

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

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

Sárbogárd Város Önkormányzata



Tartalom:

Ábrajegyzék	3
Bevezetés	3
Módszertan.....	5
Adatgyűjtés	7
Az adatgyűjtés alapján tett megállapítások és javaslatok.....	11
Intézményirányítási Modell kidolgozása	12
Az Önkormányzat által ellátandó kötelező és önként vállalt feladatok körének, és azok megvalósítási módjainak, körülményeinek felmérése.....	14
Az Önkormányzat által ellátandó kötelező és önként vállalt feladatok listája és azok ellátásának módja, körülménye	15
Városfejlesztés és üzemeltetés.....	16
Szociális ellátások	18
Kulturális szolgáltatás	21
Önként vállalt feladatok	25
Intézmények	26
A hatékony intézményirányítás lehetősége, fejlesztése.....	40

Ábrajegyzék

1. ábra - A tanácsadás folyamata és kapcsolatai más ÁROP területekkel.....	5
2. ábra – Az Önkormányzat hivatali szervezetének felépítése	10
3. ábra – Feladatellátási célok bemutatása	12
4. ábra – A fejlesztési területekre eső lépések dokumentálása a kapcsolódó ÁROP tanulmányokban	13

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:

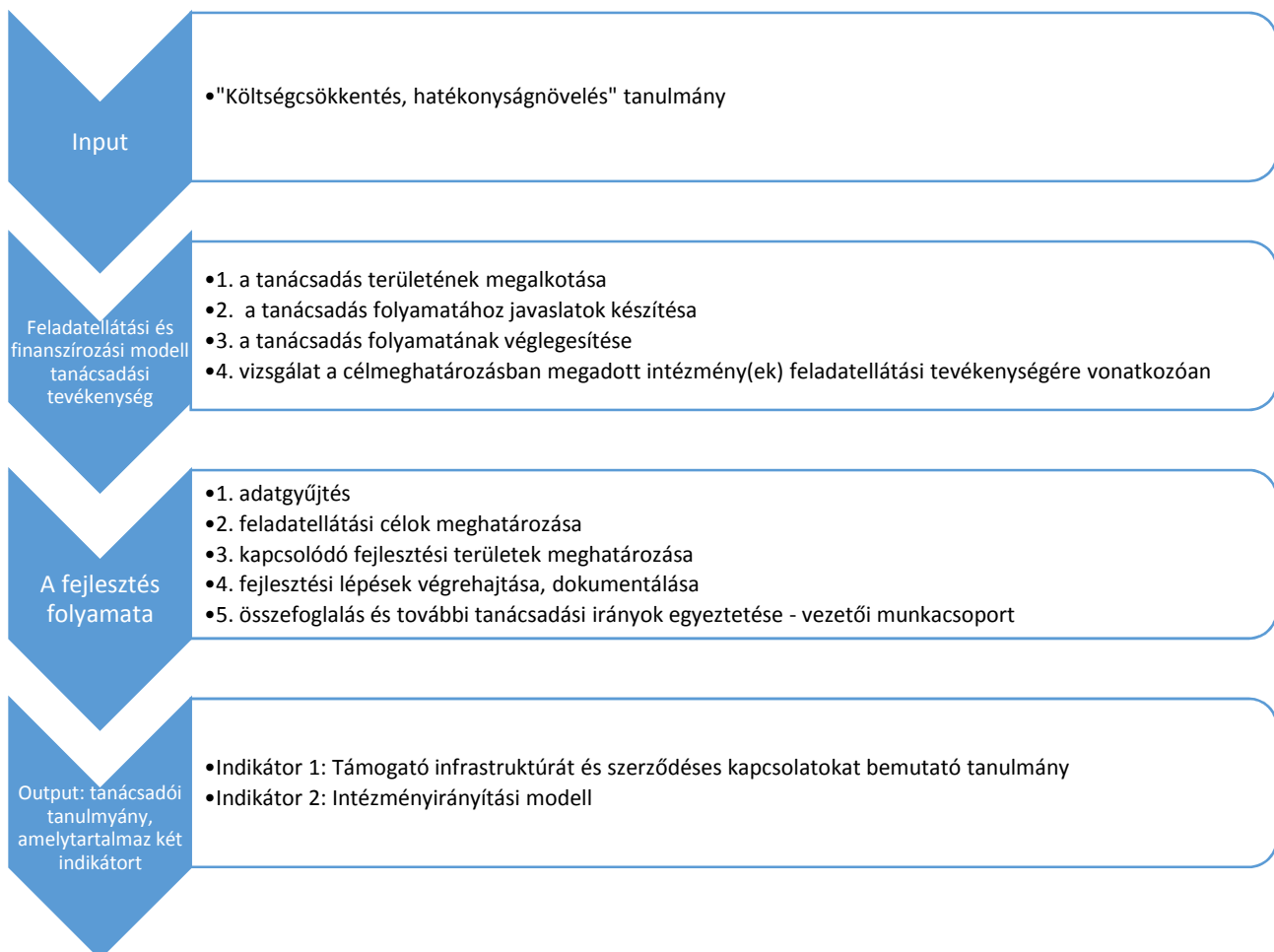
- szerződéses kapcsolatok
- kiszervezett és kiszervezhető feladatok

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 területhez.

