltató Zrt. javasolt szervezeti modellje



Vezérigazgatóság szervezete és szerepe

Vezérigazgatóság a szervezet stratégiáját, működését meghatározó szervezet, amely ellátja mindazokat a funkcionális feladatokat, amelyeket egy divíziós szervezetben a centrális központhoz tartoznak (tervezés, irányítás, ellenőrzés).

A *vezérigazgató* munkáját a szervezettség és a hatékonyság jellemzi. Feladatai közé elsősorban a stratégiai fejlesztési feladatok kidolgozása, annak végrehajtása és folyamatos ellenőrzése, az innovatív szervezeti kultúra kialakítása, a humán erőforrás hatékony alkalmazása, a Társaság környezet barát és a környezetvédelmét erősítő magatartás biztosítása tartozik. Feladata továbbá a Társaság éves üzleti tervének, mérlegbeszámolójának, szervezeti és működési szabályzatának és a Társaság működését befolyásoló szabályzatoknak a kidolgozása, az ügyfélkapcsolatok és a kommunikációs terület működésének irányítása és ellenőrzése. Szervezetileg közvetlenül hozzá tartozik a Vezérigazgatóságon a Gazdasági igazgató, a Fejlesztési igazgató, a HR vezető, a Jogi és koordinációs iroda, valamint az Ügyfélszolgálati és Kommunikációs osztály. Munkáját segíti a Belsőellenőr és a Vezérigazgatósági Kabinet. Közvetlenül a vezérigazgatóhoz tartoznak a divíziók és azok vezetői. Vezérigazgató tartja a kapcsolatot az Önkormányzat vezetésével, a külső állami szervezetekkel, valamint a legfontosabb üzleti partnerekkel, szolgáltatókkal. Belső szervezeti feladat a vezérigazgatói hatáskörök bizonyos megosztása, olyan terhek átadása a kijelölt helyettes számára, amely biztosítja az egyszemélyi vezető munkája elaprozódásának megelőzését, az alapvető fontosságú területekre való koncentrációs zavartalan biztosítását.

A *Belsőellenőr* feladatait a közszolgáltatás területén jogszabályok határozzák meg, de a vezetés számára egyéb fontos ellenőrzési funkciókat is betölt, így a vagyon megóvásával, a pénzügyi, gazdálkodási előírások, jogszabályok és belső szabályzatok betartásával kapcsolatos ellenőrzések és gazdasági elemzések is feladatai közé tartoznak.

A *Vezérigazgatósági Kabinet* a hagyományos titkársági feladatokon túl, elláthatja a legfontosabb dokumentumok tárgyalásokra történő előkészítését (stratégiai és üzleti tervek, beszámolók, stb.), a külső kapcsolatok (pl. más fővárosi kerületek, vidéki városok, illetve külföldi önkormányzatok vezetésével, nemzetközi szervezetek) ápolását, építését.

A *Gazdasági igazgatóhoz* hagyományosan szervezetileg hozzá tartozik a könyvelés, a pénzügyi, a bér- és munkaügyi, a számviteli, a kontrolling csoport, a pénztár, az irattár és az adatvédelem feladatai. Hozzá tartozik a Vezérigazgatóság gazdálkodásának szabályozásán túl a divíziók pénzügyi rendszerének ellenőrzése, terveinek összesítése, a Társaság pénzügyi rendszerébe építése, a kintlévőségek számon tartása, a kialakulást megelőző prevenciók kidolgozása. Ellátja a pénzügy és számvitel politika kidolgozását, a beszámolók elkészítését, a fontos gazdasági elemzéseket. Gondoskodik az innovatív pénzügyi termékek biztonságos alkalmazásától, az innovatív pénzügyi kultúra meghonosodásáról. Meghatározza a gazdasági igazgatóhoz tartozó terület humán erőforrásának mennyiségi és minőségi szükségleteit, gondoskodik a terület szakmai, közösségi és szociális kultúrájáról.

