

CZAKÓ KATALIN – DR. DUSEK TAMÁS – POREISZ VERONIKA –  
SZABÓ ISTVÁN

## **A kommunális szolgáltatások horizontális integrációja Győr példáján\***

A közösségi szféra hatékony működésével kapcsolatos kérdések, az olyan szervezeti megoldások keresése, amelyek csökkentik a működési költségeket, vagy javítják a szolgáltatások minőségét, elsőrendű gyakorlati jelentőséggel bírnak. Ezek, amellet, hogy a gyakorlati tevékenység, működés során is felvetődnek, számos tudományterület hatáskörébe tartoznak. A különféle típusú szervezeti integrációknak és általában a különböző szervezeti formák előnyeinek és hátrányainak hosszú múltra visszatekintő elméleti és empirikus szakirodalma alakult ki a szervezettudományban, a közgazdaság-tudományban, a stratégiai menedzsmentben, a vállalati pénzügyekben, a közösségi választások irodalmában, az új intézményi iskolában, az ügynökéletben, a tranzakciós költségek közgazdaságtanában, a számvitelben és általában a bürokratikus, adminisztratív kérdésekkel foglalkozó szakirodalomban. Az elmélet szerint a szervezeti forma akár kis mértékű változása is jelentős működési változásokkal, előnyökkel vagy hátrányokkal járhat, így maga az integráció is növelheti a hatékonyságot. A neoklasszikus közgazdasági főáram ugyanakkor nem foglalkozik valódi szervezeti kérdésekkel, a főáramban a szervezet egy termelési függvénnyel vagy a termelési lehetőségek halmazával van leírva, amelyen belül egy fekete dobozban inputok alakulnak át automatikusan outputokká, az elérhető technológia, az árak és a kereslet függvényében.

A közösségi szolgáltatások horizontális integrációján az ugyanazon földrajzi területen, korábban egymástól függetlenül tevékenykedő, eltérő szolgáltatást (például ivóvíz, szennyvízelvezetés, szemétszállítás, távhőszolgáltatás) nyújtó vállalkozások gyakorlatilag többféle formában megvalósulható szervezeti egyesülését vagy együttműködését értjük. Vertikális integráció az egymásnak inputokat és outputokat adó egységek (például egy erőmű és egy hőszolgáltató, egy vízkitermelő és elosztó) összeolvadásakor történik. Térségi integráció akkor valósul meg, ha az egymással szomszédos területek ugyanazon típusú szolgáltatást nyújtó vállalkozásai egyesülnek, de a térségi integráció együtt járhat horizontális és vertikális integrációval is.

Az elmúlt években a magyar önkormányzatok egy része a közfeladatokat ellátó gazdasági társaságaikra egységes vállalatirányítási modellt vezetett be. Ezek szervezeti megoldási formáit, a holdíngot, törzsház-konszernt és az egységes vállalatot mutatja be Szabó (2012). Jelen tanulmány elsődleges célja az önkormányzati vállalkozások Győrben megvalósult horizontális integrációja okainak és következményeinek a bemutatása. A gyakorlati szervezeti változtatás azt a ritka lehetőséget kínálja fel, hogy két eltérő szervezeti

\* A tanulmányt a TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0010 számú program (A győri járműipari körzet mint a térségi fejlesztés új iránya és eszköze) támogatta.

megoldás (horizontális integráció, illetve nem integrált szervezetek) hatékonyságát nem csupán elméleti vagy spekulatív szempontból mérlelhetjük, hanem konkrétan hasonlítjuk össze őket egymással, valamint az elmélet által előre jelzett megállapításokkal. A tanulmány első részében a szervezeti integrációval kapcsolatos néhány általános elméleti megfontolást és empirikus vizsgálatok eredményét vázoljuk fel. A térségi integráció kérdését nem érintjük, mert ez a győri változásoknál nem játszott szerepet. A második rész foglalkozik esettanulmányyszerűen az integráció győri tapasztalataival. A tanulságok érdekesek lehetnek gyakorlati szempontból is, hiszen amennyiben az eltérő szervezeti megoldások különböző gazdasági hatékonysággal járnak együtt, akkor a szervezeti változtatásokkal lehetőség nyílik az önkormányzati gazdálkodás hatékonyabbá tételére.

### **A szervezeti integráció melletti általános érvek, ellenérvek és empirikus tapasztalatok**

A szervezeti integráció előnyössége melletti érvek többsége azon alapszik, miszerint nagyobb méretű szervezetben lehetőség van a mérethatékonyságból fakadó és a nagyobb szaktudáson alapuló előnyök elérésére. Már 1927-ben azt írhatta a kérdéstről Mackinney, hogy egyhangú ítélet szerint a legkülönbözőbb települési szolgáltatások (a parkgondozástól az utak fenntartásán át a közrend fenntartásáig, oktatásig, egészségügyig) centralizált, egységes szervezettel történő nyújtása nagyobb hatékonysággal, gazdaságosabban végezhető, és hogy az emellett szóló érvek nagyon különböző tevékenységeknél is gyakorlatilag ugyanazok: a hatékonyság és a gazdaságosság mellett a nyújtott szolgáltatások és az adminisztráció következetessége, egységessége, a szolgáltatás gyorsasága, a hiányhelyzetek és a túlzott kapacitáskiépülések elkerülése.

A mérethatékonyságnak számos forrása lehet, amelyek három nagyobb típusba sorolhatók: hatékonyabb tokekihasználás, hatékonyabb működés és a szervezeti, irányítási egységköltségek csökkenése. Amennyiben egy gazdasági tevékenységnél a toke növekedése mellett a kibocsátás egységköltsége csökken, akkor természetes monopólium jöhet létre. A különféle hálózati szolgáltatások (víz, szennyvízelvezetés, elektromos energia, gáz, távhő, telefon) nyújtását többnyire természetes monopóliumnak tekintik, amelyek kínálatát vagy közösségi tulajdonban lévő vállalkozások által, vagy szabályozott magánvállalkozások által tekintik előnyösnek. Ennek okai a következők: maga a szolgáltatás alapvető, a fogyasztónak mégsincs választási lehetősége, hogy kitől vásárolja meg, elégedetlensége esetén nem fordulhat másik szolgáltatóhoz. Az ár magas lehet, mégis ki kell fizetni, a verseny költségcsökkentő és minőségjavító hatásai nem érvényesülhetnek ebben az esetben. Ez a tényező azonban nem szerepelhet a szervezeti integráció melletti érvek között, mivel a különböző szolgáltatók működőtökeje nem helyettesíthető egymással, legfeljebb az irodaépületek és a járműpark közös felhasználása képzelhető el. Ez alapján csak az indokolható, hogy egy városban egyetlen vízmű, egyetlen csatornamű és egyetlen távhőszolgáltató legyen.

