



Merre tovább MUT?

A MUT jövőjét tervező, stratégiaalkotó műhelyviták eredményének összefoglalója

Tervezet, közzétételre

Budapest, 2016. december

Magyar Urbanisztikai Társaság

H-1094 Budapest Liliom u. 48. ★ telefon/phone: +36 1 215 5794, ★ fax: +36 1 215 5162,
★ e-mail: mut@mut.hu ★ www.mut.hu

Tartalom

Előszó	3
1. A Magyar Urbanisztikai Társaság javasolt fejlődési irányai	4
2. A munka lépései és eredményei	4
2.1. Előzetes interjú	4
2.2. A MUT mint szervezet története és identitása	4
2.2.1. A szervezetek életciklusai	4
2.2.2. A MUT és a MUTK viszonya	6
2.2.3. A MUT-ról megfogalmazott problémák	7
2.2.4. A felmerült javaslatok a MUT fejlődésére	7
2.2.5. A meeting eredményei	7
2.3. A MUT környezeti tényezőinek elemzése	8
2.3.1. Az illeszkedés lehetőségei.....	8
2.3.2. A MUTK mint a MUT környezeti tényezője.....	10
2.4. Az urbanisztika környezete	11
2.4.1. Társadalmi, kulturális tényezők, amelyek hatnak a szervezetre.	11
2.4.2. Fejlesztési feladatok	12
2.5. Operatív teendők	13
2.5.1. Oktatás - képzés	13
2.5.2. Kapcsolatépítés, hálózat építés	13
2.5.3. Belső szerveződés	14
2.5.4. Külső szerveződés	14
2.5.5. A két csoport felelősei.....	14
2.5.6. Feladatkörök, amelyeknek felelőst kell találni a fejlesztési feladatok alapján	14
2.6. Hogyan tovább?	15
3. A munka résztvevői	16

Előszó

A Magyar Urbanisztikai Társaság Közgyűlése 2016. májusi rendes ülésén kérte fel az Elnökséget arra, hogy indítson el egy olyan stratégiakészítési folyamatot, amely a tagság széles köreinek bevonásával tervezi meg a MUT régóta tapasztalt sorvadásának megállításához, a társaság felvirágoztatásához szükséges tennivalókat, és annak eredményét tárja a Közgyűlés elé.

Az Elnökség szeptemberi ülésén határozott a stratégiatervezési eljárás megindításáról, legalább két nyilvános műhelyvita keretében, úgy, hogy annak eredménye a decemberi elnökségi ülésen az Elnökség által a tagság szélesebb köreiben való közzétételre kerülhessen.

A határozat nyomán az elfogulatlan szakszerűség érdekében a stratégiai tervezési folyamat módszertanának megtervezésére, az egyes műhelyviták moderálására, a munka eredményének összefoglalására Domschitz Mátyás PhD szervezetfejlesztési és kommunikációs szakértő, a Corvinus Egyetem kommunikációs doktori iskolájának tanára, a Magyar Kommunikációtudományi Társaság alelnöke kapott felkérést. Módszertani okokból négy műhelyvita keretében (2016. november 8, november 15, november 22 és november 30.), összesen a MUT 32 tagja és szimpatizánsa vállalt aktív szerepet a közös helyzetkép feltárásában, a követendő utat, az ennek eléréséhez szükséges tennivalókat tartalmazó, széles körű konszenzust tükröző javaslatok megfogalmazásában. A közös munkában eddig résztvevők listája a dokumentum „A munka résztvevői” című fejezetében található.

Jelen vitaanyagot az Elnökség 216. december 16-i ülésén megtárgyalta, és alkalmasnak találta arra, hogy alapjául szolgáljon a MUT meglévő és potenciális tagságának, szimpatizánsainak körében történő közzétételre, további ötletek, javaslatok és szerepvállalások begyűjtéséhez, és beépítéséhez.

A tervek szerint a közzétételt követően - 2017 január-februárjában – országos roadshow kerül megszervezésre, a MUT Budapesten kívüli tagságát tömörítő 5-6 nagyvárosban, a területi csoportok székhelyein, hogy nem csak az interneten, hanem személyes találkozók során is részt lehessen venni a közös terv formálásában, illetve mozgósítani lehessen a megvalósításban való részvételre.

Ezt követően, várhatóan 2017 márciusában kerülhet sor arra a rendkívüli Közgyűlésre, amely döntést a stratégia jóváhagyásáról, és a megvalósításhoz szükséges teendőkről, ide értve a MUT munkamódszereinek, szerzeti kereteinek változtatásait is.

A MUT Elnöksége mindenkit felkér arra, hogy megvalósítható javaslataival, személyes szerepvállalásával vegyen részt a stratégiai terv továbbfejlesztésében, illetve annak valóra váltásában azért, hogy az idén 50 éves MUT legalább további 50 évig segíthesse a magyar urbanisztika gyakorlóit a hazai térségek, városok és falvak minél dinamikusabb harmonikusabb és fenntarthatóbb fejlődésének előmozdításában.

2016. december 16.

Körmendy Imre
elnök

1. Magyar Urbanisztikai Társaság javasolt fejlődési irányai

Széles körben meg kell erősíteni azt, hogy a MUT lehessen az a szervezet, amely magába integrálja az urbanisztikai komplexitás teljes terjedelmét, és segítséget nyújt annak érvényre juttatásában. Ezt oktatási, brandépítési, hálózatépítési, akkreditációs feladatokkal éri el, ami két irányú szervezetfejlesztést igényel. Ki kell építeni az urbanisztikára ható szakterületek összegyűjtési rendszerét, és el kell érni azt, hogy a „végeken dolgozó” szakemberek, ha komplex problémába ütköznek, akkor a MUT-ot találják meg a megoldásért.

Proaktívan fejleszteni kell a MUT környezete felé irányuló kapcsolatait oktatási, hálózatépítési és brandépítési eszközökkel.

Fejleszteni kell a MUT belső kapcsolatrendszerét. Értelmes cselekvési, kibontakozási, és pénzkeresési tevékenységekkel lehetővé tenni a tagok bevonását. Fel kell erősíteni a MUT tagozatait, a tagság aktivitásának helyt adó szervezeti egységeit.

Erősíteni kell a szervezet „for benefit” jellegét. Törekedjen arra, hogy közhasznú tevékenységével maga is szerezzen bevételeket a költségei finanszírozására.

A MUT vezetését a felelős, dolgozó menedzsment irányába kell fejleszteni.