Fejlesztési igazgatóhoz tartozik a Társaság műszaki fejlesztési terveinek kidolgozása, a divíziók fejlesztési igényeinek összesítése és rendszerbe foglalása, a Zrt. informatikai munkájának tervezése, fejlesztési célkitűzéseinek megvalósítása és működtetése, továbbá a környezetvédelmi és környezetfejlesztési feladatok kidolgozása és összehangolása a divíziókkal. A szervezet két legfontosabb stratégiai területe tartozik a fejlesztési igazgatóhoz: az *innováció*, és a *környezetvédelem*. Mind két feladat önálló, szervezetileg megjelenő új terület. Az innovációnak a szervezeten belüli hasznosítása stratégiai munkát igényel, eredményeire akkor lehet számítani, ha az a felső vezetéstől lefelé valamennyi területen elfogadott nézet és érték lesz. E folyamat elindítása, folyamatos működtetése elhivatottságot, szakértelmet igényel annak vezetőjétől. A környezetvédelem, a környezet megóvása napjaink kiemelkedő világpolitikai kérdése. Ezt a lakosság tudja, érti, támogatja. Ennek fejlesztése a gyakorlatban jelent komoly kihívást. A beruházások terén, az építkezések során a természetet mindig valamilyen kár éri. Ezt minimalizálni lehet, de elkerülni nagyon nehéz. A környezetfejlesztés gyakorlati feladata, hogy a keletkezett környezeti károkat nem csak minimalizálja, de különböző fejlesztésekkel kompenzálja is. Ehhez a divíziók munkájával való együttműködés elkerülhetetlen. Szervezetileg a fejlesztési igazgatóhoz tartozik az innovációs fejlesztési, az informatikai és a környezetgazdálkodási csoportok, az épületfelügyeleti terület, valamint a gondnokság. Meghatározza a terület humán erőforrás szükségletét, annak mennyiségi és szakmai összetételét.

A *humán erőforrás* területe a következő évtizedek egyik legfontosabb szervezeti egysége lesz. Nem pusztán a munkaerő korlátozott jelenléte miatt, hanem a szakmai színvonal, az innovációs készség, valamint a regionális verseny helyzet miatt is. A szervezet feladata a Társaság humánpolitikájának, szociálpolitikájának, toborzási, képzési, továbbképzési (utánpótlás és vezetőképzés) gyakorlatának, belső ösztönzési rendszerének kidolgozása, megvalósítása, a szervezet és az egyén számára szükséges és lehetséges karrier ív (belső mobilitás) felrajzolása és működtetése, az innovatív humán politika érvényre juttatása. Feladata a foglalkoztatási eszközrendszer bővítésének kidolgozása és szervezeti rendszerbe illesztése (rugalmas foglalkoztatási megoldások, otthon munka kidolgozása stb.). A foglalkoztatási kultúra fejlesztésében jelentősége van a szervezeti, csoport és vezetői bizalom kultúra megerősítésének. A HR munka során olyan erős bizalmi légkör kialakítására kell törekedni, amely hozzájárul az egyén és a szervezet teljesítményének növekedéséhez, a közszolgáltatási munka felértékelődéséhez. A Társaság, a kollektíva bizalmi értékeit nemcsak kidolgozni, de mérni is kell az egyén, a kollektíva bizalmi indexének mérésével. Ez az index kifejezheti az egyén és kollektíva viszonyát a szervezet munkájához, a közvetlen vezetéshez és a Társaság vezetéséhez. A humán erőforrás munkájának sikerét jelentheti, ha minden munkavállaló tudja, hogy munkájával hozzájárul a szervezet

eredményéhez, hogy segíteni tud a szervezet teljesítményének növelésében, hogy nemcsak számára fontos a munkahely, hanem a munkahelynek is fontos az ő munkája, teljesítménye. A szervezet felső vezetésének és a humán erőforrás területének egyik fontos szelete a vezető kiválasztás feladata. A kiváló, a jó és a még megfelelő vezető közötti különbségek jelentős károkat, illetve eredményeket jelenthetnek a Társaság számára. Így kiválasztásuk és megbízásuk kiemelt jelentőséggel bír. Személyükben nem csak a végzettség játszik fontos szerepet, hanem a hozzáértés, az innovatív készség, a csapat irányítási rátermettség, a szervezet feladatai iránti elkötelezettség, a megbízhatóság. Így a HR munkának fontos része kell, hogy legyen nem pusztán a vezető személyének a felkutatása egy fejedelmű cégen keresztül, hanem elsősorban a belső karrierépítési munka, amely során olyan fiatal szakemberek felépítésére kerül sor, akik a jövőben jelentősebb feladatok ellátására lesznek képesek. A Társaság HR szervezetéhez tartozik a Bér és Foglalkoztatási, a Szociálpolitikai és a Képzési Csoport.