A méret növekedéséből származó működési költségcsökkenésnek ugyanakkor számos forrása lehet különböző tevékenységet végző vállalkozások integrációjánál is. Egy nagyobb vállalkozás esetén fennáll annak a lehetősége, hogy kedvezőbb feltételekkel juthat hitelhez és más pénzügyi szolgáltatásokhoz. A különböző készletek beszerzésének központosítása a nagyobb tételszám miatt árengedmény elérését és a készletgazdálkodás optimalizálását teszi lehetővé. Ez különösen jelentős lehet az üzemanyag-beszerzésnél,

de az elektromos energiánál és a telefonnál is fontos, valamint az olyan hagyományosabb tételeknél, mint az irodaszerek és járművek. A beszerzések központosításának hátrányai is lehetnek: meghosszabbodott belső rendelési idők, növekvő belső bürokrácia, ellenőrzés, belső elosztási költségek növekedése. A működési költségek csökkenthetők a ritkán használatos, de mindenképpen szükséges eszközök hatékonyabb kihasználásával. A hatékonyabb működést tenné lehetővé a munkakörök nagyobb specializáltsága, a nagyobb munkamegosztás is. Ennek azonban gátat szab ugyanaz a tényező, ami a tőke növekedéséből származó előnyöket is korlátozza, vagyis a jelentősen eltérő tevékenységek egyesítésénél nagyobb munkamegosztásra nincs lehetőség. Ugyanolyan szervezetek térségi integrációja lehetséges előnyeit is csökkentené, vagy megszüntetné az integrálódó egységek térbeli elkülönülése, ami miatt nem lenne értelme a vízszolgáltatókat vagy távhőszolgáltatókat egyetlen országos kiterjedésű nagy vízszolgáltatóba, illetve egyetlen nagy távhőszolgáltatóba átszervezni.

A szervezeti jellegű előnyök két fő forrásból fakadhatnak: a párhuzamos tevékenységek megszüntetése vagy összehangolása és az adminisztráció szakmai színvonalának növekedése. Ezen lehetséges előnyök azonban már nehezebben megfoghatók és mérhetőek a szervezet méretének jelentős változásakor, mivel a különböző méretek jellemzően teljesen eltérő szervezeti megoldásokkal, hierarchiával, irányítással, problémákkal járnak együtt. Egy néhány főből álló szervezet például többnyire nem alkalmaz külön jogászt, adószakértőt, hanem szükség esetén fordul jogászhoz vagy adószakértőhöz. Egy nagyobb szervezet állandó jogászokat és adószakértőket alkalmazhat, de a jogi vagy adóügyi megoldások minőségét ez az eltérés nem feltétlenül befolyásolja.

A méret növekedéséből fakadó változások egy részét nemcsak az integráció mellett, hanem az integráció ellenében is meg szokták fogalmazni. A mérethatékonyság kihasználására csak akkor van lehetőség, ha a vállalkozás a termelési lehetőségek határán vagy annak közelében van, vagyis ha a méret növekedése nem vezet kihasználatlan kapacitásokhoz. Az optimális mérethatékonysághoz közeli nagyságú, nagy volumenű termelési kapacitások kihasználatlanságából fakadó költségvesztés a tapasztalatok szerint többnyire meghaladja az optimális méretnél kisebb, de jobban kihasznált termelés mérethatékonyságából fakadó veszteséget (Markowski–Jubb 1989). A nagyobb szervezetek az irányítási szintek és a belső adminisztráció növekedéséhez, a piaci körülmények változásához való lassabb és rugalmatlanabb reakcióhoz, az innovativitás csökkenéséhez vezethetnek. Az egyes szervezeti részlegek közötti belső transzferárok használata hosszú távon előnytelenebb lehet a piaci árat használó megoldáshoz képest. A központi irányítási, adminisztratív és egyéb oszthatatlan költségek egyes részlegek közötti felosztása szintén problémák forrása lehet hosszú távon, mert a különböző részlegek gazdálkodása a felosztás önkéntelen önkényessége miatt nehezebben ítéltető meg.

Nem feltétlenül a szervezet méretbeli változásával, hanem általában a szervezeti változással járó következményként kell megemlíteni a munkaerő elégedettségére, komfortérzetére a munkakörnyezet változásából fakadó hatásokat. Ezek a változások lehetnek előnyösek és hátrányosak is. Egy bizonyos munkakör választásakor a munkavállaló mérlegeli a munkaköri környezetet, hogy az mennyire van összhangban személyes elvárásaival, értékeivel, életstílusával, elhelyezkedésével. A szervezeti változások hatására a munkakörnyezet drasztikusan megváltozhat, ami csökkentheti a munkaerő vállalat iránti elkötelezettségét.

Az integrációt hatékonysági tényezőkkel indokoló és előnyösnek tartó nézet mellett létezik az integrációt pszichológiai okokkal magyarázó álláspont is. Az ügynökelmélet alapján a szervezetek vezetői személyes hasznukat szeretnék maximalizálni, így nem a szervezet nyereségességére, hanem a szervezet növekedésére törekszenek, minél nagyobb „birodalmakat” szeretnének építeni, hogy személyes hatalmukat, presztízst, befolyásukat, vagyonukat növelhessék. Az olyan külső fegyelmező erők mint a piaci verseny, a tulajdonosok és hitelezők ellenőrzése, a menedzseri munkaerőpiac, a különféle pénzügyi szabályozások, valamint a belső fegyelmező erők mint a vezetői ösztönzés szabályai, a belső ellenőrzés, a felügyelő bizottságok tevékenysége különféle empirikus munkák alapján is gyakran nem elégségesek a vezetői cezarómánia megfékezéséhez. A birodalomépítésben segíti a vállalatvezetőket, hogy a vállalkozás tevékenységével kapcsolatos információkhoz ők férnek hozzá a legjobban, és ők képesek leginkább befolyásolni a vállalkozás helyzetéről való híreket és kommunikációt (Donaldson 1984, Bushman–Smith 2001, Jensen 1986). Az ilyen típusú indokok annyiban nem érvényesek az önkormányzati vállalkozásokra, hogy a szervezetek menedzsmentjét az önkormányzati testületek nevezik ki, egy esetleges szervezeti átalakítással pedig megszűnhet az adott vezető pozíciója, aki így nem érdekelt az integrációban. A szervezeti integrációról döntő önkormányzatok választott vagy kinevezett vezetőit, képviselőit azonban motiválhatják személyes indítékok és a nagyobb szervezettel járó nagyobb presztízs elérése.

A kommunális szolgáltatók horizontális integrációját elemző irodalom meglehetősen szerény, különösen a kettőnél több szervezet integrációjával kapcsolatosak. Az energia-termelés és -elosztás, vagy a vízszolgáltatás és szennyvízelvezetés vertikális integrációjára, vagy különböző térségi integrációkra vonatkozóan ugyanakkor gazdag empirikus irodalom halmozódott fel mind az öt földrész országaira vonatkozóan. Ahogyan az elméleti előrejelzések sem teljesen egyértelműek, vagyis a szervezeti integráció előnyös és hátrányos oldalai egyaránt megjelennek bennük, ugyanúgy az empirikus tanulmányok eredményei is ellentmondásosak. Ez alapvetően három okra vezethető vissza: a vizsgált tevékenységi körök eltérőségére, a konkrét földrajzi helyszín és időpont különbözőségére, valamint a vizsgálatok módszertani különbségeire. A módszertani különbségek megnyilvánulhatnak az adatok eltérő elérhetőségében, az outputok és költségek eltérő definíciójában, a többféle outputot előállító vállalkozások kezelésében, az állandó és változó költségek elkülönítésében, az alkalmazott függvényformákban, a különböző kontrollváltozók (például a népsűrűség hatása, minőségi eltérések, földrajzi jellegű eltérések) bevonásában és számos további apróbb technikai részletben. Az ellentmondásos elméleti előrejelzések és a nem egyértelmű tapasztalatok miatt különösen fontos mindegyik gyakorlati integráció külön vizsgálata.

