

Tevékenység:

Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata

Dokumentum:

Tanácsadói dokumentum

Kapcsolódó indikátor 1:

Támogató infrastruktúrát, szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány

Kapcsolódó indikátor 2:

Intézményirányítási modell

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0083 program

Államreform Operatív Program keretében megvalósuló
„Szervezetfejlesztés a Konvergencia régiókban lévő
önkormányzatok számára”

Orosháza Város Önkormányzata



Tartalom:

Ábrajegyzék	3
Bevezetés	3
Módszertan.....	5
Adatgyűjtés	7
Az adatgyűjtés alapján tett megállapítások és javaslatok.....	13
Intézményirányítási Modell kidolgozása	14
Az Önkormányzat által ellátandó kötelező és önként vállalt feladatok körének, és azok megvalósítási módjainak, körülményeinek felmérése.....	16
Az Önkormányzat által ellátandó kötelező és önként vállalt feladatok listája és azok ellátásának módja, körülménye	17
Városfejlesztés és üzemeltetés.....	18
Szociális ellátások	20
Kulturális szolgáltatás	23
Önként vállalt feladatok	27
A hatékony intézményirányítás lehetősége, fejlesztése.....	30

Ábrajegyzék

1. ábra - A tanácsadás folyamata és kapcsolatai más ÁROP területekkel.....	5
2. ábra – Az Önkormányzat hivatali szervezetének felépítése	9
3. ábra – Feladatellátási célok bemutatása	14
4. ábra – A fejlesztési területekre eső lépések dokumentálása a kapcsolódó ÁROP tanulmányokban	15

Bevezetés

Jelen tanulmány az Államreform Operatív Program 1.A.5 szervezetfejlesztési projekt „Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata” programelemének keretén belül készült. A nyertes pályázat mellékletét képező szakmai koncepció a következő leírást fogalmazza meg e tanácsadási terület vonatkozásában: „Az Önkormányzati feladatok átalakulásával kapcsolatban a támogató infrastruktúra és a szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata, intézményi struktúra, intézményirányítási modell kidolgozása, a gazdasági társaságok tevékenységeinek hatékonyabb működésére irányuló szervezeti javaslatok.”

A Támogató infrastruktúrát és szerződéses kapcsolatokat bemutató tanulmány célja többek között, hogy ismerteti, hogy hogyan változik a feladat-ellátás rendje a támogató infrastruktúra tekintetében, különös tekintettel a következőkre:

- szerződéses kapcsolatok
- kiszervezett és kiszervezhető feladatok

Ez a tartalmi követelmény egyben a pályázat egyik kötelező indikátora. Ebből közvetlenül adódik, hogy a „Támogató infrastruktúra és szerződéses kapcsolatok felülvizsgálata” tanácsadási terület szorosan kapcsolódik a projekt keretében megvalósuló, a feladat-ellátásra összpontosító három tanácsadási területéhez.

A tanulmány másik fókuszpontja az intézményirányítási modell elkészítése, illetve felülvizsgálata.

Módszertan

A tanácsadás folyamatát, és a kapcsolódó ÁROP területeket, tanulmányokat a következő ábrán mutatjuk be:



1. ábra - A tanácsadás folyamata és kapcsolatai más ÁROP területekkel

A szolgáltatás portfólió, valamint a jelenlegi és potenciális ügyfélkör elemzése

A tanácsadás során kérdőíves adatbekérés, vezetői interjúk, csoportos workshopok valamint adatelemzés segítségével valósult meg.

Szakértői munka, szakértekezlet az önkormányzat kijelölt képviselőivel

A szakértői munka helyszíni illetve back office tanácsadás keretében valósult meg. A szakértekezleten (csoportos workshop) az önkormányzat osztályvezetői és szakértői vettek részt:

Süléné Baranyai Ilona – Oktatási- és Kulturális Csoport

Tóth Bernadett – Jogi Csoport

Hagymási László – Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda

Martonné Zánthó Edit – Költségvetési csoport

Szakértői munka, szakértekezlet az önkormányzati intézmények kijelölt képviselőivel

A szakértői munka az önkormányzatnál leírtakkal azonos módon valósult meg a kijelölt intézményi képviselők részvételével.