Az *Ügyfélszolgálati és Kommunikációs* osztály a szervezet legnyitottabb területe. Feladata a lakossággal való folyamatos kapcsolattartás, a panaszos ügyek szenzitív ügyintézése, az egyenrangú ügyfélbarát magatartás biztosítása valamennyi panaszos, illetve érdeklődő számára. Az ügyfélnek folyamatosan éreznie kell, hogy az ő problémájának megoldása rendkívül fontos a Társaság számára, az kiemelt feladata az ügyintézőnek. A Társaság kommunikációs politikájának és a XIII. Kerületi Közszolgáltató Zrt. mint brandnek a kidolgozása, a folyamatos és szakszerű tájékoztatási rendszer kiépítése, a sokszínű információs gyakorlat működtetése. A szervezeti egységnek folyamatosan fel kell kutatnia és be kell vezetnie a leghatékonyabb innovatív tájékoztatási területeket, mindazokat a marketing eszközöket, amelyekkel gyorsan és folyamatosan elérhető a kerület lakosai, egyéni és társas vállalkozásai. Ugyanakkor fontos azon eszközöknek az innovatív bővítése is, amelyeken keresztül a lakosság könnyen kapcsolatot tud teremteni a Közszolgáltató Zrt.-vel. Az osztály szervezeti egységei az Ügyfélszolgálati irodák és a kommunikációs ügyintézők.

Jogi és koordinációs iroda munkája kiterjed a közbeszerzési eljárások jogi szakmai felügyeletére, a Társaság kintlévőségeinek jogi úton történő kezelésére, illetve a Társaság bíróságok előtt való képviseletére, belső szabályozási rendszerének kidolgozására és működtetésére, valamint a Társaság munkáját érintő jogszabályok összesítésére, elemzésére és alkalmazásai gyakorlatának megvalósítására. Feladata a vertikális és horizontális kommunikációs rendszer működtetése a szervezeten belül (vezérigazgatóság területei között, a vezérigazgatóság és a divíziók között, valamint a divíziós szervezeti egységek között). A koordinációs kapcsolatok zavartalanosságának és hatékonyságának biztosítása szükséges harmonizációs (konfliktust megelőző) munkával. Az iroda munkájához tartozik a Társaság legfontosabb külső kapcsolatainak egyeztetése, megszervezése, külső pályázatok figyelemmel kísérése és szükség szerint az érdekelt pályázatok szervezetbe csatornázása.

Divíziók fejlesztési, innovációs területei

Az Önkormányzat középtávú stratégiájának kidolgozásakor megjelöli azokat a legfontosabb célkitűzéseket, alappilléreket, amelyek a következő időszak feladatai lesznek. Ezek a közszolgáltatás területén a helyi feladatok ellátása, a lakosság igényeinek kielégítése, a fejlesztési területek megjelölése, új munkahelyek létesítése, komplex városfejlesztés, a közművelődés fejlesztése, és így tovább. Ezen teendők jelentős része a Közszolgáltató Társaságnál jelenik meg, melyeket az egyes divíziók látnak el. A divíziókon belüli műszaki, technológiai fejlesztések mellett minden egyes divíziónál szükséges az adott szervezet innovatív fejlesztése is, hogy ezáltal alkalmazkodjanak a környezet változásához, a lakosság igényeinek feltárásához, a divízió hatékonyságának javításához. A divíziók

szakmai területei már az „**innováció és a környezetvédelem**” pontban bemutatásra kerültek, így a következőkben csak az eltérő tevékenységekre és szervezeti megoldások bemutatására kell vállalkozni.