Fejleszteni kell a MUT és a MUTK egyenrangú partnerségén alapuló, szinergikus kapcsolatát.

2. A stratégiaalkotó munka lépései és eredményei

2.1. Előzetes interjúk

A folyamat első lépésében néhány interjú készült, egy a moderátor számára kialakítandó előzetes helyzetképhez. Ez csak arra szolgál, hogy vázlatosan eligazodjon szervezetfejlesztő a szervezeti problematikában, abban, hogy a szervezet néhány tagja hogyan írja le a fejlesztendő szervezet állapotát. Tapasztalható volt olyan feszültség a szervezeten belül, és a MUT és a MUTK viszonyában, ami a két szervezet eltérő történetére mutatott. Ezért az első meetingen a szervezetek fejlődési szakaszait bemutató modellel kezdtünk. A szervezet fejlődése, változásai is indukálják a szervezet számára megoldandó problémákat. Ezek eltérők voltak a MUT és a MUTK esetében.

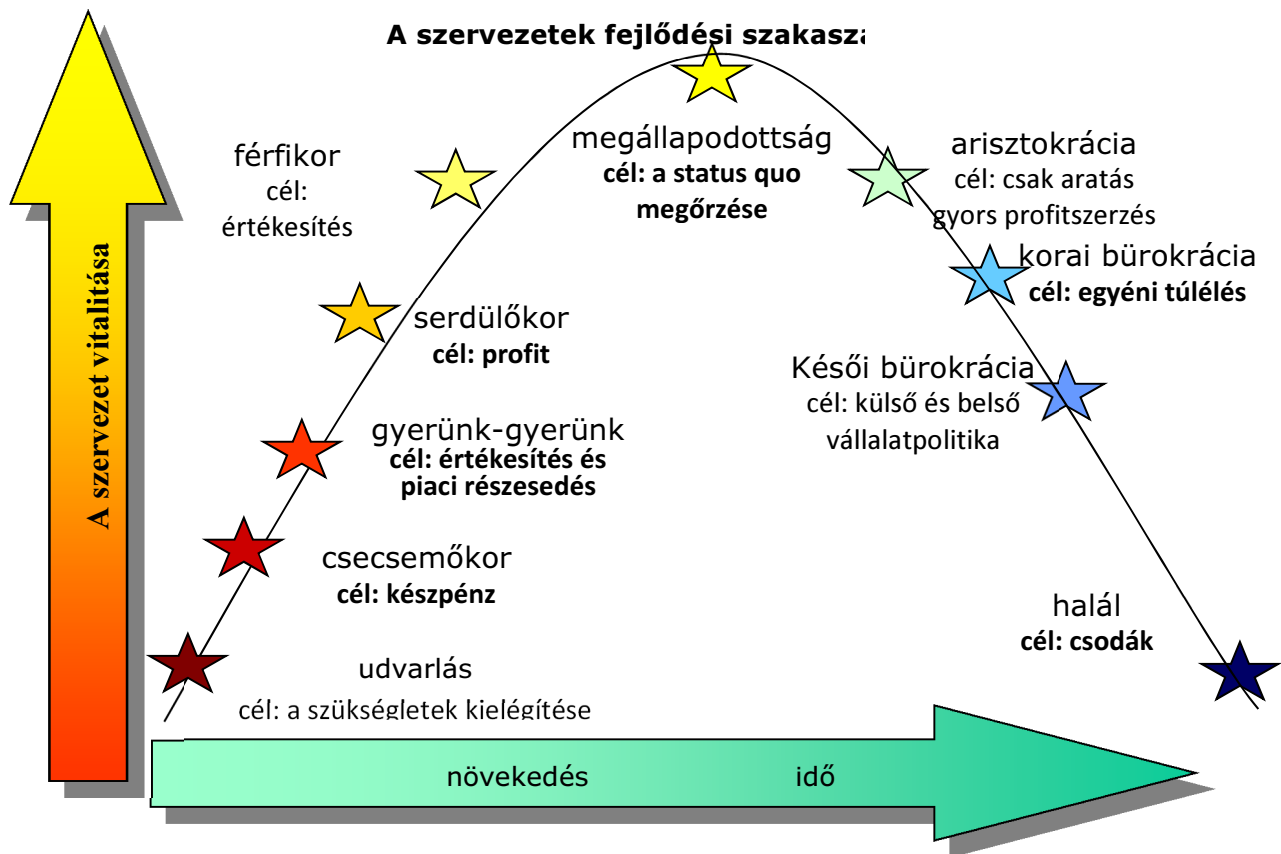
2.2. A MUT mint szervezet története és identitása

2.2.1. A szervezetek életciklusai

A fejlődésnek, a szervezetek növekedésének vannak törvényszerűségei, s e fejlődést írja le Ichak Adizes szervezeti fejlődést bemutató modellje. A modell, mint egy vállalati fejlődéslélektan, segít leírni a szervezet fejlődési szakaszainak megfelelő célokat, konfliktusokat, feladatokat. Itt most csak jelzésszerűen kerül bemutatásra a modell lényege.

Az *udvarlás* szakaszában a szervezet leendő alapítói gondolkodnak a szervezet megalapításán. Találnak valamilyen általuk fontosnak tartott (kielégítetlen, vagy nem eléggé kielégített) szükségletet és e gondolkodás során, ötleteket, lehetőségeket keresnek. Ha elég jó ötletet, lehetőséget találnak és kedvük is van hozzá, eléggé elköteleződnek a szervezet megalakítására. Ezért *udvarlás*, a tét, mint a házasságok előtt, az elköteleződés kialakítása. Amit e szakasz tanít a későbbi szervezetnek is, hogy *kell egy jó ötlet*.

A szervezet *csecsemőkorában* igényli az alkotók törődését, mint egy csecsemő. Ebben a szakaszban nem szokott hasznot hozni a szervezet, inkább fogyasztja a javakat: a csecsemőnek anyatejre van szüksége. Kritikus ebben a szakaszban, hogy elégséges forrást találjanak a szervezet életképességének fenntartásához. A szervezet történetének ez az élménye később is befolyásolja a szervezeti viselkedést. Amit e szakasz tanít a későbbi szervezetnek is, hogy *a szervezetről gondoskodni kell*.