A magyarországi megyei jogú városok közül egységes irányítású vállalatok működnek Debrecen, Győr, Kaposvár, Miskolc, Pécs, Sopron és Veszprém önkormányzatainál. Ezek (Kaposvár kivételével) gazdálkodási helyzetének általános vonásait (árbevételük alakulása, a működési és fejlesztési támogatások mértéke) tárgyalja Szabó István (2012), a debreceni holding kialakítását Mező Ferenc (2001).

A vízszolgáltatás, valamint a szennyvízelvezetés és -kezelés integrációjára vonatkozó irodalom egy része szerint nincsen költségelőnye az integrált vállalkozásoknak. Költségmegtakarítással a kisebb szolgáltatók egyesülése járhat (Cruz et al. 2013, Abbott–Cohen 2009, Garcia et al. 2007, Torres–Morrison 2006). A vizsgálatok ellentmondásossága Saal

et al. (2013) áttekintéséből is kitűnik: számos vizsgálat mutatott ki olyan eredményt is, miszerint az integráció előnytelen.

A többféle, eltérő jellegű szolgáltató integrációjára vonatkozóan nagyon kevés tapasztalat áll rendelkezésre és csekély számú tanulmány született napjainkig. Fraquelli et al. (2004), valamint Piacenza és Vannoni (2004) a gáz-, víz- és áramszolgáltatók integrációját vizsgálta Olaszországban. Eredményeik szerint a kisméretű specializált szolgáltatókhoz képest előnyben vannak a kisméretű többféle szolgáltatást nyújtó vállalkozások. Farsi et al. (2003), valamint Farsi és Filippini (2009) svájci, ugyanilyen jellegű integrációkat vizsgálva hasonló következtetésre jutott: a kisméretű többféle szolgáltatást nyújtó vállalkozásoknál legnagyobb a költségelőny az egyféle szolgáltatást nyújtó vállalkozásokkal szemben, a közepes méretűeknél mérsékeltebb az előny, a nagyobbaknál pedig nincs különbség az egyféle és többféle szolgáltatást nyújtók között.

Az energiatermelés és elosztás integrációjára vonatkozó elemzések többsége az integráció előnyös voltát mutatta ki, mivel csökkennek a koordinációs költségek és az energia értékesítési, illetve beszerzési kockázata is mérséklődik (Meyer 2012). A győri integrációval ezek az eredmények nincsenek összefüggésben, a hőszolgáltató energiatermelése és hőelosztó tevékenysége azonban a sikeres vertikális integráció jó példájának tekinthető. Mizuani és Uranishi (2013) tanulmánya többek között 23 ország 30 vasúttársasága alapján elemezte a személyszállítás és teherszállítás közötti horizontális integráció vagy szétválasztás, valamint a vasúti infrastruktúra fenntartása és a vasutak üzemeltetése tevékenységei közötti vertikális integráció előnyeit és hátrányait. A korábbi eredmények ellentmondásosak voltak, az integráció mellett és ellen is szóló tapasztalatokkal. Mizuani és Uranishi az ellentmondásos eredményeket a vasútsűrűség eltéréseivel magyarázza: ahol nagy a vasútsűrűség, ott az integráció előnyös, mert két vállalkozás közötti koordinációs költségek (egyeztetések a menetrendekről, a pályakarbantartás ütemezéséről) meghaladják a belső koordinációs költségeket. Kicsi vasútsűrűség mellett ugyanakkor a tevékenységek szeparálása az előnyösebb, az integráció költségesebb. Ezek az eredmények a szervezeti megoldások kontextusfüggőségét bizonyítják, ami a kommunális szolgáltatások kapcsán több település összehasonlításakor az eltérő településméreték és településszerkezet, népsűrűség lehetséges hatásai elemzésének fontosságára hívja fel a figyelmet.

## A Győrben megvalósult szervezeti integráció

### *Az integráció története*

A 100%-ban a Győr megyei jogú város önkormányzatának tulajdonában álló GYŐRSZOL Győri Közszolgáltató és Vagyongazdálkodó Zrt. 2009-ben alakult meg. 2010. október 1-jével olvasztották be a társaságba a következő négy korábbi, közszolgáltatást végző céget:

- az INSZOL Győri Vagyongazdálkodó és Szolgáltató Zrt.-t,
- a Győri Kommunális Szolgáltató Kft.-t,
- a Győri Hőszolgáltató Kft.-t,
- a Győri Városfejlesztési Kft.-t.

A GYŐRHŐ Kft. távhőszolgáltatással, gázellátással, villamosenergia-termeléssel és kereskedelemmel foglalkozott. A KOMSZOL Kft. fő tevékenysége településtartásági

szolgáltatásokra, illetve köztisztasági szolgáltatásra terjedt ki, emellett a győri parkolórendszert is ők üzemeltették. Az INSZOL Zrt.-nek ingatlankezelés, -bérbeadás és -üzemeltetés volt a főtevékenysége. A tevékenységeket részletesebben az 1. táblázat foglalja össze. Fontos megemlíteni, hogy 2009. szeptember 1-jével az INSZOL Zrt.-be a tulajdonos önkormányzat döntésére beolvasztották a korábbi Piacok és Vásárcsarnok Kft.-t, valamint a Győri Innovációs és Marketing Centrum Kft.-t. Ez tekinthető a nagyobb integráció egy kezdeti lépésének, amelynek során egy kézben összpontosultak a város által kezelt ingatlanok és intézmények, valamint a marketing tevékenység. A Győri Városfejlesztés Kft.-nek a városfejlesztési program kidolgozása és megvalósítása volt a feladata. A 2010-es integrációval ezen tevékenységek egy vállalat alá kerültek.

