

Közyűlés

4. napirendi pont

Tájékoztató a BARANYA-VÍZ Zrt. szervezeti átalakításának végrehajtásáról.

Kivonat a Várady Könyvvizsgáló Kft. SZAKÉRTŐI SZAKVÉLEMÉNY-éből

Határozati javaslat:

...../2018.(05.15.) Kgyh:

A Közyűlés törzsrésztvényeseinek db igen szavazata mellett (egyhángú határozattal), tartózkodás és ellenszavazat nélkül, valamint db elsőbbségi résztvényes igen szavazata (egyhángú határozattal) úgy döntött, hogy a szervezeti átalakításra vonatkozó tájékoztatót elfogadja

I. Előzmények.

A BARANY-VÍZ Víziközmű Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság (7700 Mohács, Budapesti ou.1) hatékonyságának növelése és a költségek csökkentése érdekében tett szervezeti átalakítással kapcsolatos munkánkat elvégeztük, melyről az alábbi szakértői jelentést tesszük.

I/1. A szakértői vizsgálatunkat az alábbiak szempontok figyelembe vételével készítettük el.

- Szervezeti és működési struktúra alakítása, egyszerűsítése.
- Költségcsökkentési lehetőségek felmérése.
- Gazdálkodási és pénzügyi folyamatok átvilágítása, javaslat ezek lehetséges átalakítására, egyszerűsítésére.
- Párhuzamos tevékenységek kiszűrése.

I/2. Felhasznált dokumentumok

- A 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól
- A 2011. évi CCIX. törvény a víziközmű-szolgáltatásról.
- A 201/2001. (X. 25.) kormányrendelet az ivóvíz minőségi követelményeiről és az ellenőrzés rendjéről.
- Az 58/2013 (II.27) Korm. rendelet a vízi közműszolgáltatásról szóló 2011. évi CCIX tv. végrehajtásáról.
- A BARANYA-VÍZ ZRT. alapszabálya.
- A BARANYA-VÍZ ZRT. szervezeti és működési szabályzata.
- A BARANYA-VÍZ ZRT. 2015-2016 évi éves mérlegbeszámolója.
- A BARANYA-VÍZ ZRT. 2015-2016 évi üzleti jelentése.
- Magyar Víziközmű Szövetség (MaVíz) a magyar víziközmű ágazat bemutatása- átfogó tanulmány

II. Bevezetés

II/1 Elméleti kérdések

A szervezeti struktúrák fejlődése során a formák színes kavalkádja alakult ki. Alapos elemzéssel azonban kimutatható, hogy ezek néhány alaptípusra vagy azok kombinációjára vezethetők vissza.

Kettő jellegzetes szerkezet lelhető fel:

Közvetlenül centralizált szervezet: a hatalom egyetlen pontban vagy egyetlen kézben van. A központ (vagy központi irányító szervezet) közvetlenül kezel minden felvett információt, észlel minden változást és valamennyi válasz a központi irányítótól (irányító szervtől) érkezik valamennyi végrehajtó szervhez. A szervezeti egységek közvetlenül vannak alárendelve a központnak, mégpedig oly módon, hogy a központ dönt, az alávetett szervezeti egységek pedig végrehajtanak. A feladatok elosztása vagy mereven, a hatásköri szinteken keresztül történik, vagy a bevett szokás és gyakorlat szerint.

Hierarchikus decentralizált (funkcionális) szervezet: az erőforrásokat és a hatásköröket szakmai feladatok és szerepek (például marketing, pénzügy, termelés, értékesítés, személyzeti munka) alapján osztják fel. A különböző részlegek (szervezeti egységek) vezetői felelősek a saját erőforrásaik felhasználásáért, a szakmai színvonalért és az egymás közötti kapcsolattartásért is. Továbbra is a központ dönt, az alávetett szervezeti egységek pedig végrehajtanak.

A szervezetben lévő folyamatok felosztása szerint megkülönböztetünk:

- Főfolyamat: termelés, szolgáltatás.
- Feltételi folyamat: műszaki előkészítés, munkaügy, logisztika.
- Kiegészítő, kiszolgáló folyamat: üzemfenntartás, energiaellátás.
- Irányítási folyamatok: vezetés, tervezés, szervezés, ellenőrzés.

A vállalaton belüli folyamatok működtetésének célja, hogy a végső fogyasztói igényeknek megfelelő, minél magasabb értéket képviselő terméket/szolgáltatást hozzanak létre a vállalati működés során.

Vállalati célrendszernek és stratégiának 3 lényeges eleme:

- Legfőbb célok.
- Tevékenységek keretei, változtatásuk szabályai.
- Programok a célok elérésére.

A stratégia fő elvekből, koncepciókból és akciókból áll, mindig jövőorientált. A stratégia részstratégiákból áll, melyek hierarchikusan és mellérendelten kapcsolódnak egymáshoz. A részstratégiák üzletágak és funkciók szerint részekre bonthatók. A stratégiák alacsonyabb szintjei felé haladva a célok egyre konkrétabbak lesznek, erőforrás működtetéssel foglalkoznak és rövid távúak.

A kontingencia-elmélet kutatásai azt igazolták, hogy a szervezetek hatékonyságát alkalmazott szervezeti struktúrájuk döntően befolyásolják.

