
Szervezetfejlesztés az okos városban

A SmartImpact URBACT akciótervezési hálózat képviselői 2017. január 31-én és február 1-én Miskolcon töltöttek együtt két napot, amely részint a vállalt projekttevékenységek megvalósulását – a tapasztalatcserét és az integrált akciótervek elkészülését – segítette, részint pedig a szervezetfejlesztés témában mélyítette a résztvevők ismereteit.

Így hivatkozzon erre a cikkre:

„Szervezetfejlesztés az okos városban”.

Információs Társadalom XVI, 3. szám (2016): 179–183.

<https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XVI.2016.3.11>

A folyóiratban közölt művek

a Creative Commons Nevezd meg! – Ne add el! – Így add tovább! 4.0

Nemzetközi Licenc feltételeinek megfelelően használhatók.

Szervezetfejlesztés az okos városban – SmartImpact projekttalálkozó Miskolcon¹

Bevezetés

A SmartImpact² URBACT akciótervezési hálózat képviselői 2017. január 31-én és február 1-én Miskolcon töltöttek együtt két napot, amely részint a vállalt projekttevékenységek megvalósulását – a tapasztalatcserét és az integrált akciótervek elkészülését – segítette, részint pedig a szervezetfejlesztés témában mélyítette a résztvevők ismereteit.

Az URBACT az első – 2002 óta működő – európai területi együttműködési program, melynek célja a fenntartható városfejlesztés új, előremutató módszereinek összegyűjtése, terjesztése, ezek kipróbálásának ösztönzése. A program pályázati felhívásaira létrejövő európai városhálózatok tagjai egy-egy közösen választott problématerületre fókuszálva dolgozzák ki akciótervüket, készítik elő annak megvalósítását a helyi társadalmi szereplők bevonásával, illetve adják át bevált, adaptálható módszereiket más városoknak. A program 2014–2020 közötti, immár harmadik szakasza, az URBACT III továbbra is a fenntartható, integrált városfejlesztés előmozdítását támogatja, elsősorban hálózatépítéssel, kapacitásfejlesztéssel és a jó gyakorlatok terjesztésével. A program fő kedvezményezettjei a városok, önkormányzatok, de helyi ügynökségek (önkormányzatok által létrehozott nonprofit városfejlesztési szervezetek), egyetemek és kutatóintézetek is csatlakozhatnak a városhálózatokhoz. A cél elérése érdekében a program támogatja

- a városok kapacitásainak erősítését annak érdekében, hogy képesek legyenek fenntartható várospolitikájukat és városfejlesztési gyakorlatukat integrált, részvételen alapuló megközelítéssel alkalmazni;
- a fenntartható városi stratégiák és akciótervek kidolgozásának fejlesztését;
- a fenntartható városfejlesztés integrált akcióterveinek megvalósítását; valamint
- biztosítja, hogy mind a gyakorlati szakemberek, mind a döntéshozók valamennyi (uniós, nemzeti, regionális és helyi) szinten egyre inkább hozzáférjenek az URBACT ismeretanyaghoz és kölcsönösen osszák meg fenntartható városfejlesztési tapasztalataikat.

Az URBACT III program első felhívásának futó projektjeiben összesen nyolc magyar érdekeltséget találhatunk (Vital Cities (Budapest, XIII. kerület), Interactive cities (Debrecen), Procure (Nagykálló), CHANGE! (Nagykanizsa), TechTown (Nyíregyháza), RetailLink (Pécs), Maps (Szombathely)). A Miskolc részvételével, az angliai Manchester vezetésével zajló Smart Impact projekt kiemelt célja, hogy a meglévő tapasztalatok alapján csökkentse a smart city beruházások kockázatait. A városok világszerte növekednek, s ez

¹ A beszámoló és ismertető a Lechner Tudásközpontban működő URBACT Nemzeti Tájékoztatási Pont hozzájárulásával, az általuk rendelkezésünkre bocsátott forrásokból készült.