1. táblázat

*A GYŐR-SZOL Zrt. és a beolvasztott cégek tevékenységi körei*

Cég	Tevékenységek az integráció előtt	Tevékenységek az integráció után	GYŐR-SZOL üzletága
GYÓRHŐ Kft.	Gázellátás, légkondicionálás Villamosenergia-termelés, -kereskedelem Távhőszolgáltatás Folyadék szállítására szolgáló közmű építése Vízvezeték-, gázvezeték-, fűtés-, légkondicionáló-szerelés Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás	Villamosenergia-termelés Gőz-, melegvízellátás (távhőszolgáltatás) Fűtőkorszerűsítés	Távhő üzletág
KOMSZOL Kft.	Településtisztasági szolgáltatás Lakossági, intézményi kommunális jellegű hulladék gyűjtése Hulladékgyűjtés és -feldolgozás Köztisztasági szolgáltatás Nyári, illetve téli úttisztítás Játszótér- és parkgondozás, parkrendezés Dísznövénytermesztés és -kereskedelem Parkolórendszer üzemeltetése	Településtisztasági szolgáltatás Lakossági és intézményi kommuná- lis jellegű hulladék gyűjtése Hulladékgyűjtés és -feldolgozás Közterület-fenntartás Parkgondozás Sportingatlanok üzemeltetése Parkolórendszer üzemeltetése	Kommunális üzletág
INSZOL Zrt.	Társasházkezelés Ingatlanok bérbeadása, üzemeltetése Ingatlanfejlesztés, projektmenedzs- ment, beruházás lebonyolítás Piacok és vásárcsarnok üzemeltetése Folyóiratok, időszaki kiadványok kiadása	Társasházkezelés Ingatlankezelés, bérlemény üzemeltetés Takarítási szolgáltatások Piac és vásárcsarnok üzemeltetése Kiadványkészítés	Ingatlan üzletág
Győri Város- fejlesztési Kft.	Városi gazdaságfejlesztési program- jának kidolgozása, a program meg- valósítása, a lehívható fejlesztési források sikeres felhasználása	Beruházás/kivitelezés, vagyongkezelés	

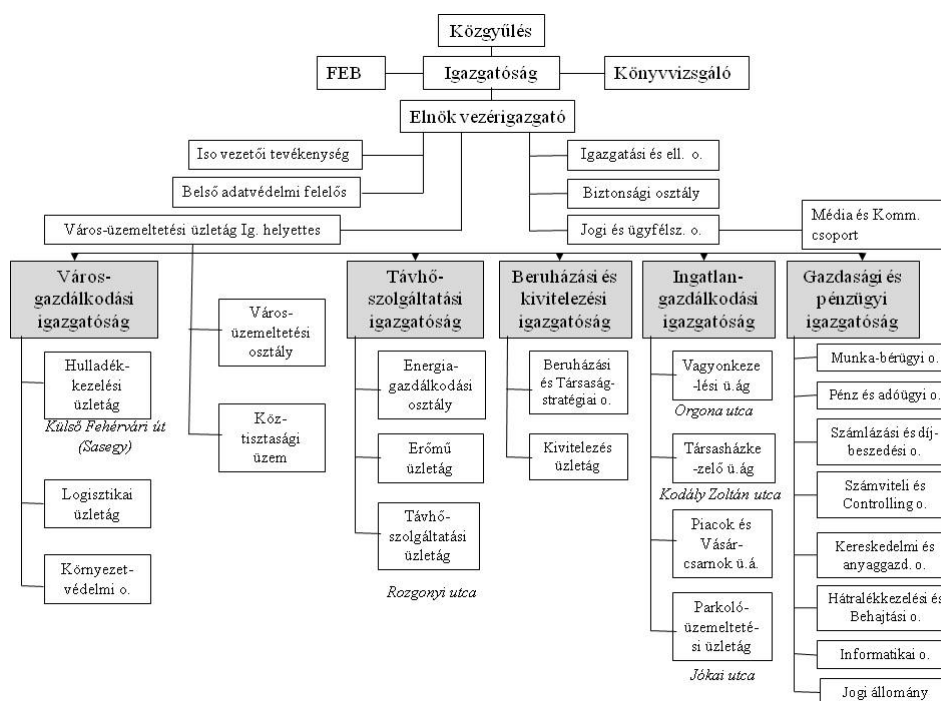
Forrás: A cégek éves beszámói.

Az egyes üzletágak önállósága részben megmaradt, ami abban mutatkozik meg, hogy öt külön igazgatósággal végzi tevékenységét a cég, a központi irányítás pedig a közös vezérigazgatóság révén valósul meg. Az új szervezet felépítését az 1. ábra mutatja be. A külön üzletágak megtartása azzal magyarázható, hogy a tevékenységek jellege és forrásigénye eltérő. Míg a távhőszolgáltatás elsősorban tárgyi eszköz igényes, a kommunális szolgáltatásoknak az élő munka igénye már nagyobb, az ingatlankezelés pedig a leginkább emberi munka igényes. Az alábbi külön igazgatóságokból áll a vállalat szervezeti felépítése:

- városgazdálkodás,
- távhőszolgáltatás,
- beruházás és kivitelezés,
- ingatlangazdálkodás,
- gazdasági és pénzügyi igazgatóság.

1. ábra

A GYŐR-SZOL Zrt. szervezeti felépítése telephelyekkel



Forrás: a GYŐR-SZOL Zrt. honlapja, [www.gyorszol.hu](http://www.gyorszol.hu).

A cég külön média- és kommunikációs csoporttal rendelkezik, a többi adminisztratív feladatot pedig a gazdasági és pénzügyi igazgatóság alá tartozó osztályok látják el (például munka- és bérműgyi osztály, számlázási és díjbeszedési osztály, informatikai osztály). A korábbi telephelyek hasznosításra kerültek, egyes osztályok telephelye megváltozott. Három ügyfélszolgálati irodát alakítottak ki a következő helyszíneken: az Orgona utcai

ügyfélszolgálatot, az ETO Park ügyfélszolgálatot (Nagysándor J. utcai), valamint a Jókai úti ügyfélszolgálatot (a Jókai parkolóházban).

A jogalkotói szándék megerősíti, hogy közös ügyfélszolgálatot alakítsanak ki a köz-műszolgálatok. Az integráció előtt a cégeknek külön irodájuk működött eltérő helyszíneken. Az összeolvadás során a közös ügyfélszolgálatok létesítésénél a könnyű megközelíthetőség, az infrastruktúra kiépítettsége, a lakosság népsűrűsége és a parkolási lehetőségeket is figyelembe vették. Az Orgona utcai iroda a cég telephelyén került kialakításra, az ETO parki irodát pedig egy sportcentrum és sűrű népességű városrész közelében nyitották meg. A Jókai úti telephely a korábbi kommunális szolgáltató tulajdonában állt, a belvárosban található, így kiválóan megközelíthető a lakosság számára.

Az új ügyfélszolgálati irodák előnye, hogy egy helyen lehet elintézni nemcsak a három korábbi szolgáltatóval (GYÓRHŐ, KOMSZOL, INSZOL) kapcsolatos ügyeket (számlaegyeztetés, befizetés, átíratás, engedélyeztetés), hanem a szervezeti integrációból kimaradt vízszolgáltató Pannon-Víz ügyintézése is elérhető ezeken a helyeken. A telephelyek hasznosításának egy további példája, hogy a Kálvária u. 4–10. szám alatti épületben konferenciatermeket adnak ki.

Az önkormányzat több mint 60%-os szavazati aránnyal rendelkezik a Pannon-Víz Zrt.-ben, amely kimaradt a szervezeti integrációból, a beszerzések területén mégis együttműködés jött létre közte és az új szervezet között. A GYŐR-SZOL Zrt.-nek más, közszolgáltatási feladatot ellátó cégben is van részesedése (2. táblázat).