Adatgyűjtés

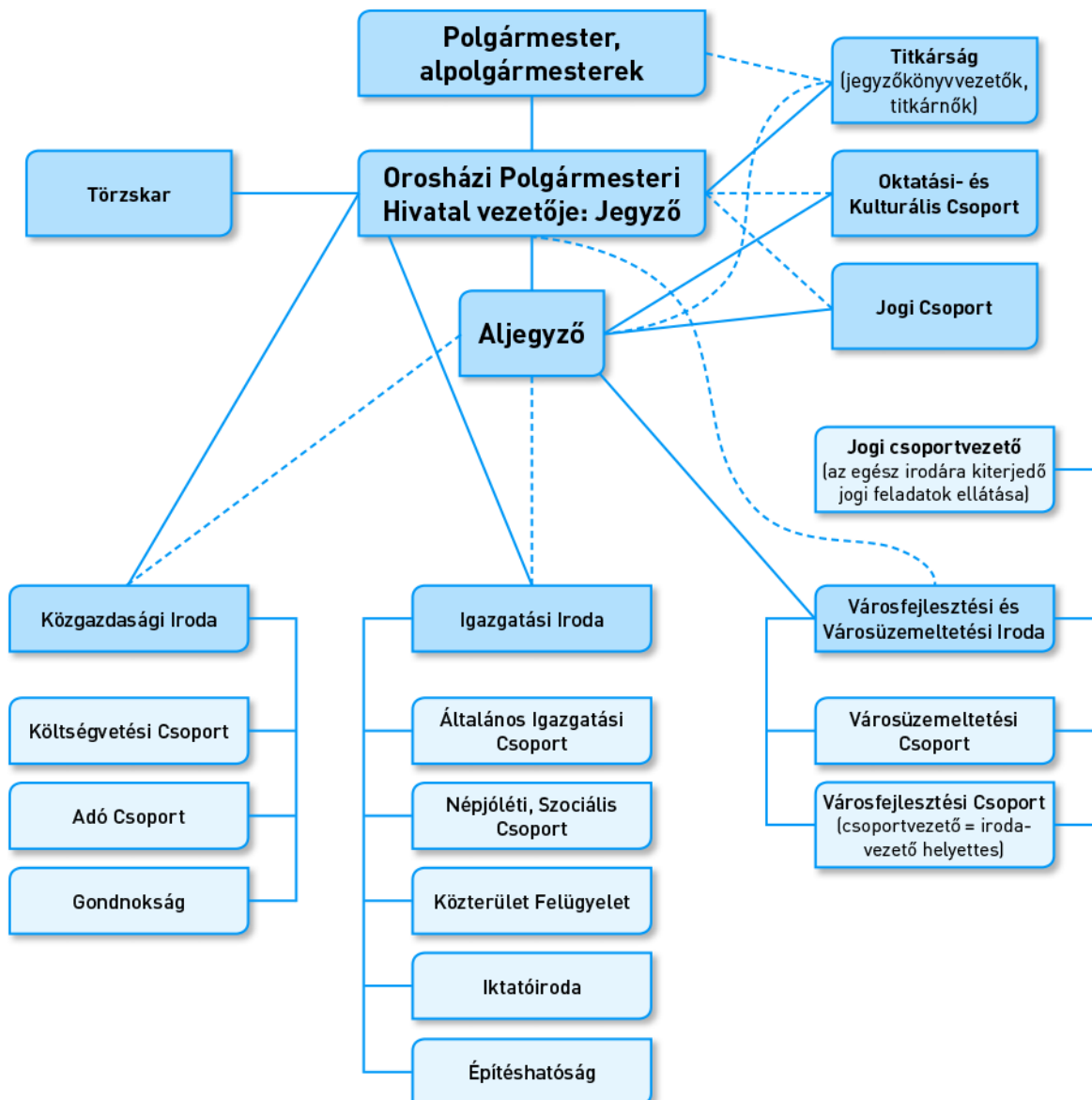
Az Önkormányzat által fenntartott gazdasági társaságok és intézmények listája:

#	Költségvetési szerv, gazdasági társaság neve	Költségvetési szerv székhelye
1	Orosházi Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.	5900 Orosháza, Fürdő u. 5.
2	Orosházi Városüzemeltetési és Szolgáltató Zrt.	5900 Orosháza, Fürdő u. 5.
3	Petőfi Kulturális Közhasznú Nonprofit Kft.	5900 Orosháza, Kossuth Lajos u. 3.
4	Orosházi Média Műsorkészítő, Műsorszóró, Kiadó és Sajtó Kft.	5900 Orosháza, Szabadság tér 4- 6.
5	Orosháza Város Önkormányzat Egységes Szociális Központ	5900 Orosháza, Teréz u. 14.
6	Orosháza Város Önkormányzat Gyermekek- és	5900 Orosháza,



#	Költségvetési szerv, gazdasági társaság neve	Költségvetési szerv székhelye
	Diákélelmezési Intézménye	Eötvös tér 2.
7	Orosháza Város Önkormányzat Justh Zsigmond Városi Könyvtára	5900 Orosháza, Kossuth Lajos u. 3.
8	Orosháza Város Önkormányzat Napköziotthonos Óvodája	5900 Orosháza, Lehel u. 23.
9	Orosháza Város Önkormányzat Szántó Kovács János Területi Múzeuma	5900 Orosháza, Dózsa György u. 5.
10	Orosháza FC Futball Klub Kft.	5900 Orosháza, Fűtőház utca
11	Orosházi Polgármesteri Hivatal	5900 Orosháza, Szabadság tér 4- 6.
12	Orosháza-Gyopárosi Gyógyfürdő Zrt.	5900 Orosháza, Fasor u. 3.

Az Önkormányzat hivatali szervezete az alábbi módon épül fel:



2. ábra Az Önkormányzat hivatali szervezetének felépítése (Forrás: Orosháza Város Önkormányzatának Szervezeti és Működési Szabályzata)



Az Önkormányzat kötelező és önként vállalt feladatainak szakfeladat rendje (Forrás: Orosháza Város Önkormányzatának Szervezeti és Működési Szabályzata)

Sorszám:	Szakfeladat száma:	Szakfeladat megnevezése:
1.	360000	Víztermelés,-kezelés,-ellátás
2.	370000	Szennyvíz gyűjtése, tisztítása, elhelyezése
3.	381101	Települési hulladék összetevőinek válogatása, elkülönített begyűjtése, szállítása, átrakása
4.	381102	Egyéb nem veszélyes hulladék összetevőinek válogatása, elkülönített begyűjtése, szállítása, átrakása
5.	381103	Települési hulladék vegyes (ömlesztett) begyűjtése, szállítása, átrakása
6.	381104	Egyéb nem veszélyes hulladék vegyes (ömlesztett) begyűjtése, szállítása, átrakása
7.	382102	Egyéb veszélyes hulladék kezelése, ártalmatlanítása
8.	390004	Telephely szennyeződésmentesítési tevékenységek
9.	412000	Lakó- és nem lakó épület építése
10.	421100	Út, autópálya építése
11.	493102	Városi és elővárosi közúti személyszállítás
12.	521012	Polgári védelmi védőeszközök tárolása, kezelése
13.	522001	Közutak, hidak, alagutak üzemeltetése, fenntartása
14.	562912	Óvodai intézményi étkeztetés
15.	562913	Iskolai intézményi étkeztetés
16.	562914	Tanulók kollégiumi étkeztetése
17.	562917	Munkahelyi étkeztetés
18.	562920	Egyéb vendéglátás
19.	602000	Televízió-műsor összeállítása, szolgáltatása
20.	680001	Lakóingatlan bérbeadása, üzemeltetése
21.	680002	Nem lakóingatlan bérbeadása, üzemeltetése
22.	692000	Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység



Sorszám:	Szafeladat száma:	Szafeladat megnevezése:
23.	749031	Módszertani szakirányítás
24.	750000	Állategészségügyi ellátás
25.	811000	Építményüzemeltetés
26.	812000	Takarítás
27.	813000	Zöldterület-kezelés
28.	829000	Egyéb kiegészítő gazdasági tevékenység
29.	841112	Önkormányzati jogalkotás
30.	841114	Országgyűlési képviselőválasztásokhoz kapcsolódó tevékenységek
31.	841115	Önkormányzati képviselőválasztásokhoz kapcsolódó tevékenységek
32.	841116	Országos és helyi nemzetiségi önkormányzati választásokhoz kapcsolódó tevékenységek
33.	841117	Európai parlamenti képviselőválasztáshoz kapcsolódó tevékenységek
34.	841118	Országos és helyi népszavazáshoz kapcsolódó tevékenységek
35.	841126	Önkormányzatok és társulások általános végrehajtó igazgatási tevékenysége
36.	841127	Helyi nemzetiségi önkormányzatok igazgatási tevékenysége
37.	841133	Adó, illeték kiszabása, beszédése, adóellenőrzés
38.	841154	Az önkormányzati vagyonnal való gazdálkodással kapcsolatos feladatok
39.	841192	Kiemelt állami és önkormányzati rendezvények
40.	841402	Közvilágítás
41.	841403	Város- és községgazdálkodási m.n.s. szolgáltatások
42.	841901	Önkormányzatok és társulások elszámolásai
43.	841902	Központi költségvetési befizetések
44.	841907	Önkormányzatok elszámolásai a költségvetési szerveikkel
45.	842155	Önkormányzatok m.n.s. nemzetközi kapcsolatai
46.	842421	Közterület rendjének fenntartása
47.	842531	A polgári védelem ágazati feladatai
48.	842532	A lakosság felkészítése, tájékoztatása, riasztása
49.	842541	Ár- és belvízvédelemmel összefüggő



Sorszám:	Szakterület száma:	Szakterület megnevezése:
		tevékenységek
50.	842533	Az óvóhelyi védelem tevékenységek
51.	851011	Óvodai nevelés, ellátás
52.	851012	Sajátos nevelési igényű gyermekek óvodai nevelése, ellátása
53.	851013	Nemzetiségi óvodai nevelés, ellátás
54.	852011	Általános iskolai tanulók nappali rendszerű nevelése, oktatása (1-4. évfolyam)
55.	852021	Általános iskolai tanulók nappali rendszerű nevelése, oktatása (5-8. évfolyam)
56.	852031	Alapfokú művészetoktatás zeneművészeti ágban
57.	852032	Alapfokú művészetoktatás képző- és iparművészeti, táncművészeti, szín- és bábművészeti ágban
58.	853111	Nappali rendszerű gimnáziumi oktatás (9–12/13. évfolyam) - nyelvi előkészítő oktatás
59.	853121	Nappali rendszerű szakközépiskolai oktatás (9–12/13. évfolyam)
60.	854314	Szociális ösztöndíjak
61.	856013	Fejlesztő felkészítés
62.	856020	Pedagógiai szakmai szolgáltatások
63.	856099	Egyéb oktatást kiegészítő tevékenység
64.	869042	Ifjúság-egészségügyi gondozás
65.	873011	Időskorúak tartós bentlakásos szociális ellátása
66.	873012	Időskorúak átmeneti ellátása
67.	873013	Demens betegek bentlakásos ellátása
68.	879019	Családok átmeneti otthonában elhelyezettek ellátása
69.	879033	Hajléktalanok ellátása átmeneti szálláson
70.	879034	Hajléktalanok ellátása éjjeli menedékhelyen
71.	881011	Idősek nappali ellátása
72.	881013	Fogyatékosokkal élők nappali ellátása
73.	882111	Aktív korúak ellátása
74.	882112	Időskorúak járadéka
75.	882113	Lakásfenntartási támogatás normatív alapon
76.	882114	Helyi rendszeres lakásfenntartási támogatás
77.	882115	Ápolási díj alanyi jogon



Sorszám:	Szafeladat száma:	Szafeladat megnevezése:
78.	882116	Ápolási díj méltányossági alapon
79.	882117	Rendszeres gyermekvédelmi pénzbeli ellátása
80.	882118	Kiegészítő gyermekvédelmi támogatás
81.	882119	Óvodáztatási támogatás
82.	882121	Helyi eseti lakásfenntartási támogatás
83.	882122	Átmeneti segély
84.	882123	Temetési segély
85.	882124	Rendkívüli gyermekvédelmi támogatás
86.	882129	Egyéb önkormányzati eseti pénzbeli ellátások
87.	882201	Adósságkezelési szolgáltatás
88.	882202	Közgyógyellátás
89.	882203	Köztemetés
90.	889101	Bölcsődei ellátás
91.	889913	Nappali melegedő
92.	889921	Szociális étkeztetés
93.	889922	Házi segítségnyújtás
94.	889928	Falugondnoki, tanyagondnoki szolgáltatás
95.	889942	Önkormányzatok által nyújtott lakástámogatás
96.	889943	Munkáltatók által nyújtott lakástámogatások
97.	889967	Mozgáskorlátozottak közlekedési támogatása
98.	890121	Fizikai és információs akadálymentesítést segítő programok, támogatások
99.	890214	A fiatalok társadalmi részvételét segítő programok, támogatások
100.	890216	Önkormányzati ifjúsági kezdeményezések és programok, valamint támogatásuk
101.	890301	Civil szervezetek működési támogatása
102.	890302	Civil szervezetek program- és egyéb támogatása
103.	890431	Szociális foglalkoztatás munka-rehabilitáció keretében
104.	890441	Rövid időtartamú közfoglalkoztatás
105.	890442	Foglalkoztatást helyettesítő támogatásra jogosultak hosszabb időtartamú közfoglalkoztatása
106.	890443	Egyéb közfoglalkoztatás
107.	890506	Egyházak közösségi és hitéleti tevékenységének támogatása