Szervezeti struktúra alatt a vállalat azon működési kereteit értjük, amely:

- a specializáció formájával, elmélyültségével, szabályozottságával,
- az operatív és stratégiai döntési hatáskörök centralizáltságával, vagy decentralizáltságával, ezek szabályozottságával,
- hatásköri rendszer egy- vagy többvonalasságával,
- a működés összehangolását biztosító koordinációs eszközök típusaival, számosságával,
- és leginkább ezen eszközök működést meghatározó, befolyásoló szerepével írható le.

A szervezeti struktúra ezen jellemzőinek különböző kombinációja megfeleltethető egy-egy szervezeti modellnek. Akkor tekinthető hatékonyak egy szervezet struktúrája, ha az alkalmazott szervezeti modell megfelel a vállalat külső és belső adottságainak, illetve az azokra építő vállalati stratégiát támogatja. A vállalati stratégia alkalmazkodhat ezen adottságokhoz, valamint a külső és belső adottságok megváltoztatását is megcélozhatja.

A stratégia-alkotás lényeges eleme a külső és belső feltételek vizsgálata. A szervezetalakítás szempontjából döntő fontosságú, hogy a vállalat (illetve annak vezetése) miként érzékeli és értékeli ezen feltételeket. Előfordulhat például, hogy megváltozik a környezet, de a szervezet vezetése ezt nem, vagy csak késve érzékeli. A környezeti változásokra adandó strukturális válasz nyilvánvalóan függ attól is, hogy mikor és miként (pl. mennyire tartósnak, alapvető fontosságúnak) érzékeli a vezetés a változásokat, s milyen célokat fogalmaz meg azok alapján. A stratégia szerepével összefüggő kérdés az is, hogy a szervezetek nem csupán egyoldalúan alkalmazkodnak a környezeti feltételekhez, hanem azok befolyásolására is törekednek. Az adaptáció aktív (környezetváltoztatásra irányuló), vagy passzív (egyoldalú alkalmazkodás) formája közötti választást a szervezet és az érintett környezeti szegmens közötti erőviszonyok alapvetően befolyásolják. Amennyiben az erőviszonyok azt lehetővé teszik, akkor a szervezet a környezet befolyásolására törekszik, s passzívan csak akkor alkalmazkodik, ha befolyásoló hatást nem tud kifejteni.

A befolyásoló tényezők és a szervezetalakítás közé tehát beiktatódik a stratégia, illetve a különböző stratégiák közötti választás, mint az alkalmazkodás módját meghatározó tényező.

II/2 Piaci helyzet általános bemutatása.

Az uniós támogatások ágazatba történő áramlásával az ivóvíz-szolgáltatás, valamint a szennyvízelvezetés, tisztítás színvonala jelentős mértékben, a társadalom széles rétege számára javult. Az uniós támogatások felhasználásával összesen közel 700 Mrd Ft fejlesztés valósult meg az ágazatban. 2013.július 1-jétől 10 százalékkal csökkent az ivóvízellátás és szennyvízelvezetés, tisztítás lakossági díja. A rezsicsökkentés eredményeként jelentős mértékben visszaesett a víziközmű-szolgáltatók árbevétele, üzleti eredményük a rezsicsökkentés mértékével közel arányosan romlott.

2013. január 1-jétől bevezetésre került a közművezeték-adó központi költségvetésbe ugyanakkor az adót nem építhették be az árakba a szolgáltatók. Ezen közteher ráadásul kétszeresen terheli a vízi közmű cégeket, hiszen az ivóvíz, illetve a szennyvízvezetékek után külön-külön meg kell fizetni azt. Az árbevétel radikális csökkenése, valamint az adóteher növekedése következtében a szolgáltatók többsége veszteségesé vált.

Mindezen hatások rövidtávon ugyan nem, de közép és elsősorban hosszú távon jelentkezni fognak. Ennek jelei már most is mutatkoznak, hiszen a közművek és a működtető vagyon is jelentős mértékben amortizálódik. Az idő haladtával ezen hiányosságok egyre nagyobb ráfordítással orvosolhatók.

A vízi közműszolgáltatás sokrétű, komplex és integrált folyamat. Mivel a kitermeléstől az értékesítésig tartó ellátási lánc jellemezi.

A vízi közműszolgáltatást két alaptevékenység jellemzi:

- Vezeték ivóvíz ellátás.
- Közműves szennyvízelvezetés

A termelési-üzemeltetési folyamatok mellett a vízi közműszolgáltatás része a fogyasztói kapcsolattartás, a számlázás, a vízminőség ellenőrzés, illetve a hibaelhárítás is.

A vízi közművek kizárólag települési önkormányzati vagy állami tulajdonba tartoznak.

Az önkormányzat illetve az állam, mint eszköztulajdonos szerződést köt a szolgáltatóval. MEKH-től kapott engedély érvényessége alatt végezhetnek vízi közműszolgáltatást szolgáltatók.

A hatósági díjakra is MEKH tesz javaslatot a szektor felgyületet ellátó miniszternek, aki ezek után szabja meg szolgáltatási árakat. Ezek azonban a mai napig sajnálatos módon nem történtek meg.