2. táblázat

*A GYŐR-SZOL Zrt. tartós részesedései más vállalkozásokban*

Megnevezés	Vállalkozás	A társaság tartós részesedései, Ft	Tulajdonhányad, %	Szavazati arány, %
Kapcsolt vállalkozás	<i>Győri Nemzetközi Ipari Park Kft.</i>	393 827 937	100	100
	<i>GYŐR+MÉDIA Zrt.</i>	14 300 000	50	76
Egyéb tartós részesedés	<i>Jószív Temetkezési Szolgáltató és Kereskedelmi Kft.</i>	10 000 000	33,82	33,82
	<i>Köztisztasági Egyesülés</i>	40 000	1,60	1,60

*Forrás:* a GYŐR-SZOL Zrt. 2012-es éves beszámolójának kiegészítő melléklete.

A GYŐR-SZOL Zrt. jelentős gazdasági erőt képvisel Győrben és országos szinten is. Jelenleg több mint 800 főt foglalkoztat, árbevétele is jelentős mértékű, 2012-ben 12,6 milliárd forint volt. A beolvadt cégek közül a KOMSZOL Kft. volt nagyvállalat besorolású (átlagosan több mint 600 foglalkoztatottal és több mint 3 milliárd forint árbevétellel), de a GYÓRHŐ Kft. és INSZOL Zrt. is kiemelkedett a térség középvállalatai közül. A győri közműrendszerre jellemző a megfelelő állapot, a vezetékek modernnek, fel vannak újítva. Ezenkívül a cég eleget tesz az olyan közérdekű kötelezettségeinek, mint fűtőkorszerűsítés az iskolákban, önkormányzati intézményekben. A társasházak, lakóházak fűtőkorszerűsítését is támogatják kedvezmények nyújtásával és a rendszer kiépítéséhez is fordulhat a lakosság a GYŐR-SZOL felé.



*Az integráció motivációi*

Az integrációnak több oka és célja volt. Ezek közül elsőként egy olyan indokot emelünk ki, amelyet az első részben nem említettünk meg az általános indokok között, nevezetesen az adóoptimalizációt. Az integrálódó vállalkozások közül a hőszolgáltató minden évben nagyon jelentős nyereséget ért el (lásd a 3. táblázatot) és az INSZOL is nyereségesen gazdálkodott. A KOMSZOL tevékenységébe ugyanakkor számos olyan jellegű közfeladat tartozik, amelyek nem termelnek nyereséget: parkok, zöldterületek gondozása, köztisztasági feladatok, temetőfenntartás, szúnyogirtás stb. Ezen feladatok nonprofit jellegűek, az önkormányzati törvény értelmében kötelezően ellátandók. A győri önkormányzat feladatellátási és finanszírozási szerződést kötött a KOMSZOL-lal, a tevékenységek ellátásához pedig működési támogatást folyósított számára. A KOMSZOL Kft. az előbbieken felül olyan tevékenységet is ellátott, amelyekből árbevételt realizált: szemétszállítás, dísznövénytermesztés és -kereskedelem, illetve szállítási tevékenység külső megrendelésre. További bevételei a parkolási díjakból, parkolóhely bérbeadásából származtak, ám csak a felszíni parkolók voltak nyereségesek. Bevételt termelő tevékenységei azonban korántsem fedezték a korábban említett városüzemeltetéssel kapcsolatos költségeket (amelyek ellátására jött létre a cég, alapvetően nonprofit jellegű tevékenységeket végezve). Kötelezően ellátandó feladatai elvégzésére a KOMSZOL évente nagyjából egymilliárd forintot kapott a városi költségvetéstől a városüzemeltetési szerződés keretében. 2011-ben már nem szerepelt támogatás a városi költségvetésben, az új vállalkozásnak kellett ezt az összeget kigazdálkodnia, alapvetően a hőszolgáltatás nyereségéből. Továbbá a GYŐR-SZOL-hoz lett telepítve a sportlétesítmények üzemeltetése és kezelése, amely korábban a városi költségvetésben volt betervezve. Az adóoptimalizáció tehát abban mutatkozik meg, hogy a nyereséges cégeket bevételt nem termelő közfeladatokat ellátó vállalatokkal vonták össze, aminek hatására az összevont társasági nyereségadó adóalapja kevesebb lesz.

A további indokok valamilyen formában szerepeltek az általános részben. Párhuzamosan számos adminisztratív és fizikai tevékenység folyt, amelyek mind egységesítve lettek. Ezek közé tartozik a bérszámfejtés, a munkaügy, a pénzügy, az anyaggazdálkodás, a parkrendezés. Az utóbbit például mindhárom nagyobb szervezet végezte, a GYŐRHŐ is a maga területén, az INSZOL és a KOMSZOL is. A szervezetnek tehát az adminisztratív és a működési részén is megvalósult az egységesítés, amely elsősorban a fizikai munkaerő hatékonyabb kihasználását tette lehetővé. A közbeszerzési és más beszerzési rendszerek központosítása ugyanakkor azért látszott előnyösebbnek, mert nagyobb mennyiségű vásárlása esetén kedvezőbb beszerzési ár realizálható például az üzemanyag-beszerzés, az áram, a nyomtatványok, a tisztítószer, a gépek, a járművek, az alkatrészek vásárlása terén és a mobiltelefon használatkor. A közös beszerzések szempontjából együttműködés alakult ki a Pannon-Vízzel is.

Az egységes ügyfeladatbázis használata mellett a követelések kezelése területén is vannak előnyei az integrációnak, koordinálni lehet a tartozások (lakbér, víz, távhő) nyilvántartását és behajtását is. Az egységesítés nemcsak a vállalkozások, hanem az ügyfelek számára is előnyös az egyablakos ügyintézés lehetősége miatt.

Az indokok között megemlíthető a működés átláthatóbbá tétele, egységesítése is, mivel korábban a négy cég eltérő működési szabállyal rendelkezett és a beszámolóit sem

voltak egységesek. Megtakarítás érhető el annak révén is, hogy nem szükséges négy különböző igazgatóság, illetve felügyelő bizottság a cégekhez, hanem elég egy is (jelenleg öttagú a felügyelő bizottság).

### *A gazdálkodás az integráció előtt és után*

A 3. táblázatból jól látszik, hogy egyik beolvadt cég sem volt veszteséges, hiszen nemcsak árbevételük nőtt évről évre, hanem a mérlegfőösszeg és a saját tőke értéke is jelentős mértékben emelkedett az évek során. Azonban nagyon különböző okok miatt nem voltak veszteségesek a cégek. A GYÖRHŐ Kft. által éveken át elért magas nyereség főként a 2002–2003-as gázerőmű beruházásnak volt köszönhető. A finanszírozásul szolgáló hitelt még a futamidő lejártá előtt visszafizették, így a GYÖR-SZOL Zrt-be nem egy eladósodott cég integrálódott be. A KOMSZOL ugyanakkor a városi költségvetés juttatásai nélkül működésképtelen lett volna, és az INSZOL is részesült tulajdonosi tőkeemelésben. A 3. táblázatban 2010. I–III. negyedév adatai szerepelnek, mert ekkor készült el a négy cég utolsó beszámolója a beolvadás előtt.