A *gyerünk-gyerünk* szakaszban a szervezet elkezd a környezetben is fejlődni. Elkezdik a szolgáltatását igénybe venni. *Piacot fog*. Elkezd növekedni, elkezd az értékesített szolgáltatásokból kielégíteni az anyagi szükségleteit. Az alkotók számára ez egy izgalmas és lázasan fejlődő időszak. Jönnek a megrendelések, az új munkák, nehéz nemet mondani, a vezetőknek nincsenek prioritásai, hiszen végre piacot fogtunk, végre jönnek a sikerek. A személyes vezetéssel működő szervezet növekedni kezd, és a kis szervezetre kialakult, néhány fős személyes vezetés egyre nehezebben látja át a megnőtt szervezetet. A vezetők a piacra, a vevők igényeire figyelnek. Semmire sincs elég idő, mindig hajrá van. A folyamatos növekedésre az alkotók inkább túlmunkával, mint jobb szervezéssel reagálnak. Ám ezt egyre kevésbé bírják. Amit e szakasz tanít a későbbi szervezetnek is, hogy *figyelni kell a vevőkre, a piacra, gyorsan és jól kell szolgáltatni*.

A szervezet *serdülő korában* a nagyra nőtt szervezet önállósodik az alkotójától, mint a családban a kamaszok. A növekvő szervezetben a problémák megoldása érdekében szakmai, munkamegosztási differenciálódási folyamatok indulnak el, a differenciálódás következtében strukturálttá, tagolttá válik az érdekek tekintetében is. Az alapítók mellett új vezetők tűnnek fel, akik később jöttek a szervezetbe, a motívumaik nem azonosak az

alapítókéival, és nem részesek a szervezet alapítói hőskorának. Az így differenciálódó értékrendek, érdekek, motívumok konfliktusokat okoznak a szervezetben. A korábban hasznos (és csak így működő) személyes vezetés alapítói igénye maga is konfliktusforrássá válik. Könnyű volt a szervezet csecsemőkorában éjjel megálmodni s másnap végrehajtani egy ötletet, amikor még egyedül volt az alkotó, de nem lehet ezt megcsinálni egy nagy szervezet esetében. Ha az alapító így működik, akkor már maga is zavarok forrásává válik a szervezetben. A vezetési problémákat gyakran hatalmi eszközökkel oldják meg. A szervezet nehezen irányíthatóvá válik. Amit e szakasz tanít a későbbi szervezetnek, hogy *vannak konfliktusok, amiket kezelni kell.*

A szervezet *férfikorára* a személyes vezetés átalakul vezetési rendszerré. A személyes irányítás visszaszorul és a helyén átlátható szabályok, és vezetési rendszer van a szervezetben. A szervezet megerősödött és irányítható. A leterhelt és túlterhelt alapítók, „akik együtt húztak korábban surranót” a további fejlődés érdekében delegálni kénytelenek feladataikból. E fejlődési fázis tanulsága, hogy *kiszámítható rendszereket kell kialakítani.*

A *megállapodottság* korában bejáratódott a szervezet a piacon, és jól működő belső rendszerei vannak. A szervezet ezt a pozíciót igyekszik megőrizni. A szervezet a megőrző motívum miatt elkezdi veszíteni innovativitásából. A szervezetnek be kellene csatornázni új, kreatív erőket, ami a vezetés arisztokratikussága miatt nehéz.

Az *arisztokrácia* korában, a szervezetben a múlt hősei vannak vezető pozícióban, az újaknak gyakran nem jut elég szerep, az öregedő vezetők (akik a múltban már megoldozták a magukét) könnyű sikereket akarnak, nehezebben kezdenek új vállalkozásokba a fiatalabb, újabb kollégákat sem engedik a vezető státusokhoz hozzáférni. *A szervezet a múltja miatt erős, és ezt úgy véli meg is teheti.* A szervezetnek be kellene csatornázni új, kreatív erőket, ami a vezetés arisztokratikussága miatt nehéz.

A korai bürokrácia és bürokrácia szakaszában a vezetők figyelme egyre inkább a szabályokra korlátozódik, amelyek a múlt valamely eredményén, konfliktusának megoldásán alapulnak, de amelyek nem sokat mondanak a jelen kihívásairól. A szervezet elkezdi teret veszíteni. A vezetést ki kell egészíteni, (vagy kicserélni) fiatalabb, dinamikusabb személyekkel.

A szervezet *halála*. A lendületét innovativitását elvesztett szervezet nem tud alkalmazkodni a környezethez és megszűnik.

Az első meeting résztvevői megvizsgálták, hogy a modell szerint a MUT és a MUTK milyen szervezeti életkorban vannak. A legtöbben azzal értettek egyet, hogy míg a MUT „öreg” szervezet az életpálya lefelé ívelő szakaszára helyezhető, az „agóniához” közelít, a MUTK a „kamasz” korban van. A legfontosabb feladat ezért megtalálni annak a módját, hogy hogyan helyezhető vissza a MUT az életpályagörbe korábbi, felfelé ívelő szakaszába.

2.2.2. A MUT és a MUTK viszonya

A két szervezet viszonya az „öreg szülő” és a kamasz gyerek viszonyára is hasonlít. Ez azért is lehet, mert a MUTK-t a MUT alapította, s a MUTK felfele fejlődő „piacfogó” szakaszban van, amiről nem sokat tud a MUT.

Arra is fény derült, hogy a MUT-nak szervezeti történetében nem volt felfelé ívelő szakasza, hiszen egykor a csúcson kezdte: így azt, hogy hogyan lehet felfelé ívelni, a MUT-nak meg kell tanulnia. Ezt a tudást viszont éppen most építi ki a MUTK.

Az is felmerült, hogy érdemes-e egyáltalán a MUT-ról és a MUTK-ról együtt gondolkodni. A jelenlevők között nem született konszenzus, de problémaként identifikálódott a két szervezet kapcsolatának minősége: eszköze, vagy gyermeke a MUTK a MUT-nak? Kiderült, hogy a két szervezet nem ismeri egymást, a tagok számára nem ismert a MUTK tevékenysége, funkciója, és a MUTK alkalmazottai számára sem ismert az, hogy hogyan működött a MUT fénykorában, ezt is problémaként fogalmaztuk meg. Más szervezeti kultúrával, funkcióval rendelkezvén más tudást hordoz a MUT és mást a MUTK: hogyan tovább, együtt, vagy külön?

A személyes részvételű csoportmunkák azonban oldottak az ismeretlenségen, a személyek révén a két szervezet résztvevőinek informáltsága javult.