A víziközmű törvény értelmében megindult integrációs folyamat során a szolgáltatók száma jelentősen csökkent.

II/3 BARANYA-VÍZ Zrt. általános bemutatása.

A **BARANYA-VÍZ Vízi közmű Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság** 2011.12.29-én alakult. Tagjai 2012. november 22-én és 2012. december 12-én megtartott taggyűléseken elhatározták a társasági forma-váltást, így a Kft. **2012.12.12-én BARANYA-VÍZ Vízi közmű Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársasággá vált.** Fő tevékenysége víztermelés, vízkezelés, ellátás, melyet ténylegesen 2015. január 1 napját megelőzően nem gyakorolt. 2016. január 1-jén a BARANYA-VÍZ Vízi közmű Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság (átvevő) és a Tenkes víz Korlátolt Felelősségű Társaság (beolvadó) egyesült, így továbbra is a BARANYA-VÍZ Vízi közmű Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság látja el az önkormányzatok feladatába tartozó egészséges ivóvíz ellátást, szennyvízelvezetést és tisztítást.

A ZRT. az önkormányzatok tulajdonában lévő közművagyon **Bérleti Üzemeltetési Szerződések** alapján működteti.

2016. december 31-én a BARANYA-VÍZ ZRT. főbb tulajdonosai:

- | | |
|--|---------|
| ➤ Mohács Város Önkormányzata, tulajdoni hányada | 24,47 % |
| ➤ Komló Város Önkormányzata, tulajdoni hányada | 26,70 % |
| ➤ Szigetvár Város Önkormányzata, tulajdoni hányada | 15,07 % |
| ➤ Beremend Nagyközség Önkormányzata, tulajdoni hányada | 7,87 % |
| ➤ Harkány Város Önkormányzata, tulajdoni hányada | 7,87 % |

A **BARANYA-VÍZ ZRT.** az önkormányzatok alapfeladatainak egyikét az egészséges ivóvízzel való ellátását és a szennyvízelvezetés, tisztítást végzi el. Működése során alapvető feladat a vízigények mennyiségi és minőségi kielégítése, a létesítmények (víztermelő helyek, elosztók, vízmérő helyek), üzemeltetése. A ZRT a 2011. évi CCIX. törvényben és az 58/2013. évi kormányrendeletben foglaltaknak megfelelően üzemeltetési engedélyek alapján végzi a szolgáltatást.

A BARANYA-VÍZ ZRT ellátási területén 4 üzemigazgatóság tevékenykedik:

- Mohácsi Üzemigazgatóság (7700 Mohács, Budapesti országút 1), amely egyben a Zrt. központja is.

- Komlói Üzemigazgatóság (7300 Komló, Kossuth Lajos utca 9).
- Harkányi Üzemigazgatóság (7800 Siklós, Gordisai utca 2).
- Szigetvári Üzemigazgatóság (7900 Szigetvár, Gyár utca 1).

A **BARANYA-VÍZ ZRT** által 2016. évben üzemeltetett települések száma 195, melyek 4 üzemigazgatóság területéhez tartoznak az alábbiak szerint:

- Mohácsi Üzemigazgatóság: 14
- Komlói Üzemigazgatóság: 29
- Harkányi Üzemigazgatóság: 57
- Szigetvári Üzemigazgatóság: 95

III. Helyzet felmérés

III/1 Felmérés menete

A felmérés személyes elbeszélgetések, helyszíni bejárások és a rendelkezésünkre bocsátott adatok alapján történik. Vizsgálatunknál az alábbi legfontosabb elemeket vettük figyelembe.

- A szervezeti alrendszer vizsgálatánál.
 - Folyamatok alrendszere (munkafolyamatok, döntés előkészítés).
 - Erőforrások alrendszere.
 - Formális struktúra (szabályozók, normatívák).
 - Informális (szociális) alrendszer.
 - Technológiai alrendszer (eszközök, berendezések, módszerek).
 - Vezetői alrendszer.
- Az emberi erőforrások vizsgálatánál.
 - Felső vezetés: a szervezeti funkciók mindegyikéért felelős.
 - Középvezetés: koordinálják a különböző egységek munkáját, összekötve a felső vezetést a munkaszinttel.
 - Dolgozók: végrehajtják a cél érdekében elvégzett feladatokat.
 - Technikai személyzet: a munka technikai feltételeit biztosítják.
 - Szakmai tanácsadók: tapasztalataikkal segítik a szervezetet.

A munkaszervezetek kialakításánál a megoldandó feladatok szerinti egységekbe csoportosulásra törekedtünk. A cél az ésszerű munkamegosztás és a hatékonyság. A különböző feladatok legyenek áttekinthetőek, irányíthatóak és ellenőrizhetőek, valamint feleljenek meg a dolgozók képességeinek.

Láthatóak legyenek:

- A döntési szintek.
- Az ellenőrzési pontok.
- A munkamegosztási és felelősségi szintek.
- A függelmi viszonyok.