3. táblázat

#### *A GYÖR-SZOL Zrt. és a beolvadt cégek legfontosabb adatai*

Társaság, év		Mérlegfőösszeg	Saját tőke	Árbevétel	Adózás előtti eredmény	Adózott eredmény	Létszám, fő
GYÖRHŐ Kft.	2005	5 653 499	4 331 215	6 229 278	1 014 672	924 798	220
	2006	7 213 561	5 367 165	7 007 406	1 145 216	1 035 950	220
	2007	7 833 829	6 840 563	8 472 757	1 672 060	1 473 398	218
	2008	8 687 476	6 538 471	8 580 528	1 185 291	1 005 939	214
	2009	8 788 520	7 163 010	9 110 962	1 472 580	1 224 539	210
	2010 <sup>a)</sup>	8 601 633	7 737 185	6 430 130	607 934	574 175	209
KOMSZOL Kft.	2005	3 016 243	1 911 054	2 814 292	43 341	37 763	563
	2006	3 022 480	1 991 342	3 038 256	30 307	29 879	610
	2007	3 165 819	2 094 199	3 138 884	38 992	37 081	670
	2008	3 524 720	2 442 066	3 565 752	24 580	15 776	673
	2009	5 449 236	2 758 039	3 581 154	26 868	21 776	613
	2010 <sup>a)</sup>	5 589 586	2 763 958	2 800 699	45 476	30 581	575
INSZOL Zrt.	2005	1 232 457	1 050 285	854 068	9 369	7 405	244
	2006	1 340 636	1 083 260	898 864	36 344	32 975	228
	2007	1 554 969	1 173 112	902 005	109 368	89 853	219
	2008	1 826 657	1 245 924	930 471	46 126	40 882	206
	2009	3 054 601	2 539 114	1 141 504	52 233	45 442	170
	2010 <sup>a)</sup>	2 963 414	2 537 582	1 096 693	1 672	-1 532	185
Győri Városfejlesztési Kft.	2005	3 113	2 358	0	-642	-642	3
	2006	9 771	5 874	9 799	3 971	3 426	3
	2007	34 886	31 462	11 385	4 387	3 428	6
	2008	34 587	32 260	10 200	1 020	798	6
	2009	38 114	31 860	11 912	2 862	2 222	6
	2010 <sup>a)</sup>	29 029	27 125	36 853	-4 617	-4 735	5
GYÖR-SZOL Zrt.	2011	18 779 123	14 156 602	12 238 059	99 567	195 303	908
	2012	21 117 232	15 031 367	12 640 600	195 303	188 465	835

a) I–III. negyedév alapján.

Forrás: A cégek éves beszámolóí.

A beolvasott négy vállalat közül a legrosszabb eladósodottsági mutatókkal (kötelezettségek aránya az összes eszközhöz viszonyítva) a KOMSZOL Kft. rendelkezett (átlagosan 35,6%-os eladósodottsági mutató). A másik három cégnél átlagosan 15,1%-os volt ez az érték 2005 és 2010 között. Az integráció ezen a téren is kiegyenlítő hatást hozott, a GYŐR-SZOL Zrt. esetében 2011-ben 15,9, 2012-ben pedig 19,1% volt az eladósodottsági mutató, ami jónak tekinthető. Hosszú lejáratú hitellel jellemzően a KOMSZOL Kft. rendelkezett (2005-ben 21,2%, majd 2008-ra ez lecsökkent 12%-ra). 2009-ben ismét hitelt vett fel a cég (így a mutató értéke 42%-ra nőtt), amelyből parkolóházat épített, épületet újított fel, a sas-hegyi beruházás (új szeméttelap) önrészt finanszírozta, illetve számos tárgyi eszközt vásárolt (játzóterek építése, szeméttelap rekultivációja során) és lízingelt.

4. táblázat

*Jövedelmezőségi és hatékonysági mutatók*

Társaság, év	ROE	ROS	ROA	Eladósodottsági mutató <sup>a)</sup>	Létszám-hatékonyság <sup>b)</sup>	Termelési költség-szint <sup>c)</sup>	Anyag-hányad <sup>d)</sup>	Bér-költség-hányad <sup>e)</sup>	
	%				Ft	%			
GYŐRHŐ Kft.	2005	21,4	14,8	17,9	19,7	28 315	82,8	63,2	11,3
	2006	19,3	14,8	15,9	10,7	31 852	96,8	63,3	10,7
	2007	21,5	17,4	21,3	4,9	38 866	90,2	65,0	9,4
	2008	15,4	11,7	13,6	17,5	40 096	88,8	71,4	10,1
	2009	17,1	13,4	16,8	6,6	43 386	89,8	65,6	10,5
	2010 <sup>f)</sup>	7,4	8,9	7,1	1,2	30 766	95,7	67,4	9,9
KOMSZOL Kft.	2005	2,0	1,3	1,4	33,0	4 999	100,6	37,7	47,7
	2006	1,5	1,0	1,0	30,3	4 981	100,5	39,8	45,8
	2007	1,8	1,2	1,2	29,2	4 685	103,9	41,2	48,3
	2008	0,6	0,4	0,7	25,5	5 298	100,0	43,5	45,6
	2009	0,8	0,6	0,5	47,1	5 842	103,0	41,6	46,3
	2010 <sup>a)</sup>	1,1	1,1	0,8	48,5	4 871	98,9	41,4	42,5
INSZOL Zrt.	2005	0,7	0,9	0,8	13,8	3 500	102,0	26,4	68,1
	2006	3,0	3,7	2,7	17,9	3 942	98,9	25,8	65,8
	2007	7,7	10,0	7,0	23,7	4 119	100,7	25,1	67,9
	2008	3,3	4,4	2,5	30,3	4 517	104,3	29,7	66,2
	2009	1,8	4,0	1,7	16,7	6 715	–	–	–
	2010 <sup>f)</sup>	–0,1	–0,1	0,1	14,2	5 928	–	–	–
Győri Városfejlesztési Kft.	2005	–27,2	–	–20,6	24,3	–	0	0	0
	2006	58,3	35,0	40,6	35,1	3 266	109,1	23,4	78,5
	2007	10,9	30,1	12,6	9,3	1 898	248,6	101,2	117,0
	2008	2,5	7,8	2,9	3,9	1 700	542,9	209,4	301,8
	2009	7,0	18,7	7,5	15,5	1 985	505,9	186,9	269,9
	2010 <sup>a)</sup>	–17,5	–12,8	–15,9	6,5	7 371	112,8	50,2	54,6
GYŐR-SZOL Zrt.	2011	1,4	1,6	0,5	15,9	13 478	110,6	72,3	24,4
	2012	1,3	1,5	0,9	19,1	15 138	114,6	75,9	22,8

a) A vállalkozás eladósodottságára utal. A hosszú lejáratú kötelezettségek aránya a hosszú lejáratú kötelezettségek és saját tőke összegéhez viszonyítva. b) Az árbevétel és a dolgozói létszám aránya. c) Arról informál, hogy a vállalkozás termelését milyen szintű ráfordításokkal folytatja. Az összes költség aránya a bruttó termelési értékből (bruttó termelési érték = nettó árbevétel + saját előállítású eszközök aktivált értéke +/- saját termelési készletek állomány változása). d) Megmutatja, hogy a termelésen belül milyen súllyal szerepel az anyagráfordítás, anyag- vagy munkaigényes termelést folytat-e a vállalkozás. Anyagjellegű ráfordítások aránya a bruttó termelési értékhez viszonyítva. e) Megmutatja, hogy a bérköltség és közterhei milyen részarányt képviselnek a költségszerkezetben. Személyi jellegű ráfordítások aránya a bruttó termelési értékhez viszonyítva. f) Az I–III. negyedév alapján.