Sorszám:	Szafeladat száma:	Szafeladat megnevezése:
108.	900400	Kulturális műsorok, rendezvények, kiállítások szervezése
109.	910121	Könyvtári állomány gyarapítása, nyilvántartása
110.	910122	Könyvtári állomány feltárása, megőrzése, védelme
111.	910123	Könyvtári szolgáltatások
112.	910201	Múzeumi gyűjteményi tevékenység
113.	910202	Múzeumi tudományos feldolgozó és publikációs tevékenység
114.	910203	Múzeumi kiállítási tevékenység
115.	910204	Múzeumi közművelődési, közösségkapcsolati tevékenység
116.	910301	Történelmi hely, építmény, egyéb látványosság működtetése
117.	910302	Történelmi hely, építmény, egyéb látványosság megóvása
118.	910502	Közművelődési intézmények, közösségi színterek működtetése
119.	931102	Sportlétesítmények működtetése és fejlesztése
120.	931201	Versenysport-tevékenység és támogatása
121.	931202	Utánpótlás-nevelési tevékenység és támogatása
122.	931204	Iskolai diáksport-tevékenység és támogatása
123.	931301	Szabadidősport- (rekreációs sport) tevékenység és támogatása
124.	932911	Szabadidő park, fürdő és strandszolgáltatás
125.	932918	Mindenféle m.n.s. szabadidős szolgáltatás
126.	940000	Közösségi, társadalmi tevékenységek
127.	960302	Köztemető- fenntartás és működtetés

Az adatgyűjtés alapján tett megállapítások és javaslatok

A hivatali SZMSZ nem tartalmaz intézményirányítási modellt. Az intézményirányítás a gyakorlatban az intézmények és gazdasági társaságok feladata, az önkormányzat tanácsadóként és ellenőrző szervként van jelen az irányításban, mely során a jelentős döntéseket a képviselőtestület hozza meg, illetve ellenőrzi. Az ellenőrző szerep az éves költségvetés elfogadásán és az intézmények, társaságok éves beszámoltatásán keresztül valósul meg.

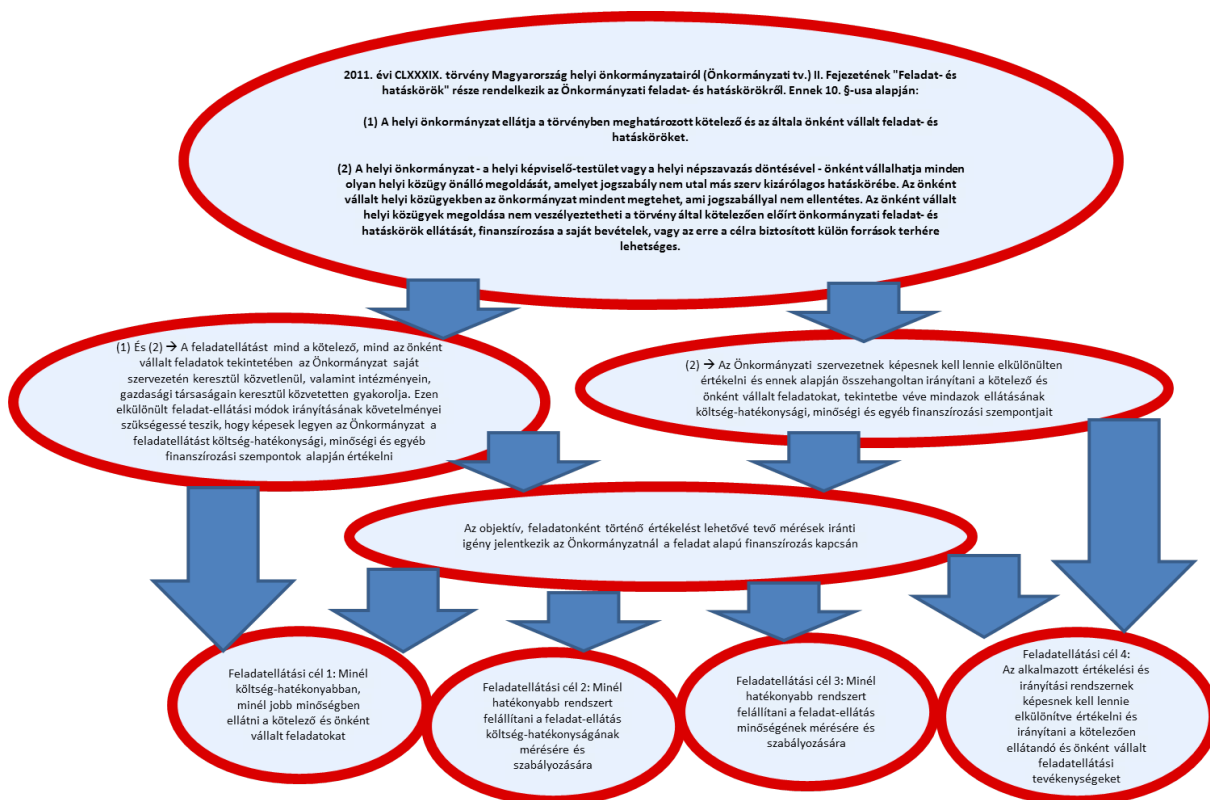
A kapcsolódó másik ÁROP terület, a Feladat-ellátási és finanszírozási modell során megállapításra került, hogy jelenleg az önkormányzati feladatellátás során az intézményekbe kiszervezett feladatok között nagy számban vannak olyanok, melyek hatékonyságát és minőségét objektív számadatok híján nehézkes valósan és alátámaszthatóan értékelni.

Az intézményirányítás fejlesztésére javasoljuk eszközként bevezetni az önkormányzat által ellátandó összes feladat listájának naprakész vezetését, valamint hogy minden ellátandó önként vállalt és kötelező feladathoz legyen felelős vezető hozzárendelve, akinek legyen feladata a hozzá rendelt feladatok hatékonyságának és a feladatellátás minőségének értékelése objektív mérőszámok mentén, melyek alkalmasak összehasonlítások és egyszerűbb elemzések készítésére.