	A szervezeti struktúra modelljei		
	Funkcionális	Divízionális	Mátrix
Alkalmazási feltételek	Homogén nem túl komplex alaptevékenység	Diverzifikált tevékenység	Diverzifikált, komplex, innovatív tevékenység
	Relatív stabil, nem túl komplex környezet	Dinamikus, összetett környezet	Dinamikus, összetett környezet
	A stratégiai és operatív döntéseket a felső vezetés hozza meg	A felső vezetés a stratégiai, a divíziók vezetői pedig az operatív döntéseket hozzák meg	A stratégiai és az operatív döntéseket a két specializációs elv szerinti vezetői szintek közösen hozzák meg
	A szervezet működése (a feladatok és hatáskörök) részleteiben is szabályozott	A divíziók működésének keretei szabályozottak	A működés keretei is változhatnak, az üzleti igényeknek megfelelően a vezetők alkalmazkodnak egy adott helyzethez
	A funkcionálisan specializált alrendszerek belső struktúrája eltérő módon alakítható ki	A divíziók belső struktúrája eltérő módon alakítható ki, de többnyire funkcionális elven specializáltak	A mátrix egyes dimenzióin belül eltérő belső struktúrák alakíthatóak ki

A szervezeti változásokról szólva fontos különbséget tennünk az elkerülhetetlen változások és szervezet tagjai által kezdeményezett változások között.

A célzott szervezeti változások, amelyek a környezeti és a saját belső tudatos lépések által létrehozott változások a menedzserek és az alkalmazottak részéről a szervezet fejlődése, alkalmazkodó képességének eredménye érdekében jön létre:

- A szervezeti változáskezelés folyamatát több lépését gondoltuk kialakítani.
- A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése.
- A változást irányító csapat létrehozása.
- Jövőkép és stratégia kidolgozása.
- A változtatás jövőképének kommunikálása.
- A munkatársak hatalommal való felruházása.
- Gyors győzelmek (akár kisebb eredmények) kommunikálása.
- Az eredmények megszilárdítása és további változások elérése.

III/2 Felmérés

A BARANYA-VÍZ ZRT alapítóinak szándéka az volt, hogy egy olyan társaság jöjjön létre, amely alkalmas ivóvíz-szolgáltató és szennyvízelvezető, víztisztító művek gazdaságos és eredményes üzemeltetésére. A társaság nyereséges gazdálkodása mindenben feleljen meg a víziközmű-szolgáltatásról szóló 2011. évi CCIX. törvény, valamint az 58/2013.(II.27.) kormányrendelet előírásainak.

A BARANYA-VÍZ ZRT. adózott eredmény a 2015-2016 gazdasági évben veszteséget mutat. A veszteség a közműadó, szolgáltatási díjak befagyasztása rezsicsökkentés, MEKH felügyeleti díj, tranzakciós illeték, minimálbér és a garantált bérminimum emelkedésének a következménye.

A 2016. gazdasági év adatait megvizsgálva az alábbiak állapíthatók meg:

1. A beszámoló adataiból látszik, hogy az üzemi eredmény 2016. évben is veszteség mutatkozik:

Sorszám	Megnevezés	ZRT összesen (Ft.-ban)
1	Belföldi értékesítés árbevétele	2 873 015 651
2	Egyéb bevételek	196 140 308
3	Saját termelésű készletek állomány vált.	1 316 077
4	Anyagjellegű ráfordítások	1 435 746 294
5	Személyi jellegű ráfordítások	1 231 894 080
6	Amortizáció	52 404 867
7	Egyéb ráfordítások	429 128 089
8	Üzemi eredmény (1+2+3-4-5-6-7)	-78 701 294
9	Pénzügyi műveletek eredménye	-10 220 654
10	Adófizetési kötelezettség	
11	ADÓZOTT EREDMÉNY (8+9-10)	-88 924 948

2. Megvizsgálva a személyi jellegű költségeket, melyek az összes költség 39% -át teszik ki. Továbbá a bevétel 43% -a személyi jellegű költségekre fordítódik, amely a négy üzemigazgatósági szinten az alábbi képet mutatja 2016 évben.

Megnevezés	MIG	KIG	HIG	SZIG	ZRT
Személyi jellegű költségek aránya értékesítés bevételeiből	33%	43%	50%	48%	43%
Személyi jellegű költségek aránya az összes költségből	27%	43%	41%	44%	39%
2016 évi létszám (Fő)	62	130	63	128	383

Itt azonban feltétlenül meg kell jegyeznünk, hogy a bérköltség teljes költségen belüli aránya nem annak „köszönhető”, hogy azok emelkedtek. (sőt!) Az arány növekedésének az az oka, hogy a többi költség nem drasztikusan csökkent.

3. A létszám adatokat figyelembe véve az egy főre eső személyi jellegű kiadások (Ft)

Megnevezés	Bérköltség	egy főre eső	egy főre eső
		Személyi jellegű egyéb	Bérijáradékok
Mohácsi Üzemigazgatóság	2 568 418	189 946	648 559
Komlói Üzemigazgatóság	2 244 526	293 689	602 054
Harkányi Üzemigazgatóság	2 704 264	219 602	765 316
Szigetvári Üzemigazgatóság	2 261 657	134 580	572 603
ZRT Összesen	2 378 306	211 533	626 594

4. 2016 évi létszám adatai üzemigazgatóságoként és szervezeti egységként.