Forrás: A cégek éves beszámolóí.

A gazdasági mutatók kiegyenlítődése jól látható az éves adatokból (4. táblázat). A jövedelmezőségi mutatók (ROE – saját tőke arányos jövedelmezőség, ROS – Árbevétel arányos nyereség, ROA – eszközarányos jövedelmezőség) vizsgálata során kiderül, hogy mindhárom adatsor esetén a GYŐRHŐ Kft. volt az, amely leghatékonyabban használta eszközeit, a legjobb magyar vállalatok által elért értékeket (12–16%) is felülmúlja. A jövedelmezőségi mutatók 5–7 % felett már jónak tekinthetők, így elmondható, hogy az INSZOL Zrt. 2007-ben jól teljesített a jövedelmezőséget illetően (ingatlanértékesítések miatt). A Győri Városfejlesztési Kft. értékei nagy ingadozást mutatnak, a KOMSZOL Kft.-re pedig minden évben az alacsony jövedelmezőség volt a jellemző.

A létszámhatékonyságról is elmondható az előbbi tendencia, a GYŐR-SZOL Zrt.-be való integrálás során a távhőszolgáltató kedvező értékei kiegyenlítik a másik három beolvadó cég alacsony mutatóit.

A korábbi távhőszolgáltató cégnél a létszámot 2005-2010 között viszonylag állandónak lehet tekinteni (5. táblázat). A Győri Városfejlesztés Kft. pedig nagyon alacsony létszámmal működött. Az INSZOL Zrt. és KOMSZOL Kft. esetében a 2005 óta zajló folyamatos létszámingadozásról lehet beszélni. Míg az ingatlankezelő vállalatnál egyre csökkent az átlagos statisztikai létszám, a KOMSZOL Kft. 2008-ban érte el a foglalkoztatási csúcsát 673 fővel, majd a következő két évben 60, illetve 38 fős létszámcsökkenés következett be. A kommunális szolgáltató esetében azonban figyelembe kell venni azt is, hogy a fizikai dolgozóknak járó átlagbérek alacsonyak, amelyek miatt nagy a fluktuáció. Az összlétszámot tekintve látszik, hogy a 2007-es több mint 1100 főt foglalkoztató vállalatok munkaerő-állománya jelentősen csökkent, 2010-ben 974 főt foglalkoztattak összesen. Az integráció során a csökkenő tendencia folytatódik, 2011-ben a GYŐR-SZOL Zrt. 66 fővel kevesebbet foglalkoztat, mint előző évben a négy vállalat összesen. 2012-re ismét alacsonyabb az alkalmazottak száma 73 fővel az előző évinél. A két év során összesen 139 fővel kevesebben dolgoznak közszolgáltató cégnél Győrben. Mindez nem annak tulajdonítható, hogy az elvégzendő feladatok köre is szűkült, hanem a feladatok körének kismértékű bővülése (mint korábban írtuk, a sportlétesítmények üzemeltetése új feladatként jelentkezett) mellett következett be a létszámcsökkenés.

5. táblázat

## Összes foglalkoztatott átlagos létszáma

(fő)

Vállalkozás	2005	2006	2007	2008	2009	2010 <sup>a)</sup>	2011	2012
GYŐRHŐ Kft.	220	220	218	214	210	209		
INSZOL Zrt.	244	228	219	206	170	185		
KOMSZOL Kft.	563	610	670	673	613	575		
Győri Városfejlesztés Kft.	3	3	6	6	6	5		
<i>Összesen</i>	<i>1 030</i>	<i>1 061</i>	<i>1 113</i>	<i>1 099</i>	<i>999</i>	<i>974</i>		
GYŐR-SZOL Zrt.							908	835

a) Az I-III. negyedév alapján.

Forrás: a cégek éves beszámolóit.

Érdekes kérdés, hogy a létszámcsökkenés elsősorban a szellemi vagy a fizikai foglalkoztatottakat érintette nagyobb mértékben. Vizsgálatunk során áttekintettük a teljes munkaidős foglalkoztatottak számát szellemi és fizikai munkakör szerinti bontásban.

A KOMSZOL Kft. esetében csak összesített, a teljes munkaidőben foglalkoztatottokról nyilvántartott adatok álltak rendelkezésre, ezért becsült fizikai foglalkoztatottsági hányaddal számoltunk (72%-os fizikai foglalkoztatottságot vettünk alapul, az értéknél figyelembe vettük a cég által végzett tevékenységek szellemi-fizikai munkaigényességét is). A Győri Városfejlesztés Kft. a nagyon alacsony létszámadatok miatt kimaradt ebből a vizsgálatból. A három nagy közszolgáltató cég összesített értékei azt mutatják, hogy a fizikai foglalkoztatásuk létszáma 2005 és 2010 között nagyobb mértékben csökkent, mint a szellemi foglalkoztatásuké (a fizikai 56 fővel kevesebb, a szellemi 6 fővel kevesebb 2010-ben, mint 2005-ben). Külön-külön vizsgálva a három céget, a létszámcsökkenés megoszlása eltérő eredményeket mutat. Míg a GYÖRHŐ-nél hasonló mértékben csökkent a fizikai és a szellemi munkaerő, az INSZOL-nál nagyobb volumenű volt a fizikai dolgozók távozása. A KOMSZOL esetén a fizikai alkalmazottak nagyobb arányú létszámcsökkenése 2008 után vált jellemzővé, előtte mindkét kategóriában létszámnövekedés volt. Az integráció után a GYŐR-SZOL Zrt. létszámadatai alapján a szellemi foglalkoztatásuk száma alig csökkent (3 fővel kevesebb), míg a fizikai dolgozók 80-nal lettek kevesebben 2011-re. 2012-ben az ismételt létszámcsökkenés eredményeképpen a szellemi foglalkoztatásuk 6 fővel lettek kevesebben, a fizikaiak pedig 70-nel. Az integráció összességében 9 fővel kevesebb szellemi foglalkoztatottat és 150 fővel alacsonyabb létszámú fizikai dolgozót eredményezett (6. táblázat).

6. táblázat

*Teljes munkaidős szellemi és fizikai foglalkoztatásuk száma*

Év	GYÖRHŐ Kft.		INSZOL Zrt.		KOMSZOL Kft.			Összesen		GYŐR-SZOL Zrt.	
	szellemi	fizikai	szellemi	fizikai	teljes munkaidős	szellemi <sup>a)</sup>	fizikai <sup>a)</sup>	szellemi	fizikai	szellemi	fizikai
	foglalkoztatottak száma, fő										
2005	86	133	89	147	538	151	387	326	667		
2006	84	134	87	135	559	157	402	328	671		
2007	84	132	87	127	595	167	428	338	687		
2008	83	129	87	114	578	162	416	332	659		
2009	81	128	85	82	548	153	395	319	605		
2010 <sup>b)</sup>	80	127	87	96	539	151	388	318	611		
2011										315	531
2012										309	461

a) Becsült értékek, átlagosan 72%-os fizikai foglalkoztatottsági aránnyal számolva.

b) Az I–III. negyedév alapján.