A MUT az alapításakor egyből partnere volt kormányzati és önkormányzati szervezeteknek –erre hozták létre, tehát adódott számára egy éppen megfelelő környezet. De ahogy a rendszerváltás után, és különösen az utóbbi években a környezet nem vagy kevésbé vette igénybe a MUT tudását, a szervezet funkciói fokozatosan kiürültek.

2.2.3. A MUT-ról megfogalmazott problémák

- elmúltak a MUT indításakor létező, majd a rendszerváltás után megkopó politikai támogatások,
- **idősödik a tagság,**
- **nem nyújt a MUT a tagoknak semmi „ellenszolgáltatást”,**
- **hiányzik a középső generáció, a 40-60 évesek,**
- **elveszítette a termékcsaládját, nincsenek vonzó szolgáltatásai,**
- **a mai kontextusban már nem számít vonzónak, hogy olyan találkozóhely, ahol lehet szabadon beszélni.**

2.2.4. A felmerült javaslatok a MUT fejlődésére

- tudást nyújtani, szakmai programokat kínálni a tagságnak és a környezetnek,
- meghatározni a MUT és MUTK szerepköreit, funkcióit, gazdasági, szakmai, kontroll szempontból átgondolni
- meghatározni, kiknek szól ma a MUT?
- konkurencia helyett együttműködésre fókuszálni, (vannak hasonló profilú szervezetek, keresni kell velük az együttműködés lehetőségét)
- összegyűjteni, kik azok a „nagy öregek” (szakmai tekintélyek), akik miatt idejönnek találkozni a tagok,
- hídgenerációt (40–50 évesek) erősíteni,
- megfogalmazni a MUT értékeit, és a mai kontextushoz igazítani,
- szinergikus kapcsolatba hozni a MUT és a MUTK eltérő kultúráit, hogy kiegészítsék, és ne akadályozzák egymást, hogy együttműködjenek
- A MUT-nak kontroll közösségként kellene működni a szakma irányába: 1) akkreditáció, 2) állásfoglalás, 3) lektorált tartalom,
- összegyűlni, de céllal: éves jelentést kiadni az urbanisztika állásáról,

2.2.5. A meeting eredményei

- A résztvevők megértették a két szervezet életciklusának folyamatát, és a kettő viszonyát
- előkerültek azok a feszültségek, amelyeket így ki lehetett beszélni
- kiderültek a szakadékok (generációs, funkciós),
- megoldandó problémákat fogalmaztak meg,
- ha a két szervezet felkészültségeit illetően együttműködik, azzal növelik a felkészültségüket a problémamegoldásra,
- közös problématudat is született – ezeken a műhelybeszélgetéseken nem csak szövegek keletkeznek, hanem a résztvevők közötti megértés is növekszik.

2.3. A MUT környezeti tényezőinek elemzése

2.3.1. Az illeszkedés lehetőségei

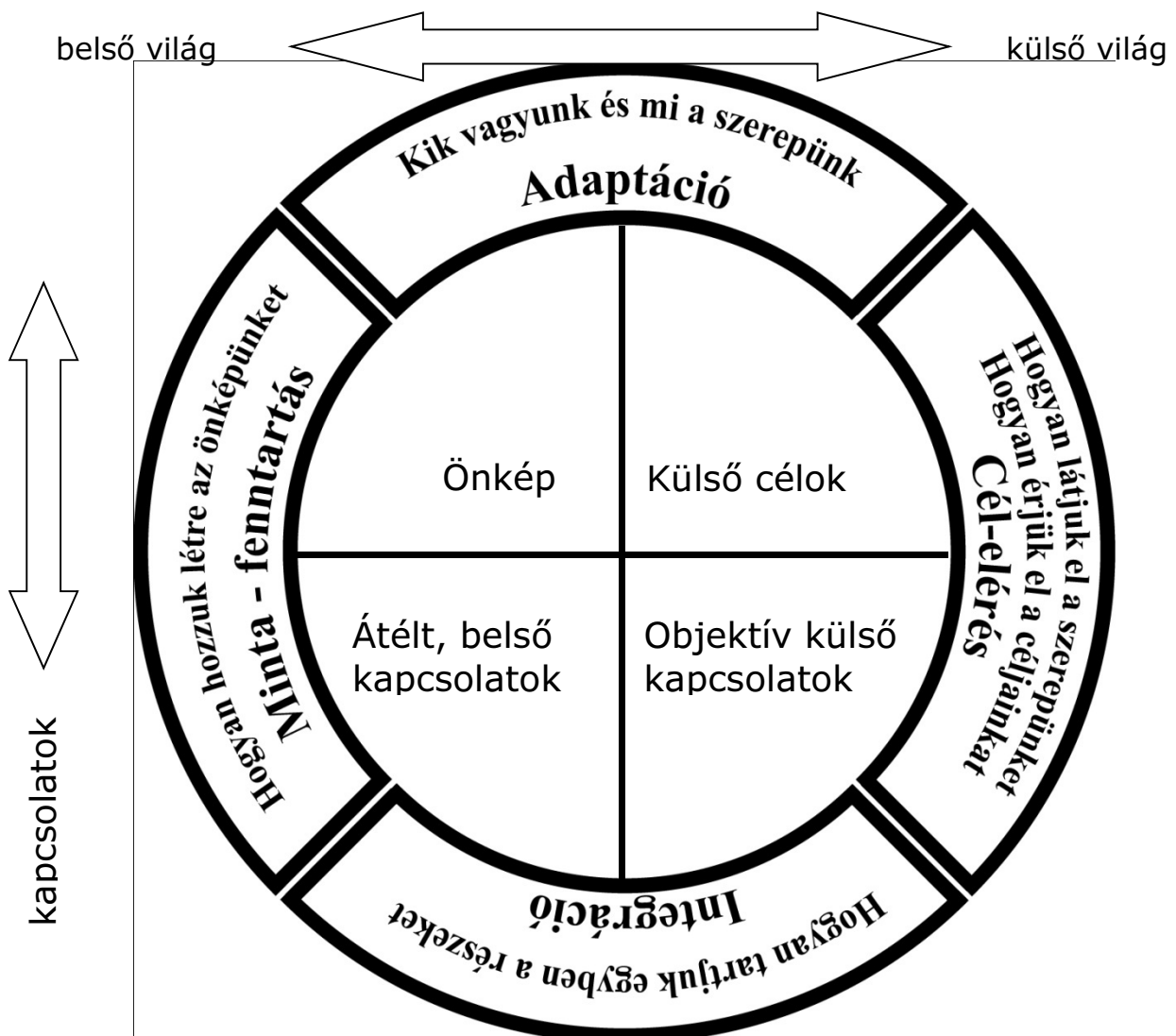
Minden szervezet egy nagyobb rendszerbe illeszkedik, ennek során egy egészséges teljesítménye alakul ki a rendszernek, amelyet az adaptációs, célelési, integrációs és mintafenntartási funkcióiban valósít meg.