² <http://urbact.eu/smartimpact>



egyre nagyobb kihívásokat jelent a közműellátás, az energia és a települési infrastruktúra működtetésében. Az Európai Bizottság Okos városok és közösségek keretprogramja, illetve megvalósítási terve is elvárásokat támaszt a városokkal szemben a finanszírozás új, innovatív megoldásainak feltárására. Ennek értelmében a városok nem hagyatkozhatnak csupán a központi forrásokra, hanem új, piacorientált és gazdaságilag fenntartható megoldásokat kell találniuk a köz- és magánszféra együttműködésében, külső befektetések bevonásával. Ennek során el kell szakadni attól a szemlélettől, amely csupán okos technológiák telepítésében látja a megoldást. Az okos város koncepció megvalósításában a legnagyobb kockázat éppen az okos technológiák telepítésével kapcsolatos: a költséges beruházás adott esetben nem váltja be a hozzá fűzött reményeket, nem működik optimálisan, különböző nem várt tényezők miatt a befektetés nem térül meg, a piaci igény kisebb lehet a becslétnél; de kockázatot jelenthet a változó szabályozási környezet is. Emellett általános probléma, hogy az önkormányzati szférában nincs meg az a tudás és tapasztalat, amely a piaci alapokon is fenntartható technológiai fejlesztésekhez szükséges.

A SmartImpact városhálózatban 10 európai ország vesz részt, melyek mind méretüket, mind a smart city modell alkalmazásának tapasztalatait tekintve jelentős különbségeket mutatnak, és Európa minden térségét képviselik. A vezető partner a félmillió lakosságú angol Manchester. Európa északi és nyugati részét képviseli Eindhoven, Stockholm és Dublin; Dél-Európát a spanyol Guadalajara és a portugál Porto; Közép- és Kelet-Európát pedig Miskolc, Zágráb, a román Suceava és a bolgár Smolyan. Vezető szakértője Alanus von Radecki, a stuttgarti Fraunhofer-Gesellschaft munkatársa. A miskolci találkozó az ő vezényletével és útmutatásaival zajlott le. A projekt 2016 májusától 2018 májusáig tart, vagyis lassan félidejéhez közeledik, így a mostani találkozó már számos tapasztalat megvitatására lehetőséget biztosított.

Okos szervezeti felépítés

A projekt egyik kiemelt célja a városi önkormányzatok szervezeti struktúrájának elemzése az okos működés tükrében. A találkozó egyik feladatát jelentette a résztvevő városok *szervezeti struktúrájának*, kormányzási modelljének elemzése. Nagy népszerűségnek örvendett Eindhoven példája, ahol az elmúlt években a hivatali osztályok alá tartozó, hierarchikus, felülről lefelé épülő szervezeti struktúrát kvázi elforgatták 90 fokban, meghatározó tényezővé téve az osztályokon átívelő témákat, feladatokat, projekteket. 11 tematikus programmenedzser dolgozik mátrixszerűen, emellett Eindhoven 6 kerületéhez egy-egy kerületmenedzser is tartozik.

Az infokommunikációs technológiák egyre dominánsabb alkalmazása kapcsán felmerült a kérdés, hogy a projektben résztvevő városok kormányzási modelljében hol helyezkedik el az „IT Department”, vagyis az *informatikai szolgáltató részleg*. Alapvető kérdés például, hogy minden nagyobb szervezeti egység saját informatikai szolgáltató háttérrel rendelkezik, vagy egy központi informatikai csoport látja el a város működtetéséhez szükséges valamennyi informatikai feladatot? Képes-e az informatikai részleg követni a trendeket és innovátorként is helytállni?

A projekt szempontjából elődleges az a kérdés, hogy az okos város modell bevezetését, az okos megoldások koordinációját *milyen szervezeti egység* végzi. A vezető szakértő

három működő példát mutatott be. Bécsben egy külső cég látja el a smart city feladatokat, de ebben a modellben nehézkes a politikai döntéshozás. Freiburgban a polgármester alá tartozik egy smart city osztály, ennek azonban nincs saját forrása, és a döntésekbe való beleszólása is tisztázatlan alapokon áll. A legműködőképesebb példa a New York Cityben alkalmazott modell, ahol az önkormányzat valamennyi osztályán alkalmaznak egy „okos” ügyekért felelős munkatársat, aki közvetlen kapcsolatban van a város külső smart city szolgáltató cégével.