A **Beruházó divízió** két osztálya (a Beruházó és a Műszaki osztály) látja el a beruházási feladatok széles skáláját, így a tervezéstől a közbeszerzésen keresztül a kivitelezés lebonyolításán át a teljes fejlesztési területet. A meglévő feladatok ellátása mellett a divíziónak fokozott figyelmet kell fordítania az átláthatóság erősítésén túl, az innovatív technikák és technológiák alkalmazására, azon kivitelezők kiválasztására, akik élenjáró technikai megoldásokat alkalmaznak, akik képesek környezetbarát technológiák és anyagok felhasználására és alapvető eljárásként kezelik már a kivitelezés időszakában a közvetlen környezet megóvását, illetve fejlesztését. A beruházások innovatív és környezetbarát fejlesztése olyan szakember gárda meglétét igényli, akik ismerik a hazai beruházási és kivitelezési kultúra sajátosságait és egyben rálátásuk van a hazai és a nemzetközi élenjáró technológiákra és gyakorlatokra, azokat következetesen építik be a fejlesztési területekbe. Az innovációs eredmények elsősorban a tervezési és kivitelezési hiányosságok csökkenésében, így a költségek mérséklődésében, továbbá az egészséges környezet javulásában fognak jelentkezni. A Beruházó divízióhoz tartozó Karbantartó műhely munkáját fokozatosan, a szükséges erőforrások biztosítása mellett, vállalkozó terület irányába kell eltolni, fenntartva a hagyományos feladatait, gyors szolgálati munkáját.

Ingtalngazdálkodó divízió közfeladatai kiterjednek a teljes önkormányzati ingatlanállomány kezelésére és hasznosítására, így munkája során széles kapcsolatokat épített ki a lakásbérlőkkel és a nem lakás céljára szolgáló helyiségek bérlőivel. Az épületek és lakások üzemeltetése az innováció lehetőségeinek tág teret biztosít. Elsősorban olyan műszaki fejlesztéseket szükséges megvalósítani, amelyek emelik az adott helyiség komfort fokozatát, biztosítják az adott helyiség zavartalan épületfelügyeletét, javítják biztonságát és mindezekkel együtt növelik a Társaság, az Önkormányzat bevételeit. Az épületfelügyeleti fejlesztések mellett az energia hatékonyság javítását is általános célként kell kezelni. A lakóházak és az ingatlanállomány más elemeinek hőszigetelése, gépészetének korszerűsítése, alternatív energiaforrások üzemeltetése jelentős innovációs előrelépést, egyben környezeti fejlesztést is eredményezne. A bérlőkkel való kapcsolattartás és a bérlemények ellenőrzése is innovációs lehetőségeket biztosít elsősorban az informatikai fejlesztések területén. Ezen modernizáció finanszírozására és üzemeltetésére hazai és nemzetközi fejlesztési forrásokat lehet keresni, kivitelezésükhöz külső szakértők bevonásával kerülhet sor. Az aktív ingatlangazdálkodás széles nyitottságot igényel. Az ingatlan piac folyamatos változásai szükségessé teszik egy szegmentált piacfigyelő és -elemző rendszer alkalmazását. Ennek informatikai bázisát, alkalmazásának módszerét külső szakértőkkel kellene kidolgoztatni, vagy olyan szak céggel kellene együttműködni, amely folyamatosan tudná biztosítani a Társaság által igényelt piacfigyelő és -elemző szolgáltatást (pl.: ingatlanfejlesztési irányok és trendek, beruházási költségelemzések, piacon lévő befektetők és más szereplők, kapacitáskihasználások). A változások nyomon követése és értékelése befolyásolhatja a bérleti díjak, üzemeltetési költségek alakítását, az aktív piaci magatartást, felkészülési lehetőséget biztosítana az ingatlangazdálkodás jövőbeni állapotaira.