A szervezet és minden egysége egy nagyobb egység részeként bocsát ki eredményt, amely a kimenete felől objektív külső teljesítményelvárásokkal meghatározott. (vevők, felsőbb vezetés, tulajdonos, illeszkedés, szabályok, stb.) Ennek meg kell felelnie, azaz adaptációs teljesítménnyel is rendelkeznie kell a szervezetnek.

A kitűzött célok elérését menedzselni kell, a célelés érdekében célelérő, együttműködő, teljesítményt is produkálni kell. Az együttműködés során össze kell hangolni a munkákat, cselekvéseket, ez az integrációs teljesítményeket igényli. E folyamatok közben újra és újra erősíteni kell az egész szervezet, a részleg értékeit, normáit, ez pedig az identitásképző, „mintafenntartó” funkciót igényli.

A második meetingen a résztvevők a szervezeti rendszerfunkciók modelljével dolgoztak, ezen belül a MUT és környezete viszonyát elemezték.

A szervezet, mint rész-egész és a szervezeti rendszerfunkciók modellje



A modell, belső negyedei: önkép, külső célok, objektív külső kapcsolatok, átélt belső kapcsolatok. A belső, átélt, önmagáról alkotott koncepció a szervezet önképe. A külső – ám önmagáról alkotott - koncepciója a környezetben elérendő céljaira, szerepeire vonatkozó képe. Meg kell szervezni a szervezetnek az objektív külső kapcsolatait is. Itt a részeinek racionális, „objektív” kapcsolatait értjük, de belső viszonyainak is van egy érzelmileg átélhető kapcsolati mintázata. Erre a négyes felosztásra illeszkednek a szervezetet működtető funkciók. Így:

- az adaptációs funkció a belső önkép és a környezeti szerep-egyeztetésért felel,
- a célélérés a külső objektív világban elérendő célokat, s a szerepviselkedést szervezi,
- az integráció a szervezet részeit köti össze racionális, (külső, objektív) és érzelmmel teli (átélt belső) egységes rendszerré,
- a mintafenntartó funkció a szervezet átélt belső kommunikatív feldolgozásával újrakonstruálja a szervezet önképét.

A különböző rendszerfunkciók aktuális működtetése más és más követelményt jelent a szervezetben dolgozók számára. E rendszerfunkciókat tekinthetjük úgy is, mint vezetési meta funkciókat.

E funkciók egy része nem hoz közvetlenül eredményt, de mindegyik funkció működése szükséges az eredmények eléréséhez. A szervezet teljesítményét e funkciókban ellátott teljesítmények együttese állítja elő.

Megvizsgáltuk, hogy melyek a MUT-nak a releváns környezeti elemei, és milyenek a kapcsolatai ezen környezeti szegmensek irányában. Kiscsoportokban sorra vettük, hogy a környezeti elemekben mi az, ami jól működik, és mi az, ami javítandó.

A résztvevők a következő környezeti elemeket, és azokhoz kapcsolódó jól működő, illetve javítandó elemeket találtuk a csoportos munkák során:

- Az önkormányzatokkal javítandó a kapcsolat az alábbi területeken
 - információs platform létrehozása önkormányzati hírekkel: best practice gyűjtőhely + szakértői portál, ahol MUT által jóváhagyott szakértőket ajánlanak,
 - díjakra csak MUT tagoknak volna szabad pályázni;
 - a Főváros nem igazán tekinti piaci/szakmai partnernek a MUT-ot
- A kormányzati kapcsolatok, minisztériumok, államtitkárságok terén jó és sokszínű a személyes kapcsolat, de ez nincs a MUT érdekében kihasználva, nincs a MUT-nak érdemi lobbis tevékenysége
- A társszervezetek, civil szervezetek, kamarák viszonyában a MUT szerteágazó együttműködési hálózattal rendelkezik, ezen belül kiemelkedően jó a személyes kapcsolat a Vasi TIT-tel és a Savaria Egyetemi Campussal. Etéren az alábbi területeken lehetne fejlődni:
 - nem szakmai szervezetek osztogatnak szakmai díjakat – a szakmaiság színvonalának megőrzése a MUT feladata,
 - konferenciák átjárhatósága, nagyobb érvényű együttműködés, közös állásfoglalások a társszervezetekkel,
 - nemzetközi együttműködések (ECTP, RTPI) kiterjesztése a MUT tagok számára,
 - vannak fejlesztendő kapcsolatok: pl. az ingatlanfejlesztőkkel, Lechnerrel, MTA-val
 - a szakmai szervezetek viszonyában versenyhelyzet van a tagságért, befolyásért, forrásokért. Itt vagy versenystratégiát, vagy kooperációt kellene kialakítani. Csak *elszenvedni* a versenyt hiba lenne.
 - A tervezői piacon a MUT a tagok személyes kapcsolatai révén működik, viszont a céges tagság hanyatlik.
- A sajtó, média terén Körmendy Imre, Ongjerth Richárd nyilatkozatai jók, az Építészfórummal jó a kapcsolat, a mut.hu weboldal up to date, a Falu Város Régióban rendszeres megjelenésünk. Problémák és javaslatok:

- nincs szervezett, felépített sajtókapcsolata a MUT-nak
- kellene rendszeres megjelenés napilapokban, urbanista blogokon,
- sajtótájékoztatók szervezése a tagság számára is,
- konferencia előadások anyagait bekérjük, feltöltjük a honlapra,
- saját folyóirat (újra) indítása,
- LinkedIn oldal létrehozása
- Fuga Rádió megszűnt
- Szponzorok: Tagoktól szórványosan, egyes akciókra érkeznek be támogatás, de a szponzorációnak nincs menedzsmentje, és nem elég vonzóak a rendezvényeink.
- Lakossági kapcsolatok: néha bejönnek a MUT-ba, de nincsenek érdemi kapcsolatok
- Fontosnak találtuk még az *étosz* kérdését, ami alapján ezen szereplői körök együttműködése sikeres lehet. Jó példaként: Aczél Gábor talált egy olyan paradigmát, étoszt, amiben a piacot, közszférát, szakmai csoportokat tudta együttműködtetni. Kérdés, hogy megvan-e a MUT-nak ma a kapcsolati tőkéje, és milyen a teljesítménye ezekben a kapcsolatokban:
 - szakmai társadalom: tervezők, társtudományok
 - társadalom, mint felhasználó/stakeholder
 - kormányzati közpolitika
 - kliensek: önkormányzati közpolitika, magánszféra
 - oktatás

2.3.2. A MUTK mint a MUT környezeti tényezője

Megvizsgáltuk a MUT környezeti elemeként a MUTK-t is.