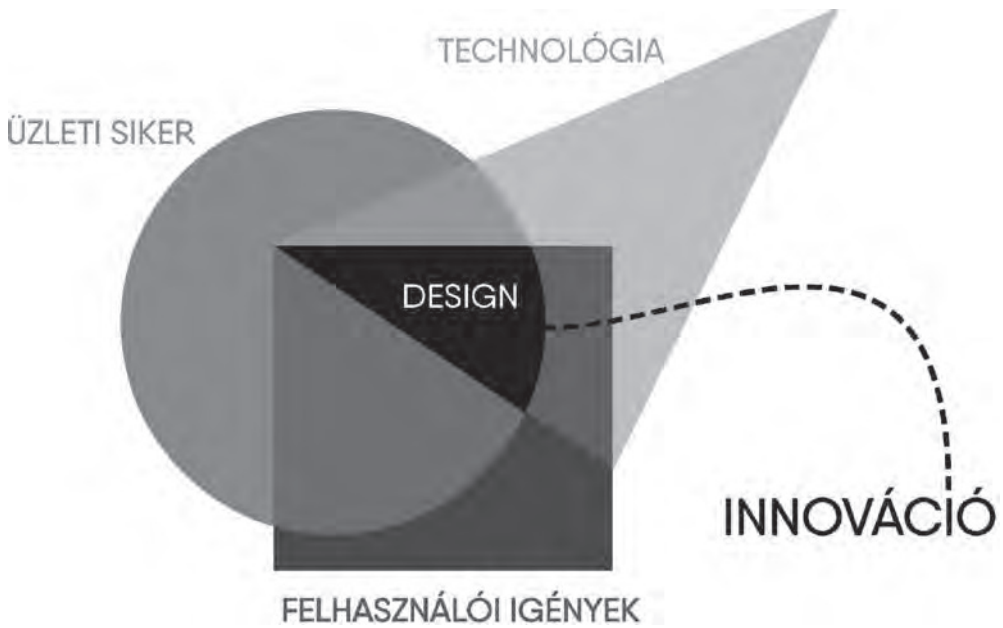
Tanuló szervezetek

Az okos városi kormányzás feltételezi, hogy a városvezetés rugalmas, alkalmazkodó, tanuló „üzemmódban” működik és magas az innovációs képessége. A projekt vezető szakértője idézte Peter M. Senge *Az ötödik alapelv* című művének legfontosabb gondolatait, amelyek a „tanuló szervezetek” jellemzőit írják le. Ezek értelmében egy tanuló szervezetnek a következőkkel kell rendelkeznie.

- *Rendszergondolkodás* (systems thinking), melynek célja, hogy gondolkodásunkat a nagyobb összefüggések átlátására irányítsa, döntéseinknél a hosszabb távú, tovagyűrűző hatásokra koncentráljunk, cselekedeteinket pedig a mélyben húzódó tendenciák és összefüggések ismeretében határozzuk meg.
- *Önfejlesztés* (personal mastery), amelynek értelmében cél a szervezeti tagok tanuló- és fejlődőképességének kibontakoztatása, hiszen a tanuló szervezet egyéni alapját a személyes jövőképük elérése érdekében tevékenykedő alkalmazottak jelentik, a szervezet pedig csak a tanulni akaró embereken keresztül fejlődhet.
- *Közös jövőkép* (shared vision), amely az önmegvalósító alkalmazottak erőfeszítéseinek közös irányt ad; csak az olyan szervezeti jövőképnek van mozgósító ereje, amely valóban közös, és a személyes jövőképre épít. Ennek megalkotása nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat.
- *Gondolati modell* – attitúd (mental models), amely a szervezeti kultúra mélyebb rétegében található gondolkodásmód, szemlélet, és amely felülmúlja az egyéni gondolati mintákat, feltételezéseket, előítéleteket. Ennek frissítése is folyamatos munka.
- *Csoportos tanulás* (team learning), mivel a munkavégzés és a tanulás alapegységei nem az egyes munkavállalók, hanem a különböző munkacsoportok, teamek, amelyek a dialóguson, a közös gondolkodáson keresztül fel tudják gyorsítani tagjaik egyéni fejlődését.

Bot és répa – szabályzók és ösztönzők

A projekt egyik vissza-visszatérő szimbóluma a szamár, amelynek haladását két tényező befolyásolja: hátulról a bot, előlről az elérni vágyott répa. A kép (1. ábra) kapcsán azokat a „toló” és „húzó” tényezőket vizsgálták a résztvevők, amelyek hatnak az önkormányzatokra a smart modell alkalmazása kapcsán. A partnerség csoportokban elemezte, hogy milyen módon „adható el” az okos város eszménye a városvezetésnek, valamint tágabb értelemben a város valamennyi szereplőjének, érintettjének.