Intézményirányítási Modell kidolgozása

Feladatellátási célok meghatározása

Az intézményirányítási modell kidolgozásakor a jogszabályi követelményekből indultunk ki, melyek az önkormányzati feladat-ellátást szabályozzák. Ezekből vezettük le a feladatellátási alapvető céljait vizsgálatunk és a benne bemutatott fejlesztési területek szempontjából:



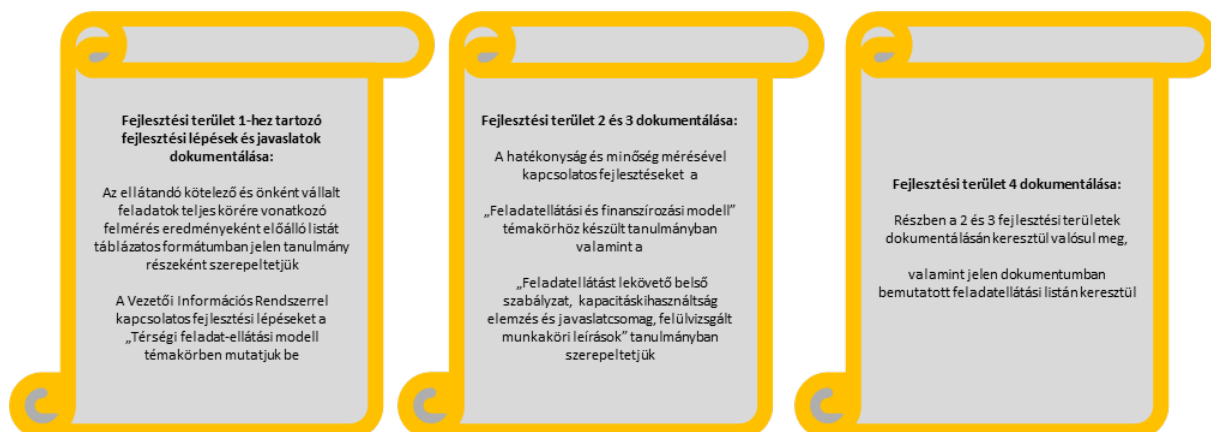
3. ábra - Feladatellátási célok bemutatása

A feladatellátási célokhöz kapcsolódó fejlesztési területek meghatározása

A feladatellátási célokhoz fejlesztési területeket rendeltünk hozzá, mely területek csoportosításában összefoglaltuk a tanácsadási tevékenység során végrehajtott fejlesztéseket.

A fejlesztési lépések végrehajtása, dokumentálása.

A fenti ábrán bemutatott intézményirányítási fejlesztési területekre eső, elvégzett fejlesztési lépéseket az alábbi ÁROP tanulmányokban megosztva szerepeltettük:



4. ábra - Fejlesztési területekre eső lépések dokumentálása a kapcsolódó ÁROP tanulmányokban

Az Önkormányzat által ellátandó kötelező és önként vállalt feladatok körének, és azok megvalósítási módjainak, körülményeinek felmérése

Az alábbi oldalakon bemutatott listát az önkormányzat vezetőinek és szakértőinek bevonásával készítettük el. A lista tartalmazza a törvényben meghatározott bontásoknak megfelelően a kötelező és önként vállalt feladatokat tételesen, valamint azok gyakorlati megvalósításának módját és alapvető körülményeit. A lista kapcsolatát az intézményirányítási modellhez az annak 1-es fejlesztési területe mutatja be. Emellett a lista kapcsolódik az összes többi fejlesztési területhez is, mert a mérési rendszerhez kötődő fejlesztési lépések kialakításának alapvető feltétele, hogy a komplex tevékenységeket be tudjuk sorolni a jogszabályi bontásokban meghatározott kategóriákba. A feladat alapú finanszírozási formák megkövetelik, hogy az önkormányzati tevékenységek jellemző számadatait feladati bontásokra tagoltan is értelmezni lehessen. Az egyes ellátandó feladatokhoz kapcsolódó finanszírozási döntések elvárt színvonala akkor biztosítható, ha feladatonként értékelni lehet azok ellátásának hatékonyságát, minőségét, tehát ha a feladatellátás az esetenkénti komplex napi működtetés ismerete nélkül is objektív mérőszámokban is bemutatható.

A feladatonkénti értékelési rendszer fejlesztéséhez első lépésként felmértünk minden kötelező és önként vállalt feladatot, valamint azok ellátásának módját. A további vizsgálatok során ezen feladatellátási kör tekintetében csak egyes kijelölt részreire fogunk célzott vizsgálatokat lefolytatni és fejlesztési javaslatokat kialakítani. Az Önkormányzat későbbi, jövőben tervezett és megvalósított

intézményirányítási fejlesztéseit is javasoljuk a táblázat bontásai alapján, és ezek figyelembevételével kialakítva megtenni. Ilyen fejlesztési lépés lehet például a várhatóan hamarosan kialakítandó Vezetői Információs Rendszer adatstruktúráinak kialakítása és a rendszer paraméterezése.

Az Orosháza Város Önkormányzata által kötelezően ellátandó és önként vállalt feladatok listája és azok ellátásának módja, körülménye

Az alábbiakban rendszerezve tekintjük át az Önkormányzat által vállalt feladatok listáját, és azokat a társaságokat, szervezeteket, amelyek a feladatok ellátását végzik.

Városfejlesztés és üzemeltetés



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, feladat ellátását végző társaság	A kommunikáció eszközei
<p>-a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása</p> <p>-közparkok és egyéb területek kialakítása és fenntartása</p> <p>-csapvízelvezető hálózatok üzemeltetése</p>	<p>Az önkormányzat saját, 100-%os tulajdonú gazdasági társasága végzi, közszolgálati szerződéssel, Orosházi Városüzemeltetési és Szolgáltató Zrt.</p>	<p>Személyes telefon e-mail</p> <p>szakmai kapcsolat: Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda</p>
<p>-hulladékgazdálkodás</p>	<p>Orosházi Városüzemeltetési és Szolgáltató Zrt. Orosházi Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.</p>	<p>Személyes telefon e-mail</p> <p>szakmai kapcsolat: Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda kötségvetési</p>



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, feladat ellátását végző társaság	A kommunikáció eszközei
		kapcsolat: Közgazdasági Iroda
-Vásárcsarnok üzemeltetése -Csarnok, piac helypénz beszedése	Az önkormányzat saját, 100-%os tulajdonú gazdasági társasága végzi, közszolgálati szerződéssel, Orosházi Városüzemeltetési és Szolgáltató Zrt.	Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda

Szociális ellátások



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
Szociális és gyermekjóléti ellátások 1997. évi XXXI. Törvény 15.§ (2) bekezdés b) gyermek napközbeni ellátása - bölcsőde	Orosháza Város Önkormányzat Egységes Szociális Központ (OVÖ-ESZK) Kisharang Bölcsőde	Kapcsolódási pont: Igazgatási Iroda, Népjóléti, Szociális csoport
Óvodai Ellátás - az óvodák működésének, a személyi és tárgyi feltételeinek meghatározása, az ezekkel kapcsolatos bizottsági és testületi döntések - az intézmény	Orosháza Város Önkormányzat Napköziotthonos Óvodája Az óvoda egy központi intézmény mellett 7 telephellyel működik Csoportok száma: 26 A városban még három egyházi fenntartású	Oktatási- és Kulturális Csoport



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
költségvetési előirányzatának és azok módosításának meghatározása, - az intézmény által benyújtott pályázatok támogatása (fenntartói nyilatkozat, önrész biztosítása)	óvoda is működik, ezek: -Székács József Evangélikus Óvoda -Eötvös József Katolikus Óvoda -Forrás Református Óvoda Mindenképpen érdemes megvizsgálni teremt-e, versenyhelyzetet az óvodaválasztásban, és ha igen, hogyan válaszol erre az önkormányzati intézmény	
Hajléktalanellátás - hajléktalan személyek átmeneti szállása	Orosháza Város Önkormányzat Egységes Szociális Központ (OVÖ-ESZK)	Személyes ad hoc szociális kerekasztal kapcsolódási pont: Igazgatási Iroda



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, m megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
- Bentlakásos idősek otthona (2 telephely) - Idősek klubjai (4 telephely) - Időskorúak gondozóháza	Orosháza Város Önkormányzat Egységes Szociális Központ (OVÖ-ESZK)	Személyes ad hoc szociális kerekasztal Igazgatási Iroda
Fogyatékosok nappali intézménye	Orosháza Város Önkormányzat Egységes Szociális Központ (OVÖ-ESZK)	Igazgatási Iroda
Pszichológiai szenvedélybetegek ellátása	Orosháza Város Önkormányzat Egységes Szociális Központ (OVÖ-ESZK)	Igazgatási Iroda



Kulturális szolgáltatás

Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi XLXXXIX. törvény 13.§ (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásána, m megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
A nyilvános könyvtári ellátás biztosítása - a könyvtár működésének, a személyi és tárgyi feltételeinek meghatározása, az ezekkel kapcsolatos bizottsági és testületi döntések - az intézmény	Orosháza Város Önkormányzat Justh Zsigmond Városi Könyvtára	Kapcsolódási pont: Oktatási- és Kulturális Csoport



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi XLXXXIX. törvény 13.§ (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásána, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
költségvetési előirányzatának és azok módosításának meghatározása, - éves munkatervének, beszámolójának szakmai vizsgálata, törvényességi ellenőrzése - az intézmény által benyújtott pályázatok támogatása (fenntartói nyilatkozat, önrész biztosítása)		



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi XLXXXIX. törvény 13.§ (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásána, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
Muzeális intézmény fenntartása - a könyvtár működésének, a személyi és tárgyi feltételeinek meghatározása, az ezekkel kapcsolatos bizottsági és testületi döntések - az intézmény költségvetési előirányzatának és azok módosításának meghatározása, - éves munkatervének, beszámolójának szakmai vizsgálata, törvényességi	Orosháza Város Önkormányzat Szántó Kovács János Területi Múzeuma	Oktatási- és Kulturális Csoport



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi XLXXXIX. törvény 13.§ (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásána, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
ellenőrzése - az intézmény által benyújtott pályázatok támogatása (fenntartói nyilatkozat, önrész biztosítása)		
Kulturális tevékenység - felnőtt- és gyermek színházi előadások - komoly- és könnyűzenei programok - városi ünnepek - oktatási- és egyéb intézmények programjai - kiállítások	Petőfi Kulturális Közhasznú Nonprofit Kft	személyes telefon e-mail



Önként vállalt feladatok

Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
---	---	------------------------------------



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
- városi televízió működtetése - városi rádió működtetése - újság - internet Oros Café (www.oroscafe.hu)	Orosházi Média Műsorkészítő, Műsorszóró, Kiadó és Sajtó Kft.	személyes telefon e-mail
Fürdő, gyógyfürdő	Városüzemeltetési Zrt.	Személyes ad hoc jelleggel akár hetente többször is kapcsolódási pont: Városfejlesztési és Városüzemeltetési Iroda



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
<ul style="list-style-type: none">- sportegyesületek támogatása- külföldi és testvérvárosi sportkapcsolatok kialakítása, ápolása,- év sportolója díj odaítélése	Orosháza Város Önkormányzat	személyes telefon e-mail
<ul style="list-style-type: none">- Orosháza FC labdarúgócsapat támogatása- utánpótlásnevelés	Orosháza FC Futball Klub Kft.	személyes telefon e-mail



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
- Helyi munkahelyek védelme - munkáltatókkal együttműködés - tanulmányi képzések közös finanszírozása pályázati kereteken belül	Orosházi Polgármesteri Hivatal	személyes telefon e-mail

A hatékony intézményirányítás lehetőségei, fejlesztése

Orosháza város önkormányzatának intézményeit a hatékony intézményirányítás követelményrendszerének ismerve alapján kívánjuk megvizsgálni.

A gazdasági társaságok vizsgálatának alapját a piaci szemlélet, az ügyfélorientált gondolkodásmód szerint tekintjük át.

Mindezt azért, hogy az intézmények képessége nőjön feladataik ellátására, valóban értékteremtő módon vehessenek részt a helyi közösségi életben.

Intézmény alatt valamilyen csoportot vagy szervezetet fogjuk érteni, ahol a szervezet jelentheti az iskolákat, alapítványokat, önkormányzathoz kötődő alrendszert vagy gazdasági társaságot.

Mitől működik hatékonyan egy intézmény?

Hatékonyak mondható egy szervezet, ha feladatait közmegelégedéssel elvégzi, gazdasági társaságként profitot realizál minden évben, az ügyfelek elégedettek, a szolgáltatások sokrétűek, van kitűzött célja és stratégiája, az alkalmazottak és a vezetőség között megvalósul a kölcsönös kommunikáció.