Ami jól működik: a MUTK teljesíti küldetését, vállalkozik, innovál.

Ami javítandó:

- azon tagok számára, akik kimaradnak a szervezet mindennapjaiból, nem egyértelmű a MUTK működése, a MUTK nem láttatja magát eléggé;
- a MUTK alkalmazottai MUT-os feladatokat is végeznek, amire kevés a munkaerő/-idő, ebből egy ördögi kör lesz: nem lép szintet a MUTK, mert nincs erőforrás, nincs erőforrása a MUTK-nak, mert nem tud szintet lépni;
- a híd a piac és tudás (MUT) között az innováció, amit a MUTK tud közvetíteni - A MUT-nak szervezetszerűen nincs innovatív tudása, a tagok egy részének lehet, de azt a saját cégük keretei között értékesítik, így nem válik a MUT-hoz köthető közös értéké;
- mást tekint a MUT Elnöksége a MUTK szerepének, és mást a MUTK saját szerepének: ahhoz, hogy innovatív feladatokból pénzt csináljon, más felkészültség kell, mint a titkársági feladatok ellátásához;
- feladatok és erőforrások viszonya tisztázatlan, MUTK-nak nincs visszacsatolásra lehetősége a MUT felé;
- nincs elég kommunikáció, emiatt nincs elég bizalom.

Javaslatok:

- lehetséges megoldás, ha a MUT-nak saját titkárja van
- a MUTK-nak be kell mutatkozni a tagság előtt
- hagyni kell a MUTK-t szabadon, kreatívan működni: úgy nem tud kreatívan és szabadon működni, ha a MUT a válla fölött áll, és folyton kontrollt gyakorol.

Összegezve: a MUT-nak számos olyan potenciálja – adottsága, tudása, kapcsolata – van, amely megfelelő szervezéssel, munkaráfördítással megalapozhatja a társaság felemelkedését. Ehhez szét kell választania és meg kell különböztetnie tevékenységi köreit a MUTK-étól, és megfelelő – non-profit önkéntes, vagy pro bono fizetett kapacitásokat kell szerveznie saját szakmai és szervezési feladatainak ellátásához.

2.4. Az urbanisztika környezete

A szervezet releváns környezetében (urbanisztika) vannak olyan tényezők, változások, amelyek hatnak a szervezetre, a szervezet küldetésére. Ezek veszélyeket, vagy lehetőségeket is hordozhatnak. A jó menedzsment felkészül rá.

A szervezeti környezet elemzését a harmadik meeting résztvevői a STEWEEP analízis segítségével vizsgálták. (Socio-cultural, Technological, Economic, Web, Ecologic, Education, Political). Mi van, vagy mi várható a közeljövőben az urbanisztika területén e tényezőkben? Az uralkodó környezeti folyamatok, hogyan hatnak a szervezetre, a szervezet céljaira?

A résztvevők szerint az alábbiak a legfontosabb, a *szervezet vezetése által nem befolyásolható tényezők*, amelyeket figyelembe kell venni, és amelyekhez a szervezetnek alkalmazkodnia kell.

2.4.1. Társadalmi, kulturális tényezők, amelyek hatnak a szervezetre.

A demográfiai helyzet, a jövedelem-eloszlás, a társadalmi mobilitás, az életstílust meghatározó tényezők alakulása, az egyes társadalmi csoportok életmódbeli eltérései, a munkához, a szabadidőhöz való viszony változásai, a képzettség alakulása, vallási csoportok, meghatározó véleményformáló csoportok, a környezethez való viszony alakulása, az értékek változása, stb. A MUT-ra ható tényezők:

- szétnyíló olló: osztályok, régiók között; migráció; közösségi média – újfajta információ hozzáférés; automatizálódás: munkaalapú társadalom – MUT nem csak társasági események rendezésére alkalmas; co-working – változó társadalmi kultúra, szervezeti szerkezet.

Technológiai tényezők. A kormányzati K+F kiadások mértéke, kormányzati környezetvédelmi politika, műszaki fejlesztési politikák, a technológiai transzfer módjai, szerepe, a társadalom innovativitása, az iskolázottság mértéke, a számítógépesítés színvonala, technológiai infrastruktúra, a környezetvédelmi ipar változásai, stb. A MUT-ra ható tényezők:

- energetikai forradalom; smart city; big data; okos megoldások; közel 0 kibocsátású épületek; automatizálódás; villanyautó.

Gazdasági tényezők. Gazdasági ciklusok, a gazdasági növekedés trendjei, a szervezetek támogatásának mértékének változásai, kamat, infláció, munkanélküliség, életszínvonal, a családok elkölthető jövedelmének alakulása, kormányzati kiadások mértéke, struktúrája, energia és egyéb árak alakulása, a környezet értéke, az infrastruktúra fejlesztése, stb. A MUT-ra ható tényezők:

- kettévált helyi és globális gazdaság; crowdfunding (közösségi finanszírozás), shared economy; innovatív gazdaságfejlesztés támogatói rendszer (start-upok, kickstarterek); zöldgazdaság; co-working munkahelyek; klaszterek; közösségi finanszírozás.

Hálózat. Hogyan hat a témákra, a szervezetre az internet, a hálózati társadalom kialakulása, a web2 elterjedése? A MUT-ra ható tényezők:

- nemzetközi együttműködések; online kurzusok; településhálózat - vannak olyan ügyek, amivel ez a hálózat kiterjeszhető: a MUT az egyetlen olyan szerv, akinek még van kapcsolata az összes szereplővel, ennek hasznosításához olyan ügyek kellenek, amikkel meg tudja őket szólítani.

Környezeti, környezetvédelmi tényezők. Hogyan változnak a lakosság környezettel kapcsolatos attitűdjei. Hatnak-e a szervezeti küldetésre, az urbanisztikára a környezetvédelmi előírások, a környezetszennyezés, a felmelegedés, klímaválság? A MUT-ra ható tényezők:

- zöldenergia túltermelés; klímaváltozás; energetikai forradalom; reziliens város, környezetalapú településfejlesztési megoldások.