1. ábra: Tervezői gondolkodás és smart city
(Forrás: <http://open.mome.hu/design-thinking>)

A munkacsoportok számos tényezőt beazonosítottak. Fontosak az EU-s és nemzeti keretek, illetve az olyan intézmények, amelyek külső referenciapontokat jelentenek az átalakulásban (Magyarországon erre a szerepre hatalmazta fel a kormány a Lechner Tudásközpontot). Fontos, hogy mind a döntéshozók, mind a város főbb szereplői személyesen és intézményileg is motiválva legyenek, vagyis lássák azokat a nyereségeket, amelyeket számukra az átalakulás hoz. Ezek felismerésére szolgál a bevonás és a közös munka, az elévart eredmények kommunikációja pedig már átvezet az egyre divatosabb *design thinking*, a tervezői gondolkodás irányába.

Kié az adat?

A találkozó újra és újra felmerülő kérdése volt, hogy az IKT eszközökben folyamatosan keletkező adatokat hogyan tudjuk felhasználni. A smart city modell egyik alapvetése, hogy a digitális technológiák elterjedésével elképesztő mennyiségű adat jön létre. Ezek nagy részét persze nem őrzi meg senki, de egy jól működő „big data” rendszerben az adatok egy részének tárolásával, tisztításával, összekapcsolásával és értelmezésével olyan fejlesztési lehetőségek nyílnak meg, amelyekre ma még talán nem is gondolunk (bevett módszer például, hogy az adatbázisok egy részét elérhetővé teszik innovatív programozók számára, akik úgynevezett hackathonok keretében alkalmazásokat fejlesztenek ezekre). Az adatok gyűjtése és birtoklása ugyanakkor számos kérdést felvet, és ezekre nem könnyű választ adni.

A projekt ír résztvevője például beszámolt arról, hogy a dublini közkerékpár-rendszer bevezetésekor elfelejtették szerződésbe foglalni, hogy a kerékpárok GPS-ének használatából keletkező információk kinek a tulajdonát képezik; a befektető cég a sajátjának tekintti, a város pedig most nem fér hozzá ezekhez a – számára értékes – adatokhoz. Hasonló kérdéseket vet fel a holland Eindhovenben privát befektető által felállított információs oszlopok kérdése, amelyek nem csak adatokat szolgáltatnak, de kommunikálnak is a felhasználók telefonjával, és ebből – igaz, személytelenített – adatbázist építenek.

A projekt előrehaladása a smart társadalom felé

A találkozó résztvevői megismerték Porto és Eindhoven készülő integrált akciótervét, és a „peer review” módszerével visszajelzéseket adtak. A módszer lényege, hogy a hallgatóság különböző szerepekkel (polgármester, osztályvezető, high tech vállalkozó, lakos, KKV stb.) azonosulva kérdéseket tesz fel, véleményeket fogalmaz meg. A bemutatott akciótervek egyelőre főként átfogó smart city modelleket és folyamatokat vázoltak fel, de a projekt végére konkrét tennivalókat is azonosítanak majd.

A smart city kifejezést eredetileg olyan nagyvállalatok karolták fel, mint az IBM és Cisco, amikor termékeiknek, szenzorokon alapuló technológiáiknak új piacot kerestek. A smart city gondolkodásmód egyik alapelve azonban, hogy nem a technológiaorientáció a lényeg, hanem a fő célközönség, a „smart város lakó” valós igényeinek kielégítése, a szolgáltatások pedig a kínálatvezérelt felől az igényvezérelt felé haladnak. A SmartImpact projekt igyekszik mérsékelni a smart city divat gyengeségeit: konkrét körzetre, városrészre szűkíti földrajzi fókuszát, és hangsúlyát az állampolgárokra helyezi. Nem a technológiával, hanem kormányzási modellekkel, beruházási szempontokkal, valamint a közösségi és a privát szektor együttműködésével foglalkozik.

A SmartImpact városhálózat következő találkozója Zágrábban kerül sor, ahol a résztvevő városok a vezető szakértő segítségével az átalakulás újabb aspektusait elemzik ki, egy tematikus szakértő segítségével a finanszírozási modelleket, lehetőségeket tárják fel, miközben megismerik egymás gyakorlatait, törekvéseit. A projekt fennmaradó másfél évében valamennyi város a saját kihívásaihoz, helyzetéhez mérten vállal olyan célokat és tevékenységeket, amelyekkel működését okosabbá teheti.