Szervezeti egység	Mohács	Komló	Harkány	Szigetvár	Összesen
Szennyvíz elvezetés tisztítás	12	30	11	24	77
Ivóvíz szolgáltatás	18	30	26	50	124

Ügyvitel	7	14	5	12	38
Vízértékesítés	6		6		12
Műszaki vezető	1	1	1	1	4
Gazdasági vezető	1	1	1	1	4
Gondnokság	3	6		3	12
Üzemigazgató		1	1	1	3
Vezérigazgató	1				1
Laboráns	1	12		8	21
Raktáros	1	3	1	2	7
Uszoda	11				11
Titkárság	1		1		2
Diszpécser		5	3	5	13
Előkészítő kivitelező				6	6
Ügyfélszolgálat				5	5
Ügyfélsz.+kintl,kezelő				3	3
Főmérnök				1	1
Szállítás+gk,vezető		3	4	6	13
Informatikus			1		1
Villanyszerelő			2		2
Szivattyúszerelő		2			2
Háttér kisegítő tevékenység		4			4
Ügyfélszolg +értékesítés		7			7
Geodéta		2			2
Kintlévőség kezelés		3			3
Irányítástechn. (erősáramú)		4			4
Minőségi vezető		1			1
Műszeres hibahely kereső		1			1
MINDÖSSZESEN	63	130	63	128	384

Vizsgálatunk alapján a szervezetben fennálló változásokat hatókörük alapján két nagy csoportba soroltuk:

- A szervezeti szintű változások.
- Az egyéni, személyi, individuális szintű változások.

Mivel a kialakított nyilvántartás a jelenlegi szervezeti felépítésben (SZMSZ), a munkaköri leírásokban rögzített állapotot tükrözi, ezért a következőket hajtottuk végre a szervezet átalakításának vizsgálata során:

- A ténylegesen végzett munka, feladatok felmérése alapján átalakítottuk a szervezeti felépítést. A ténylegesen végzett feladatok feltérképezésével a munka alapú adatfelvétel, mely során az érintett üzemigazgatók saját adatszolgáltatással biztosították a szükséges információkat.
- A következő fázisban a meghatározott irányelvek figyelembe vételével meghatároztuk, hogy melyek azok a feladatok, melyek mindenképpen szükség lehet, feltérképeztük, hogy mely munkatársak rendelkeznek a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal, illetve a felmérés alapján meghatároztuk ezeknek a munkatársaknak a leterheltségét.
- Az így elkészített táblázat alapján aktualizáltuk a szervezeti felépítés új formáját a munkaköri leírásokat, illetve a változtatásokat.
- Az így elkészített táblázat alapján a szervezeti felépítés új formájában nem szükséges munkatársak létszámát meghatároztuk (lépszám leépítés).
- A létszám leépítés következtében meghatároztuk annak gazdasági hatását a szervezetre.

IV. Szakértői vélemény

Az elvégzett felmérésünk és vizsgálatunk és alapján a **1. számú mellékletben** felvázolt szervezeti struktúrát javasoljuk megvalósítani. Ez a szervezeti struktúra egy korszerű és hatékony, szorosan igazodik a ZRT gazdasági elképzeléseivel és a tulajdonos elvárásaihoz. A vezetési és irányítási szintek jól elkülöníthetőek.

A társaság hierarchikus felépítéséből adódóan a szervezeti séma megvalósítja az alá- és fölérendeltségi viszonyokat. Ebben a rendszerben az alárendelt vezető köteles végrehajtani a fölérendelt vezető utasításait. A szervezet egységén múlik, hogy az alá-és fölérendeltségi viszonyok, hogy érvényesülnek.

A szervezeti felépítés jól igazodik a ZRT jövőbeni elképzeléseivel, összefogja a négy üzemigazgatóság gazdasági feladatait, bevezetésével költségmegtakarítás érhető el.

A társaság közvetlen irányítási központját Mohácsi Üzemigazgatóságon látjuk megvalósíthatónak.

A 1. számú mellékletben felvázolt szervezeti struktúrához tartozó közvetlen irányítás végző felelős vezetőknek a **2. számú mellékletben** felsorolt személyeket tudjuk elképzelni.

A mellékletekben kialakított struktúrához javasoljuk az alábbi létszámadatokat, mely létszám a szükséges biztonságos feladat ellátáshoz a zavartalan működéshez. A létszám kialakításánál a szakmai előírásokat, szakmai követelményeket és a szakmai tudást vettük figyelembe.

Az átfedtet munkaköröket az egyes szakfeladat ellátás kapcsán kiszűrtük.

- Vezérigazgató közvetlen irányítás alatt javasolt struktúrához tartozó terület

	Megnevezés	MIG	KIG	SZIG	HIG	Megjegyzés
Vezérigazgató	Csollák István	1				
Közvetlen irányítás	Üzemigazgatók		1	1		
	Informatikai vezető					1 fő megbízással
	Labor koordinátor		1			
	Titkárság	1				
	Jogi képviselő					1 fő megbízással
	Adatvédelmi felelős			1		
	Fogyasztóvédelmi refe-		1			
	Vállalati audit	1	1	1	1	
	HR		1			
	PR	1				
	Uszoda	1				
	Közbeszerzési referens			1		
	Munka -tűzvédelmi kap-	1				
	Belső ellenőr					1 fő megbízással
	Gazdasági igazgató				1	
	Műszaki igazgató				1	
Környezetvédelmi meg-	1					
ÖSSZES LÉTSZÁM		7	5	4	3	