Oktatás. Hogyan hatnak a szervezet hatókörében lévő jelenségekre, a szervezetre az oktatás, változásai. A MUT-ra ható tényezők:

- nincs munkamegosztás; kevés az urbanista képzés - nincs elég urbanista a piacon; tudás újradefiniálása.

Politikai, jogi tényezők. A törvényhozás és a parlament működése, az átalakuló közhatalom-gyakorlás, az önkormányzati törvények, a versenytörvények, a környezetvédelemre vonatkozó törvények, a külföldiek befektetéseit szabályozó törvények, adópolitika, non profit törvény, foglalkoztatási törvény, nyomást gyakorló csoportok működésének szabályozása, környezetvédő csoportok, szervezetek alakulása, stb. A MUT-ra ható tényezők:

- krízis: területi politika és tervezés terén; centralizáció-decentralizáció: nem vagy-vagy történik, hanem is-is.

2.4.2. Fejlesztési feladatok

1. Műhelycsoportok szervezése a tagozatok mellett, és - ahol nincs - helyett, a MUT decentralizálása, a feladatok átláthatóbb kiszervezése, a cselekvésorientált működés elősegítése végett
2. Akkreditáció: minősítési rendszert hozunk létre, tervek, városok és személyek szintjén (ez a szakmai kontroll egyik érvényesülési formája)
3. Személyes és online platform építés: egy időben, egymást kiegészítve, megőrizve a MUT mint találkozóhely hagyományát, miközben az online kapcsolatépítéssel növeljük az aktív részvételt
4. Hálózatépítés: külső-belső hálózat erősítése (külső: nem csak társszervezetekkel, hanem nem közvetlen kapcsolódó szervezetekkel is együttműködhetünk). Feladatunk a mainstream csoportokhoz csatlakozni, ilyenek: Főépítész Kollégium, Kárpát-medencei szakmai szervezetek. Feladat az oktatási műhelyek megkeresése, kapcsolatok kiépítése. Szakmai - oktatási - urbanisztikai kódex létrehozása
5. Kurzus, tananyag fejlesztéssel: 3 napos kurzusok, valamint online kurzusok szervezése
6. Brandépítés. Sajtó-média, külső identitás: imázsépítés szempontjából fontos a különféle platformokon, fórumokon való megjelenés; nyilvánosság felé nyitni, kapcsolatokat építeni
7. Szélesíteni a MUT bázisát, hogy ne csak, mint szakmai elit működjön, hanem mint egyesület.
8. Gazdasági célok megfogalmazása halaszthatatlan, non-profit (részben pro bono?) üzleti modellre van szükség

Mindebből az a következtetés született, hogy a MUT Magyarországon egyedi abban, hogy rendszerintegrációs szereppel tud bírni, ebben csak megerősödni szükséges. Tematizálni kell az urbanisztikáról folyó narratívát, például olyan aktuális témakörökkel, mint a mobilitási forradalom vagy a Smart City.

2.5. Operatív teendők

A negyedik, és egyben utolsó alkalommal az operatív feladatok rendszerének kitalálása, majd a feladatok felelőségének kijelölése volt a cél. A résztvevők két feladattal foglalkoztak: az oktatás és képzés feladatcsomagjával, valamint a kapcsolatépítés, hálózatosodás feladatcsomagjával.

A feladatok az egyes feladatcsomagokon belül a következők:

2.5.1. Oktatás - képzés

Adaptálódni kell az országos képzési struktúrához.

Sorra kell venni, hogy milyen múlttal rendelkezünk e tekintetben, miből lehet építkezni: a MUT-hoz milyen képzések kapcsolódnak: (pl. Vidor-féle posztgraduális képzés; MUTK 3 napos kurzusai (SPECIAL)).

Az oktatási kínálat az urbanisztikában diverz képzésekből áll:

- településmérnök, szociológus, geográfus, közgazdász, tájépítész, építész, közlekedésmérnök, építőmérnök, stb.;
- képzések szintjei: BSc (geográfus, tájépítész), MSc graduális képzés, posztgraduálisból nincs sok;

A MUT akkreditálhat képzéseket, a máshol kidolgozott kurzusokra minősítési rendszert dolgozhat ki.

MUT-nak az az érdeke az oktatásban, hogy hasznos legyen a tagság felé, vonzerőt nyújtson, valamint a különböző diszciplínák között keresztképzéseket teremtsen – ezzel a MUT holisztikus jellege, a kollégák közötti kapcsolatok elősegítése a cél. (ehhez egy külföldi példát is át lehet venni külföldi példa: az RTPI rendszere.).

- MUT mozgékonyasága, korhoz való illeszkedésének elősegítése
 - Budapest-körrel mintát lehet venni: tagsági szavazatokon alapuló önképzőkör szervezése;
 - külföldi szakembereket, előadókat meghívni kurzusokra, előadásra és kiközvetíteni őket pl. egyetemeknek, ezzel a szakmai pezsgést továbbvinni.
- Gyorsan változik a szakma, ehhez alkalmazkodva a gyakorlatorientált, rövid, fizetős képzések lehetnek vonzóak és hasznosak a MUT számára
 - MUT megrendelőként egyetemekhez fordulhat: például városarculati kézikönyv képzést szervez, amire egyetemek ajánlanak háromnapos képzést. Ezt a MUT minősíti, lehet közös szervezés is: valamelyik képzés megkeresi, és némelyik mellé a MUT odaáll, némelyik mellé nem. Etalont teremt, amihez viszonyítani lehet – tehát minősít – javaslatot tesz egyes kurzusok továbbfejlesztésére;
 - rugalmasabb kínálati palettát hoz létre;a meglévő erőforrásokat alkalmazva, újrahasznosítva.
- mag-tudás, és elágazó, speciális tudások szervezése: stratégia kidolgozása, hogyan lehet keresztképzéseket, beszélgetéseket elősegíteni, ahol kialakulhatnak mag-tudások, amikből különböző irányzatok felé lehet elmenni;
- a MUT, a MUTK neki jutó bevételeiből képez egy tudásfejlesztési alapot, ezekből segíti oktatási anyagok, filmek, könyvek létrehozását;
- MUT oktatáspolitikája a társadalmi igények és tagság közötti kommunikációra épülne.