Vizsgálatunk során megállapítottuk, hogy a létszámleépítés elsősorban a fizikai foglalkoztatásukat érintette, amelynek oka a párhuzamos tevékenységek megszüntetéséből fakad. Az adminisztratív feladatok ellátók létszáma azért nem csökkent nagymértékben, mert a szervezeti méret növekedéséből adódóan az olyan jellegű tevékenységek, mint például a pénzügy, számviteli bérszámfejtés, az összevonás után hasonló volumenben jelentek meg, mint a korábbi négyben együttesen. Az ügyfélszolgálat területén sem csökkentek az ellátandó feladatok, hiszen az ügyfélbázis mérete a lakosság szám függvénye.

## Összegzés

A Győrben megvalósult szervezeti integráció a piaci szférában történő szervezeti integrációkhoz képest sajátosnak tekinthető annyiban, hogy gazdasági értelemben nagyon különböző tevékenységek között történt. Míg a szakirodalom főként a víz- és csatornahálózat, vagy az áramszolgáltatás területén fellelhető vertikális integrációra hoz példákat, tanulmányunk a távhőszolgáltatás, az energiatermelés, a kommunális és köztisztasági szolgáltatások, az ingatlankezelés és városfejlesztés horizontális integrációját vizsgálja, amelyre kevés példa akadt ez idáig. Bemutattuk, hogy az egyes területek mennyire eltérő forrásigényűek és jövedelmezőségük is különböző. Ennek ellenére lehetőség volt hagyományosnak mondható integrációs előnyök elérésére: párhuzamos tevékenységek megszüntetése révén racionalizálásra és létszámcsökkentésre, a fogyasztói kiszolgálási színvonal növelésére az egységes ügyintézésrel, ügyfélszolgálati irodákkal, és a beszerzési költségek csökkentésére, a készletgazdálkodás racionalizálására. A méretgazdaságosság értelmében az összehangolt működés révén megtakarításokat érhetnek el, az informatikai rendszerek egységesítése pedig az adminisztratív tevékenységek támogatása mellett az ügyféllelgedettségre is hatással van. Fontos integrációs előnyként jelenik meg a pénzügyi mutatók kiegyenlítődése, mert a beolvadt négy cég eltérő gazdasági teljesítménye az új vállalatban nem különül el, a jövedelmezőbb üzletágak kompenzálják azokat a közszolgáltatásokat, amelyek nem termelnek árbevételt. Az integráció megvalósulásával, a párhuzamos tevékenységek megszüntetésével a fizikai foglalkoztatásuk körében jelentős létszámleépítésre került sor. Az adminisztráció területén dolgozókat ez a létszámcsökkenés alig érintette, tevékenységükre továbbra is ugyanolyan létszámban volt szükség.

Az eltelt idő rövidsége miatt ugyanakkor még nem lehet felmérni azt, hogy jelentkezik-e az elmélet által lehetőségként leírt negatív hatások: nagyobb szervezeti rugalmatlanság, nagyobb bürokrácia és a belső transzferárak okozta hatékonyságromlás. A szervezet túl nagy méretének nyilvánvalóan hátrányai is lehetnek, megkezdődhet az egyes tevékenységek kiszervezése vagy dezintegrációja az átláthatóság és ellenőrizhetőség rovására, az információáramlásban, illetve hatáskör és feladatmegosztásban is okozhat fennakadásokat a túl bonyolult szervezeti felépítés. A közüzemi szolgáltatások szabályozásának változásai pedig további kihívást jelentenek a GYŐR-SZOL Zrt., illetve a tulajdonos önkormányzat számára.

## IRODALOM

- Abbott, M. – Cohen, B. (2009): Productivity and efficiency in the water industry. *Utilities Policy* 17 (3-4): 233–244.
- Bushman, R. M. – Smith, A. J. (2001): Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1-3): 237–333.
- Cruz, N. F. – Carvalho, P. – Marques, R. C. (2013): Disentangling the cost efficiency of jointly provided water and wastewater services. *Utilities Policy* 24: 70-77.
- Donaldson, G. (1984): *Managing Corporate Wealth*. Praeger, New York.
- Farsi, M. – Filippini, M. (2009): An analysis of cost efficiency in Swiss multi-utilities. *Energy Economics* 31 (2): 306–315.
- Farsi, M. – Fetz, A. – Filippini, M. (2008): Economies of scale and scope in the Swiss multi-utilities sector. *Energy Journal* 29 (4): 123–145.

- Fraquelli, G. – Piacenza, M. – Vannoni, D. (2004): Scope and scale economies in multi-utilities: evidence from gas, water and electricity combinations. *Applied Economics* 36 (18): 2045–2057.
- Garcia, S. – Moreaux, M. – Reynaud, A. (2007): Measuring economies of vertical integration in network industries: An application to the water sector. *International Journal of Industrial Organization* 25 (4): 791–820.
- Jensen, H. (1986): Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review* 76 (2): 323–329.
- Mackinney, F. W. (1927): The organization of municipal supplies. *Public Economics* 5 (3): 291–310.
- Markowski, S. – Jubb, C. D. (1989): The impact of microelectronics on scale in manufacturing industries. *Australian Journal of Management* 14 (2): 171–210.
- Meyer, R. (2012): Economies of scope in electricity supply and the costs of vertical separation for different unbundling scenarios. *Journal of Regulatory Economics* 42 (1): 95–114.
- Mező Ferenc (2001): Debrecen városfejlesztési lehetőségei. *Területi Statisztika* 41 (2): 176–194
- Mizuani, F. – Uranishi, S. (2013): Does vertical separation reduce cost? An empirical analysis of the rail industry in European and East Asian OECD Countries. *Journal of Regulatory Economics* 43 (1): 31–59.
- Piacenza, M. – Vannoni, D. (2004): Choosing among alternative cost function specifications: an application to Italian multi-utilities. *Economic Letters* 82 (3): 415–422.
- Saal, D. S. – Arocena, P. – Maziotis, A. – Triebs, T. (2013): Scale and scope economies and the efficient vertical and horizontal configuration of the water industry: a survey of literature. *Review of network Economics* 12 (1): 93–129.
- Szabó István (2012): *Az önkormányzati vagyongazdálkodás*. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- Torres, M. – Morrison, P. (2006): Driving forces for consolidation or fragmentation of the US water utility industry: a cost function approach with endogenous output. *Journal of Urban Economics* 59 (1): 104–120.
- Egyéb források: a vállalkozások beszámolóí, GYŐR-SZOL Zrt. honlapja, [www.gyorszol.hu](http://www.gyorszol.hu)

*Kulcsszavak:* kommunális szolgáltatások, horizontális integráció, szervezeti hatékonyság, Győr.

#### Resume

The first part of this paper gives a general overview about the theoretical pros and cons and the contradictory previous empirical findings of the integration of local communal services. The second part of the paper presents the own empirical findings of the authors about the horizontal integration of communal waste, district heating, real estate services and other general services in the Western Hungarian town of Győr.