- A műszaki igazgató közvetlen irányítás alatt javasolt struktúrához tartozó terület

	Megnevezés	MIG	KIG	SZIG	HIG	Megjegyzés
Műszaki igazga-	Nehr Tibor				1	
Közvetlen irányítás	Ivóvízes ágazatvezető				1	
	Szennyvízes ágazatvezető				1	1 fő műszaki veze-
	Automatizálási ágazatvezető			1		1 fő műszaki veze-
	Vezető diszpécser		1			1 fő műszaki veze-
	Szállításvezető			1		

	Energetikus és villamos ágazatvezető				1	
	Hálózatnyilvántartási részlegvezető			1		
	Fejlesztési és beruházási főmérnök					1 fő üzemigazgató
	Környezetvédelmi megbízott	1			1	
	Eszköz- és készletgazdálkodási részleg-		1			
	Hatósági kapcsolattartó	1				
	ÖSSZES LÉTSZÁM	2	3	3	5	

- A gazdasági igazgató közvetlen irányítás alatt javasolt struktúrához tartozó terület

	Megnevezés	MIG	KIG	SZIG	HIG	Megjegyzés
Gazdasági igazgató	Takács Andrea				1	
Közvetlen irányítás	Pénzügyi részlegvezető			1		
	Számviteli részlegvezető				1	
	Kontrolling részlegvezető	1				
	Értékesítési és ügyfélszolgálati vezető		1			
	ÖSSZES LÉTSZÁM	1	1	1	2	

A javasolt szervezeti struktúrához tartozó létszám adatok összesen:

Megnevezés	MIG	KIG	SZIG	HIG	ZRT
Vezérigazgató közvetlenirányítása alatt álló struktúra	21	19	15	8	63
Műszaki igazgató közvetlen irányítása alatt álló struktúra	31	81	86	47	245
Gazdasági igazgató közvetlen irányítása alatt álló struktúra	7	13	11	8	39
Háttér területet biztosító struktúra	2	8	5	3	18
ZRT összesen	61	121	117	66	365

V. Megtakarítás számítása

Amennyiben az általunk javasolt szervezeti struktúra változás és az ahhoz kapcsolódóan általunk kimutatott létszámadatok alkalmazásra és bevezetésre kerülnek az a 2016. évi mérlegbeszámolóban kimutatott létszámhoz képest 19 fő csökkentést jelent, melynek gazdasági hatása:

- **ZRT 2016. évi bruttóbérének (minden munkavállalót beleszámítva) egy főre eső összege:**
 - **2.738.306 Ft.**
- **19 főre eső bruttóbér (minden munkavállalót beleszámítva)**
 - **19 fő * 2.738.306 Ft/fő = 52.027.814 Ft.**

VI. Összefoglalás

A 2017.02.20. napján megkötött megbízási szerződésünk alapján a BARANY-VÍZ Víziközmű Szolgáltató Zártkörűen Működő Részvénytársaság (7700 Mohács, Budapesti ou.1) hatékonyságának növelése és a költségek csökkentése érdekében tett szervezeti átalakítással kapcsolatos munkánkat elvégeztük, melyről az alábbi összefoglaló jelentést tesszük:

- A javasolt szervezeti felépítést a 1. számú melléklet tartalmazza.
- Az 1. számú mellékletben felvázolt szervezeti struktúrához tartozó közvetlen irányítás végző felelős vezetők neveit a 2. számú melléklet tartalmazza.
- A javasolt szervezeti felépítésben külső megbízásos jogviszonnyal ellátandó feladatok: jogi képviselet, belső ellenőr, munka és tűzvédelmi felelős, informatikus.

A ZRT. amennyiben bevezeti a felvázolt szervezeti struktúrát számításunk szerint éves szinten 52.027.814 Ft bruttóbér csökkenés következik be.

VII. További megtakarításokat eredményező lehetőségek.

Az alábbiakban felvázolunk még megtakarítási lehetőségeket. Ezek számszakilag kimutatott költségcsökkentő hatású további jelen megbízásba nem foglalt vizsgálatot igényel.

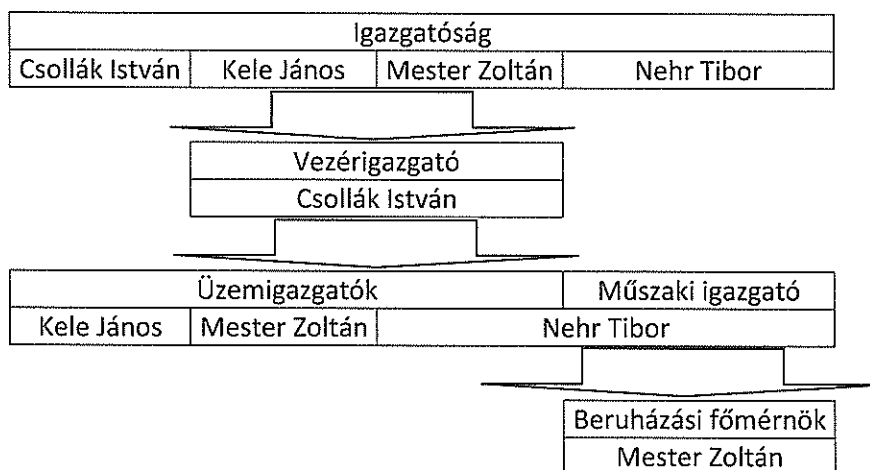
- Beszerzések központosítása (más hasonló tevékenységet végző beszerzési társaságalakítás, mellyel a beszállítók árai csökkenthetőek).