Tervezés, stratégia

A vizsgálat során számbavesszük az intézmények hatékony működéséhez elengedhetetlen tervezés módszereit. Mennyiben használják a működésükben az irányításban közismert stratégiákat. Hiszen „a tervezés az a tevékenység, amelynek eredményeképpen megszületnek a szervezet céljai és az azok eléréséhez vezető utak.”¹A cél lehet hosszú- (5 vagy annál több év), közép- (3-4 év) és rövidtávú (1-2 év).

Miután megvannak a célok, fontos látni a cég jelenlegi helyzetét, azaz, hogy honnan kell a célokig eljutnia. Így már láthatóvá válik, milyen erőfeszítéseket kell tenni az elérésükhöz. Hasznos ilyenkor SWOT analízist készíteni, ami a stratégiaalkotás egyik lépése. A betűk jelentése: **S**=Strengths, azaz erősségek; **W**=Weaknesses, azaz gyengeségek; **O**=Opportunities, azaz lehetőségek; és **T**=Threats, azaz veszélyek. A fent említett autókereskedő cég SWOT analízise jelenleg így nézhet ki:

Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Veszélyek

Tehát a stratégia meghatározása és kiépítése elengedhetetlen ahhoz, hogy az alkalmazottak ismerjék a pontos elvárásokat, megértsék az intézmény, gazdasági

társaság céljait, működési elvét, üzenetét. Ehhez járul hozzá a szervezetek között és a szervezeten belüli kommunikáció.

A belső kommunikáció fogalma:

A belső kommunikáció egy adott szervezet vezetősége és az alkalmazottak, munkatársak, tagok, valamint azok érdekvédelmi szervezetei közötti interaktív kommunikációs kapcsolatok és kommunikációs csatornák kiépítése, tudatos szervezése és működtetése.

Feladata, hogy a szervezet szempontjából kívánatos kapcsolatokat azonosítson, létesítsen és tartson fenn a szervezet alkalmazottai között, minimalizálja az informális kommunikáció negatív hatásait és feltárja a félreértésből, információhiányból vagy érdekkülönbségből eredő problémákat.

A belső kommunikáció céljai:

A szervezeti kommunikáció arra hivatott, hogy minden érdekelthez eljuttassa a szükséges és kellő információt, hogy a munkatársak a szervezeti stratégiához illeszkedve tudják munkájukat végezni. Hiszen az intézmény vezetősége éjt nappallá téve dolgozhatja ki az új módszereket, ám a nem megfelelő belső kommunikáció azonnal megöli a megvalósítás lehetőségét. A vezetőség stratégiájának megvalósítására tett törekvései megghiúsulnak, ha az nem jut el az intézmény minden szintjére – még a legalsóbb szinteket is beleértve – hiszen ha a dolgozók nincsenek tisztában a célokkal, a stratégiával, változások szükségességének okaival, úgy nyilván nem várható el a teljes azonosulás a küldetéssel. Információ hiányában a munkavállalók érdektelenné válnak a munkájukkal kapcsolatban, nem tudják, mit miért kell tenniük, és miért pont úgy, főleg, ha az eddig jól bevált gyakorlatot felváltotta valami teljesen új módszer.

A belső kommunikációnak célja továbbá, hogy az alulról felfelé haladó információk a lehető legkisebb torzítással jussanak el a vezetőkhez, így bizonyos

munkafolyamatok vagy munkatársak megítélése objektív szűrőkön keresztül történjen.

A jó munkahelyi légkör megteremtésével elősegíthetjük a munka hatékonyságát, továbbá az alkalmazottak kedvezően befolyásolják a szervezetről kialakult képet személyes kapcsolataik útján (család, barátok), így a szervezet külső megítélése, hírneve ezeken az indirekt csatornákon keresztül is pozitív hatást érhet el.

A belső kommunikáció a hírnévmenedzsment egyik legjobb eszköze, mert az elégedett munkatárs akarva-akaratlanul is építeni fogja majd hírnevünket. Ezzel együtt mindenki szeret informálódni a saját cége helyzetéről, kilátásairól, a képzési lehetőségekről; sőt, szereti mindenki megmutatni saját magát és tehetségét is, amire a belső kommunikációs eszközök kiváló platformot nyújtanak.

A belső kommunikáció célcsoportjai a munkatársak, tagok, tagszervezetek, a szervezeti egységek, önkéntesek, döntéshozók, vagyis a menedzsment és a vezetőség,

Ha nem használjuk megfelelően és elég gyakran a belső kommunikációt, úgy munkatársunk saját maga keresi majd meg az információkat – amelyek olykor tévesek, vagy hiányosak. Ha nem akarunk hamis lavinát, akkor jobb cselekednünk. (Mindenkinek tudnia kell, hogy a „leghasznosabb” információ... a szóbeszéd! Ugyanakkor az is igaz, hogy a szóbeszédből rengeteg ötletet szerezhetünk, hogy merre érdemes változnia a szervezetnek.)

A belső kommunikáció eszközei:

1. Vezetői értekezletek (ezekről készült emlékeztetők, jegyzőkönyvek)
2. Belső szabályzatok (szmsz, ügyrendek, utasítások, körlevelek)

3. Részegységek megbeszélései
4. Minőségügyi oktatások (minőségügyi dokumentumok)
5. Belső továbbképzések
6. Csapatépítő tréningek
7. Csapatmunkák
8. Belső rendezvények, ünnepek
9. Tapasztalatcsere programok, workshopok
10. Belső telefonhálózat
11. Faliújságok, hirdetőtáblák, szervezeti naptár
12. Intranet, kör e-mailek

A belső kommunikáció módszertana, működése:

A szervezetek működésének alapja a kommunikáció. Az eredményes kommunikáció képessége a működés sikerességét biztosítja. A kommunikáció minden vezetési formánál egyaránt jelentős szerepet játszik. E folyamatban valósul meg az a vezetői funkció, amelynek során a vezető irányítja a beosztottak munkáját, igyekszik elősegíteni a vállalat termelési potenciáljának kihasználását.