Közterületi divízió munkája a teljes XIII. kerületet átfogja. Kiterjed a közútkezelésre, a közterületek állapotára, a parkok, játszóterek műszaki színvonalára, a zöldterületek fejlesztésére és kezelésére, a közterületi parkolásra és még sok más környezetgazdálkodási és környezetvédelmi feladatra. Munkájában osztozik a főváros közterületi, közútkezelési, környezetvédelmi, köztisztasági és parkolási feladataival. E terület fejlesztése a lakosság legszélesebb érdekeivel találkozik. A smart city projekt dinamikus terjed a világ csaknem valamennyi országában és már jelen van a fővárosban és a XIII. kerületben is. (A smart city nem más, mint egy folyamatosan működő innovációs rendszer, amelyet egy innovációs szervezet működtet – és ez lehet az önkormányzat.) A fejlesztés lehetőségei szinte

határtalanok – legfeljebb a források korlátozzák. Napjainkban a XIII. kerületben a Szt. István park környékén kialakított parkolási rendszer üti meg a jelenlegi nemzetközi gyakorlatot. A fejlesztési irányok az épületfelügyeleti rendszerekhez hasonlóan fejlődnek, az úthibák jelzőrendszerein keresztül, a forgalomszabályozáson át, a parkok és az ott lévő tárgyak állapotának figyelemmel kísérésén, a rongálások rögzítésén minden olyan tereptárgyra és berendezésre kiterjednek, amelyek állapotának megőrzése közcél és közérdek. A közterületi parkolások ellenőrzése és szabályozása is már sok helyen automatikus rendszereken keresztül történik. A smart city programok jelentős figyelmet fordítanak a helyi energiafelhasználás területére is. A költségek csökkentésére és az energiapazarlás megakadályozására számos fejlesztési gyakorlat ismert, melyek közé nemcsak a különböző automatizálások tartoznak, hanem az alternatív energiaforrások lokális használatai is. A környezetvédelem területén is folyamatos a dinamikus fejlődés. A környezetszennyezés megelőzése mellett sok nagyvárosban a zajcsökkentés, a porsemlegesítés, a szél és légcsatornák kiépítése is fontos környezet óvási feladat, amely egybeesik az ott élők igényeivel, életminőségük javításával. A smart city ma már nem tudományos fantasztikum, hanem működő valóság, melyre az innováció tudatos kiépítésével a Közzolgáltató és annak divíziói is képesek megfelelni.

Skult13 divízió a kerület kulturális és sport tevékenységének szervezésével, különböző korosztályok és különböző érdeklődésűek számára biztosít programokat, ezzel is szolgálva az itt élők életminőségének javítását. Innováció a divízió számára a változatosság, a kultúrához, a sportoláshoz való hozzájutás széleskörű biztosítása, a különböző korosztályok érdeklődésének felkeltése az igényes szabadidő eltöltése iránt. De innovációs feladat lehet a bevételek növelése a kapacitások kihasználásának tartósan magas szinten tartásával, az információs csatornák bővítése, a közösségi médiák szélesebb körű használata, a lakossági igények sikeres bekapcsolása a programok, rendezvények szervezésébe, a diák sport fejlesztésének kiszélesítése. A kultúra és a sport társadalmosítása kiemelkedő innovációs feladat lehet a lakosság és egyes civil szervezetek bevonásával. Nemcsak a programokra való javaslataik lehetnek fontosak, hanem a közvetlen részvételük is egyes programokban, azok megszervezésében, lebonyolításában.

A bevezetés során már foglalkoztunk az innováció forrás oldalával, illetve azzal a társadalmi folyamattal, hogy a központi források a jövőben folyamatosan szűkülni fognak, miközben a társadalmi elvárások a közzolgáltatások irányába mind mennyiségileg, mind minőségileg növekednek. Ennek a kettősségnek a megoldása csak úgy lehetséges, ha friss pénzt hozunk be a közzolgáltató szervezetbe. A jelenlegi uniós előírások a bevétel 20%-ban jelölik meg azt a korlátot, amellyel még az önkormányzati társaságok vállalkozási bevételeket használhatnak fel költségeik fedezésére. További forrás lehet olyan alapítványok létrehozása, amelyeket magánszemélyek és jogi személyek hoznak létre közérdekű célok megvalósítása érdekében. Mind két terület működtetését egy önálló divízió létrehozásával lehetne megvalósítani. A **Vállalkozási divízió** feladata volna a szervezeten belüli üzleti alapú vállalkozási lehetőségek feltárása, működési gyakorlatának kidolgozása, a konkrét üzleti tevékenység divíziókkal való egyeztetése, az üzleti rendszer felépítése és működtetése. A Vállalkozói divízióval szembeni alapvető elvárás, hogy az adott divízió üzleti és a saját működési költségeit kitermelje. Ezen felül célként kell kitűzni, hogy a középtávú cikluson belül a Társaság számára szabad forrásokat termeljen. Ide lehet kötni azoknak az alapítványoknak a szervezését és irányítását, amelyeket magán és jogi személyek hozhatnának létre közérdekű célok megvalósítása érdekében.