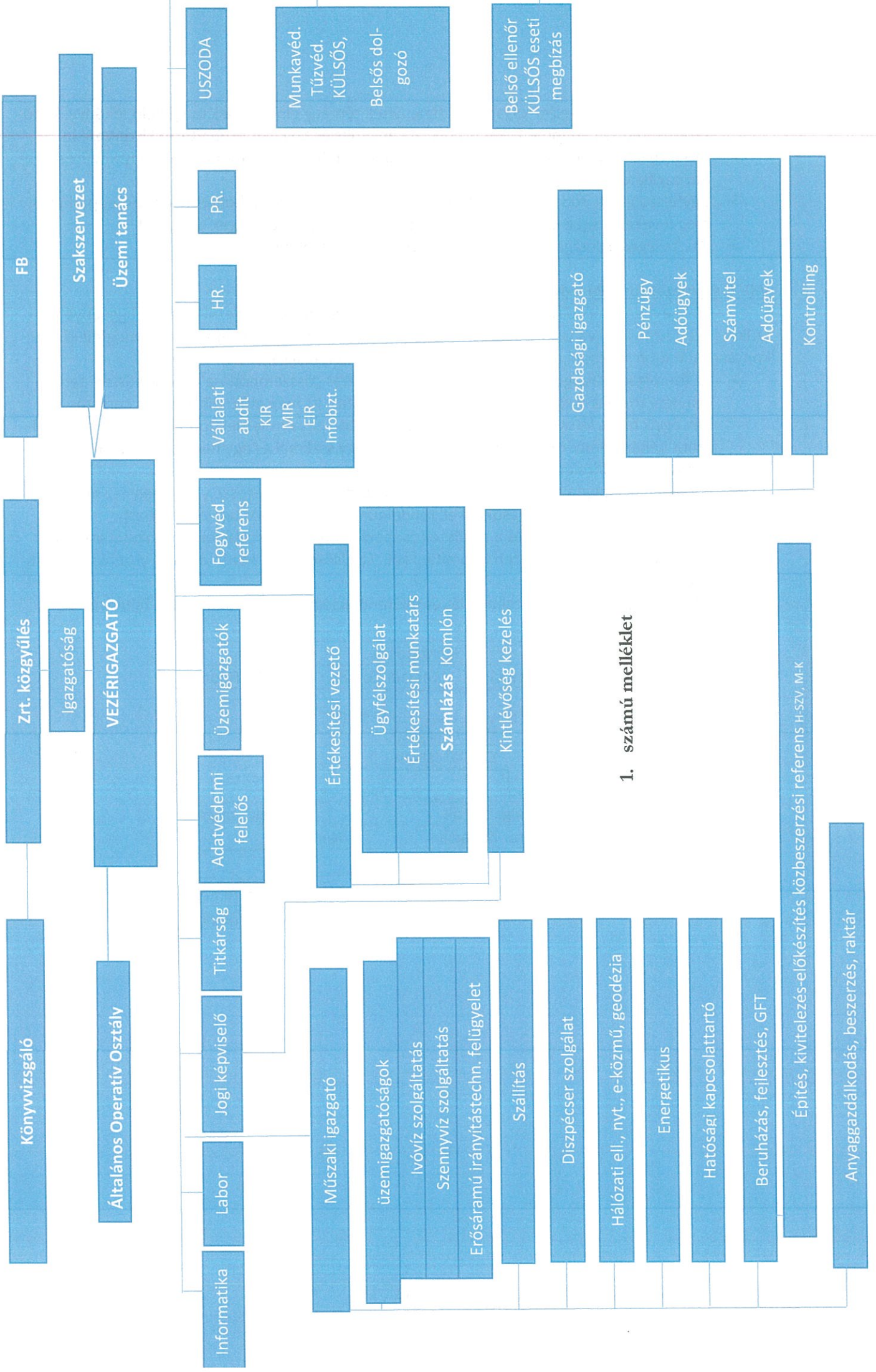
- Az analitikus könyvelési folyamatok (számviteli törvény előírásainak megfelelő főkönyvi kimutatások, mérleg, eredmény kimutatás, áfa analitika és bevallás elkészítése) kiszervezése.
- Labor tevékenységek akkreditációjának (2 laborban folyó párhuzamos tevékeny kiszűrése) felülvizsgálata.
- Ügyfélszolgálati irodák nyitvatartási idejének megváltoztatása (holt idők kiszűrése, párhuzamos tevékenységek kiszűrése, elektronikus ügyintézési lehetőségek bővítése)
- Veszteséges üzletágak (mint például NKÖSZ) felülvizsgálata.