2.5.2. Kapcsolatépítés, hálózatépítés

Több dimenzióban valósul meg:

1. vertikális

- belső: szervezet újrastrukturálása;
- külső:

- közvetlenül kapcsolódó társszervezetekkel (főépítési kollégium, RFTT, TÖOSZ, MJVSZ, MÓSZ, MÖOSZ, stb.) és
- közvetetten, vagy egyáltalán nem kapcsolódó szervezetekkel kapcsolatfelvétellel (pl. egyetemek, kamarák)

2. horizontális

- személyközi (sajtókapcsolatok szervezése) és
- virtuális kapcsolatteremtés (közösségszervező kapacitásokkal bíró platform létrehozása)

A különböző kapcsolatteremtési stratégiák közös célja: a fiatalok szerepét megerősíteni, társdiszciplínák társszakmák képviselőt bevonni, nemzetközi téren is

2.5.3. Belső szerveződés

- munkacsoportok létrehozása, ebből tagozatok újraszervezése;
- regionális csoportok bevonása, újraélesztése a közös felkészítő munkába bevonással;
- MUT hagyományának megőrzése: MUT találkozóhely funkciójának megtartása; „nagy guruk”, sikeres, befolyásoló szemléletű urbanisták nevesítése, elérhetővé tétele, akik miatt a fiatalok szakmai tekintetben elköteleződnek a MUT mellett.

2.5.4. Külső szerveződés

- tagozatok: maguk is társszervekkel, és nem csak társszervekkel kapcsolódnak
- gazdasági terület; stakeholderok; kölcsönös szponzoráció társ/nem társszervezetekkel
- politika: a MUT egyszerre vesz részt a folyamatban, és kritizál utólag; mivel a politikai támogatottsága jelenleg nem erős, így ez a kapcsolatépítés alulról szerveződik, az önkormányzatok szintjén lehet elkezdni
- oktatás és egyetemek
- MUTK-val együttműködés

2.5.5. A két csoport felelősei

- Oktatás/képzés: Alföldi György – MUT elnökségi tag alfoldigy@gmail.com
- Kapcsolatépítés/hálózatépítés: Szkordilisz Flóra – MUTK projektkoordinátor f.szkordilisz@mut.hu

2.5.6. Feladatkörök, amelyeknek felelőst kell találni a fejlesztési feladatok alapján

1. Műhelycsoportok **átszervezése. Felelős**
2. Akkreditáció. **Felelős:**
3. **Személyes és online platform építés:** egy időben, egymást kiegészítve, megőrizve a MUT mint találkozóhely hagyományát, miközben az online kapcsolatépítéssel növeljük az aktív részvételt. Ez illeszkedik a hálózati csoporthoz, **felelős: Szkordilisz Flóra**
4. **Hálózatépítés: külső-belső hálózat erősítése (külső: nem csak társszervezetekkel, hanem nem közvetlen kapcsolódó szervezetekkel is együttműködhetünk). Feladat: a mainstream csoportokhoz csatlakozni, (Főépítési Kollégium, kárpát-medencei szakmai szervezetek). Felelős: Szkordilisz Flóra**
5. Kurzus, tananyag fejlesztéssel. **Feladat az oktatási műhelyek megkeresése, kapcsolatok kiépítése. Szakmai – oktatási - urbanisztikai kódex létrehozása. Háromnapos kurzusok, valamint online kurzusok szervezése. Alföldi György**
6. Brand építés. **Sajtó-média, külső identitás: imázsépítés szempontjából fontos a különféle platformokon, fórumokon való megjelenés; nyilvánosság felé nyitni, kapcsolatokat építeni. Felelős:**

7. Szélesíteni a MUT bázisát, **hogy ne csak, mint szakmai elit működjön, hanem mint egyesület. Ez is beleillik a hálózati csoport funkcióiba.**
8. Gazdasági célok **megfogalmazása halaszthatatlan, üzleti modellre van szükség. Felelős**

A dolgozó felelősökre alapozott szervezeti struktúrát kell kialakítani.

2.6. Hogyan tovább?

1. **A workshopok teljes anyagából egy stratégiai terv készül.**
2. **Ez a terv 2016.12.16-án első olvasatban előterjesztésre kerül az Elnökség elé, ezzel egyidőben a tagok, érdeklődők számára is elérhetővé tesszük.**
3. **Ezután roadshow keretében megszólításra kerülnek a különböző területi csoportok, országos szintű participatív szerveződés kezdődik:**
 - **ezen az alkalmakon újabb tagok jelentkezhetnek feladatvállalásra (aktivitás, mozgalmi szervezet motiválása azzal, hogy a tagokat feladattal látja el),**
 - **mindeközben párhuzamosan virtuálisan is szerveződik a kapcsolatépítés, Facebook csoportot hozunk létre.**

Az érdeklődést felkeltő roadshow-hoz olyan tematika szükséges, amivel meg lehet szólítani azokat, akik vállalnának feladatot, ilyen lehet a térségi továbbképzési hálózat megszervezése, de ez a helyi javaslatok alapján bővíthető

- **a helyi feladatoknak helyi arca legyen a hitelesség végett,**
 - **decentralizált szerveződésre törekedni,**
 - **aki szerepet vállal, azt fel kell készíteni arra, hogy mire vállalkozik.**
4. **A roadshow eredményével továbbfejlesztett stratégia elfogadása, az ehhez szükséges szereposztásbeli, szervezeti módosítások jóváhagyása a MUT Közgyűlés feladata lesz.**

3. A munka résztvevői

A „Merre tovább MUT?” stratégiaalkotási műhelyvita-sorozatot a MUT Elnökségének felkérésére a Magyar Urbanisztikai Tudásközpont szervezte.

Szervezetfejlesztési szakértő és moderátor: Domschitz Mátyás

A műhelyviták résztvevői:

Alföldi György
Arató György
Babós Gyula
Csaba Ders
Gion Zsófi
Ferik Tünde
Keresztes Sándor
Kocsis Attila
Kolundzsija Gábor
Koszorú Lajos
Kóródy Péter
Körmendy Imre
Ongjerth Richárd
Ónodi Gábor
Schuchmann Péter
Szabó Gyöngyvér
Szaló Péter
Szántó Katalin
Szkordilisz Flóra
Tokai Gábor
U. Nánay Éva
Varga-Ötvös Béla
Zábránszkyné Pap Klára

A dokumentumot szerkesztette: Domschitz Mátyás és Ongjerth Richárd