Az innovációs szervezet sikeres működésének sarkalatos kérdései

Egy szervezet sikeres működésének legfontosabb serkentője a tulajdonosi akarat, a szervezeten belüli erők eredője, azaz a belső egyensúly megteremtése, továbbá a környezet változásának hatásai, amelyet a szervezet teljesítményével kielégít.

A tulajdonosi akaratot meghatározza az elkötelezettség, hogy egy sikeres szervezetet hozzon létre, azt úgy működtesse, hogy a szervezet teljesítményével elérje a kitűzött célokat, tartósan fejlődni tudjon, versenyképes maradjon. Az Önkormányzat, mint a Közszolgáltató Társaság tulajdonosa sikeresen működő szervezetet hozott létre, amit a közszolgáltatásban, a gazdálkodásban és a lakossági elégedettségi mérések eredményeiben igazolnak. Fontos követelmény, hogy a szervezet tartósan fejlődni tudjon, versenyképes maradjon. Ennek a követelménynek nélkülözhetetlen eszköze a szervezet innovációs átalakítása, az innovációnak a szervezet legszélesebb területein történő elterjedése. A versenytársak felkészültek, a piacon széles szolgáltatási kör van jelen, az önkormányzatok nagy része is felkészült városrészének dinamikus fejlesztésére, a *smart city* program megvalósítására.

A szervezeten belül számos érdek feszül egymásnak, a belső teljesítmények igencsak eltérők lehetnek. A **belső egyensúly** akkor jöhet létre, ha nem pusztán kiegyenlítődnek a belső erőviszonyok és a szervezetek közel azonos mennyiséget és minőséget teljesítenek, hanem akkor, ha azonos érdekek kötik össze az egyes kollektívákat a szervezet egészének sikere érdekében. A minőségi lépést minden egyes egységnél megjelenő innovatív szervezeti magatartásban lehet felfedezni. Elsőként a legfelső vezetésben kell, hogy jelen legyen, amely képes igazolni az innováció szükségességét, a vezetés egyensúlyt teremtő képességét és folyamatosságát. Így elvárható, hogy minden szervezeti egység és minden egyes divízió azonos színvonalon lássa el közszolgáltatási és szakmai feladatait, minden egység vezetője képes legyen saját szervezetén belül érvényesíteni a fejlesztésre, a környezet védelmére és az egyéni képességekre, annak építésére odafigyelő egyensúlyi gyakorlat megteremtését, a szervezet egésze érdekeinek figyelembe vételét és megjelenítését saját tevékenysége során.

Egy közszolgáltató vállalat is nap mint nap érzi a **környezet változásait**, a lakosság érdekeinek és értékeinek változó mozgását. Ami még tegnap kielégítő volt, az mára kevés, elavult. Az igények általában meghaladják a lehetőségeket, de egyben kihívást is jelentenek a szolgáltatók felé. A közszolgáltatónak úgy kell terveznie, hogy szolgáltatásainak minden területén ismerje a lakosság igényeit, ismerje a szolgáltatások fejlesztésének legújabb eredményeit és azokat minél hamarabb befogadja, munkájába beépítse. Legyenek azok a legmodernebb építési eljárások, beruházások, közterületi környezeti fejlesztések, újonnan jelentkező kulturális lehetőségek, pénzügyi gyakorlatok. Mindezeknek helyet kell kapniuk a kerületfejlesztés, a lakossági szükségletek kielégítésében, a lakosság életminőségének javításában.

Ezen sarkalatos feladatoknak való megfelelés és azok kielégítése járulhat hozzá egy innovatív, komplex közszolgáltatást ellátó vállalkozás tartós sikeréhez.

A kihívás adott, annak megfelelni erkölcsi és szakmai kötelesség.