VIII. A szervezet további fejlesztése

2018 évben a működési tapasztalatokat össze kell gyűjteni, elemezni és ezek függvényében szükség szerint további változtatásokat kell végrehajtani. Ahhoz, hogy az új szervezet megfelelő hatékonysággal tudjon működni, további intézkedések válhatnak szükségessé.

- Az üzemigazgatóságok belső szervezete és a vezetés „összefonódása” miatt műszaki területen nem történt meg teljes mértékben az átalakítás. Itt még működik a kettős irányítás. Ennek egyik oka a létszámhiány, minek következtében egy embernek több beosztása is van. Viszont néhány embernek több felettese is van. (egy szakmai és egy munkajogi) Ezen a területen van még előrelépési lehetőség.
- A jogszabályi megfelelés miatt új szervezet felállítása is szükségessé válik, melyhez megfelelő emberi és műszaki erőforrásokat kell rendelnünk. (pl. telefonos ügyfélszolgálat)
- A funkciók szétválasztása és a területek csoportosítása következtében a munkatársak leterheltsége nem egyforma, ezen finomítani kell. Ez elsősorban a közép és felső vezetésre vonatkozik.
- A felső vezetés nem egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyai nem lettek feloldva.





1. számú melléklet

1. számú melléklet

Igazgató Tanács		Csollák István - Kele János - Mester Zoltán - Nehr Tibor		0
M	Vezérgazdátó Csollák István M1/SZT			1
M	Titkárságvezető Molnár Loretta	1	Jogi Képviselő Dr. Szalay Gábor	0
S	Adatvédelmi megbízott Visnvei András	0	Laboratórium koordinátor Balatinácz Szilvia	0
H	Energiairányítási vezető Domokos István M3	0	PR és kommunikáció Makk András	1
M	Környezetirányítási vezető Hofgesang Zsuzsanna	0	Közbeszerzési referens Farkas Hainalka EM1	0
K	Minőségirányítási vezető Peti Sándor	0	Fogvasztóvédelmi referens Kollár Dalma	1
-	Információbiztonsági vezető Tóth Lajos	0	Munkavédelmi-, biztonságtechnikai- Makk András	0
K	Humánerőforrás gazdálkodási ve- Schneiderné Fuchs Mária	1	Uzsoda vezető Kónya Józsefné	1
-	Belső ellenőr betöltetlen	0	Informatikai vezető Tóth Lajos	0

H	Műszaki igazgató Nehr Tibor EM1/SZT			1
H	Ivóvízes ágazatvezető EM Csontos Róbert M1	1	Fejlesztési-, Beruházási főmérnök Mester Zoltán M1/SZT	1
-	Hidrogeológus betöltetlen	0	Környezetvédelmi megbízott Hofgesang Zsuzsanna	1
H	Szennyvízes ágazatvezető Tóth Attila EM2/SZT	1	Szállításvezető Kozma Csilla	1
S	Automatizálási ágazatvezető Maeda József M3	1	Szállítási biztonsági tanácsadó HIR Kft.	0
H	Energetikus Domokos István M3	1	Emelőgépek felülvizsgálata Litter-v Járműgépész Mérnöki Iroda	0
-	Energetikai szakreferens Bepower Kft.	0	Hálózat nvlvántartási részlegvezető Podró Gábor	1
K	Vezető diszpécser Hidasi Tibor M1	1	Hatósági kapcsolattartó Szekó János M3	1
K	Eszköz és készletgazdálkodási részlegvezető Gvörék József	1		
			Kivitelezés előkészítés Komló Peti Sándor	1
			Kivitelezési részlegvezető Komló Bázing Csaba	?
			Kivitelezési részlegvezető Szigetvár Farkas Hainalka EM1	0
			Hálózati csoport Farkas Zoltán	1
			Közműnyilvántartás, geodézia Dibusz Zoltán Görföl Bernadett	2
			Farkas Hainalka Neuczer Ferenc	2
			Hehl Zoltán	1

H	Gazdasági igazgató Takács Andrea		1
M	Kontrolling részlegvezető Schmidt Mária	1	S Pénzügyi részlegvezető Jenei Andrea
M	Kontrolling dolgozók	?	S Pénzügyi dolgozók Kissné Nvári Zsuzsanna Matáncsi Józsefné Pintérné Reich Anikó Szalai-Lukács Réka
H	Számviteli részlegvezető Csöme Kitti	1	
H	Könvelési dolgozók Gvőriné Lovász Tünde Kamanczi Jennifer Gvőri Valentina	2	
K	Értékesítési és ügyfélkapcsolati vezető Szurdi Gábor		1
K	Számlázási és ügyfélszolgálati részlegvezető Kollár Dalma	1	M Kintlévőség kezelési részlegvezető Fránvó Veronika
K	Számlázási és ügyfélszolgálati dolgozók Farkas Gáborné Katonáné Ötvösi Ildikó Pintér Szimonetta Potó Márta Erika	4	K Kintlévőség kezelési dolgozók Micskeyné Braun Zsuzsanna Bóhlné Kübler Anna Fóris Zoltán Sziebertné Papp Erika Sedivy Bernadett

2017 év végén kialakított költséghatékony szervezet működőképese.

A szervezet hatékonyságát folyamatosan felülvizsgálva tervezzük egyes tevékenységek javítását (hatékonyabb kintlévőség kezelés), Mohácsi központba való telepítését.