A kommunikáció funkciói a szervezetben:

A kommunikáció kiemelt jelentőséggel bír a vezető számára, hiszen a kommunikációs folyamat révén gyakorolhatja vezetői funkcióit (szervezés,

tervezés, ellenőrzés, stb.), valamint a kommunikáció segítségével tudja érvényesíteni vezetői kapcsolatát beosztottjai, környezete, illetve vezetőtársai felé.

A kommunikációnak négy alapvető funkcióját különböztetjük meg: érzelmi, motivációs, információs, ellenőrzési.

- **Érzelmi funkció:** a kommunikáció segítségével a szervezet tagjai kifejezésre juttatják érzelmeiket, elégedettségüket, vagy éppen elégedetlenségüket. A feladó érzelmei befolyásolják az üzenet kódolását, csakúgy, mint a fogadó érzelmei a megértést.

- **Motivációs funkció:** a vezető a különböző motivációs eszközök (meggyőzés, eredmények visszajelzése, dicséret, büntetés, stb.) segítségével mozgósítja a beosztottakat a szervezeti célok megvalósítására.

- **Információs funkció:** bizonytalanságot szüntet meg (információk szétszórása, összegyűjtése), így segíti a döntéshozatalt. Itt nagy jelentőséggel bír a szükséges adatok teljessége, pontossága, valamint a megfelelő közvetítő csatornák megléte.

- **Ellenőrzési funkció:** a szervezetben kialakított csatornák biztosítják a vezetői

tájékozódást, a vezetők kommunikáció révén visszajelzést kapnak a szervezet keretében folyó tevékenységekről.

A szervezeten belüli kommunikáció alapjai:

A szervezeten belüli kommunikáció elősegíti egyrészt az információ áramlását, másrészt a döntéshozatal folyamatát. Az információáramlást mind a szervezeten belülre, mind kívülre irányítja. Szükséges tehát, hogy a szervezet tagjai a belső kommunikációt megértsék és elfogadják.

A kommunikáció áramlása a hatékonyság egyik fontos összetevője. Maga a folyamat egyre komplexebbé válik, ugyanis a szervezetek működési területe jelentősen bővül, ugyanakkor a feladatok ellátására rendelkezésre álló időkeret szűkül. Egyre több szervezet működésére jellemző, hogy nem rendelkezik perspektívával a jövőre nézve. A belső szervezeti kommunikáció megszervezése szükségképpen magával hozza a szervezet fejlődésének megindulását. E folyamat az alábbi pontokon keresztül figyelhető meg leginkább:

- a munka felosztásának megszüntetése,
- a decentralizáció,
- a hierarchizált viszonyok egyszerűsítése.

A már létező kommunikációs folyamatokkal, a személyes jelenléttel, valamint a hierarchizált viszonyok kiépítésével a belső kommunikáció megelőzheti vagy akár meg is gátolhatja a szóbeszéd kialakulását. A pletykák felbukkanása egyértelműen a működésképtelenség, valamint az információhiány következménye. Gyakran tapasztalható információkülönbség egy vállalat egyes szektorai között. A hierarchizált kommunikáció elengedhetetlenül szükséges a szervezet megfelelő működéséhez.

A szervezeten belüli kommunikáció a társaság célkitűzéseinek megvalósítását szolgálja. A belső kommunikáció célja globálisan az, hogy kialakítsa a szervezet számára megfelelő közlési módot. Cél az is, hogy megossa az információt a szervezeten belül, azáltal hogy kialakítja az alkalmazott hordozófelületeken a szervezet „hangját”.

Ezek a felületek lehetnek az írott sajtó, az intranet, a videó, a konferenciák, a kifüggesztett hírek, levelek, kerekasztal megbeszélések, összejövetelek. Így tájékoztathatják a dolgozókat a vállalat fejlődésének állapotáról. E folyamatnak az előbb említett személyek által elfogadottnak és szabályosnak kell lennie.

A tájékoztatás gyakori és szabályozott kell, hogy legyen, így elkerülhetőek az időbeli elmaradások és a tájékozatlanság, amelyek a pletykák kialakulását táplálják. Az információkat hordozó anyagoknak úgy kell eljutniuk a célközönséghez, hogy azok tartalma egyértelmű legyen, értelmezést ne igényeljen.

A fent leírt elvek alapján javasoljuk a következő szakmai szempontok érvényesítését a kommunikációs támogató infrastruktúra alkalmazását a gazdasági társaságok és intézmények esetében:

1. Végezzen rendszeresen ügyfélelégedettség mérést. Az elégedettségmérés vonatkozhat az ügyfelek elégedettségi szintjének mérésére vagy éppen a véleményeik megismerésére. Ennek megfelelően választhat a különböző módszerek közül.
2. A gazdasági társaságoknak, intézménynek legyen kitűzött célja és stratégiája. Ez jelenjen meg írásban, tegyék a vezetők elérhetővé, fordítsanak arra figyelmet, hogy megismertessék a munkatársakkal. A munkatársak kapjanak arról tájékoztatást, hogy a szervezet stratégiájához ők hogyan tudnak hozzátenni saját munkájukkal.
3. A belső kommunikáció rendszerének megfelelő működése segíti az intézmények és a gazdasági társaságok sikerét. Szükséges, hogy a megfelelő szinteken a alkalmazottak és a vezetőség között megvalósuljon a kölcsönös kommunikáció. Ennek módszere a belső kommunikációs eszközök alkalmazása és a kommunikációs csatornák megléte, fejlesztése.
4. A szervezet (gazdasági társaság, intézmény) időnként tekintsen önmagára. Készítsen a meglévő adataiból, információiból elemzést, azt belső szervezeti fejlesztő megbeszéléseken tökéletesítse. Az elemzés eredményeiből döntések szülessenek.

5. A gazdasági társaságok, intézmények keressenek jó gyakorlatokat a környezetükben. Monitorozzák az online felületeket, az elérhető eszközökön megtalálható információkat. Orosháza Város Önkormányzata szorgalmazza és segítse intézményvezetőit, gazdasági társaságainak menedzsmentjét a konferenciákon, szakmai összejöveteleken a részvételre, hogy ez is inspirálja a továbblépésre, a legjobb gyakorlatok alkalmazására a szervezetet.