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) részt vett:

Dr. Varnyu Péter – aljegyző

Perlaky-Papp József – tanácsadó

Tóth Rita – jegyzőkönyv-vezető

Szakértői munka, szakértekezlet az önkormányzati intézmények kijelölt képviselőivel

A szakértői munka dokumentumelemzés, valamint vezetői mélyinterjúk segítségével valósult meg. Az interjúk alanyai:

Dr. Horváthné Lang Erika, intézményvezető, SESZI

Nagy Zsuzsanna, intézményvezető, Madarász József Városi Könyvtár

Resch Krisztina, intézményvezető, Sárbogárdi Hársfavirág Bölcsőde

Huszárné Kovács Márta, Sárbogárdi Zengő Óvoda

Adatgyűjtés

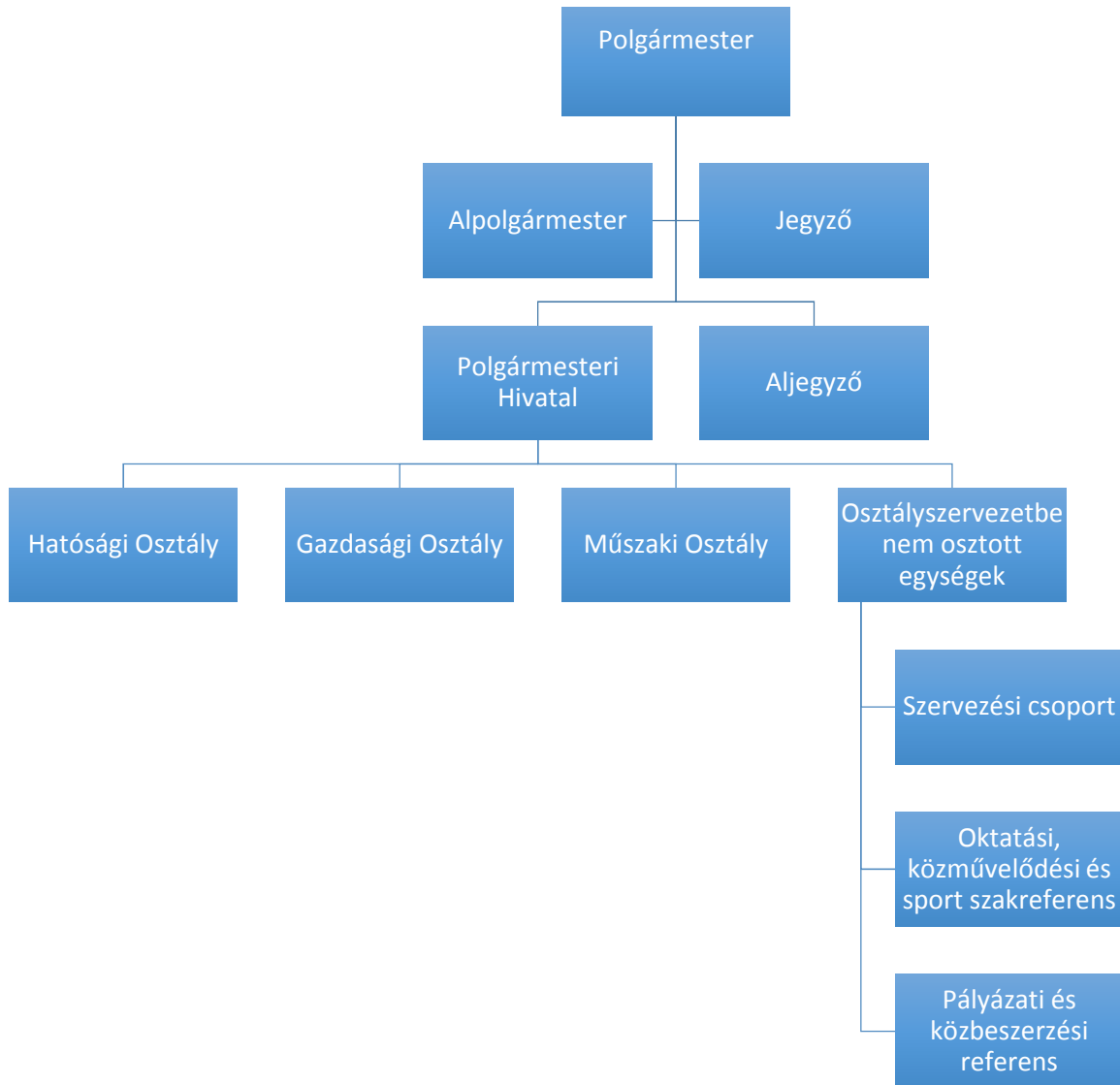
Az Önkormányzat által fenntartott gazdasági társaságok és intézmények listája:

#	Költségvetési szerv, gazdasági társaság neve	Költségvetési szerv székhelye
1	Sárbogárdi Egyesített Szociális Intézmény	7000 Sárbogárd, Hősök tere 2.
2	Madarász József Városi Könyvtár	7000 Sárbogárd, Ady Endre út. 105.
3	Sárbogárdi Zengő Óvoda	7000 Sárbogárd, Mikes köz 3.
4	Sárbogárdi Hársfavirág Városi Bölcsőde	7000 Sárbogárd, Ady Endre út 126.
5	József Attila Művelődési Ház	7000 Sárbogárd, Hősök tere 3.

Az Önkormányzattal szerződéses kapcsolatban lévő társaságok listája:

#	Költségvetési szerv, gazdasági társaság neve	Költségvetési szerv székhelye
1	Eurest Étteremüzemeltető Kft.	1117 Budapest, Alíz u. 2.
2	Dészolg Kft.	7000 Sárbogárd, Árpád út 108.

Az Önkormányzat hivatali szervezete az alábbi módon épül fel:



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

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.

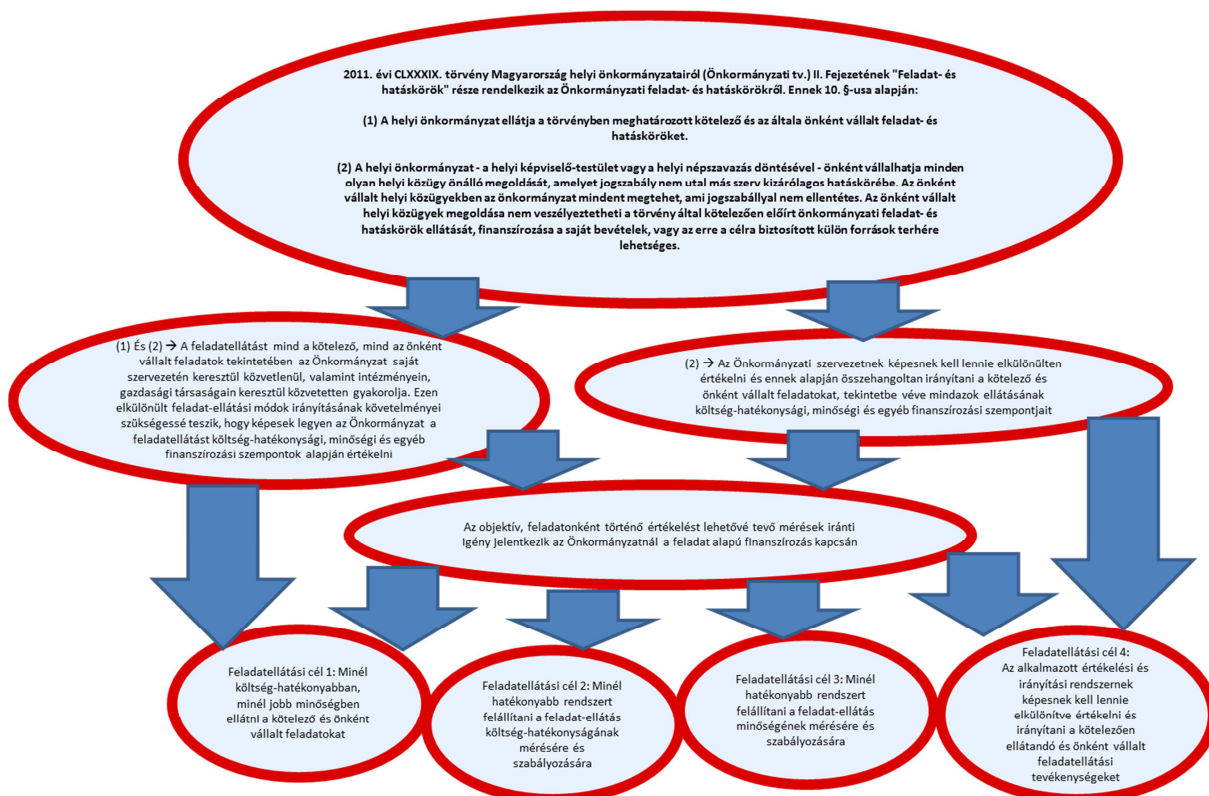
A kapcsolódó másik ÁROP terület, a Feladat-ellátási és finanszírozási modell során megállapításra került, hogy jelenleg az önkormányzati feladatellátás során az intézményekbe kiszervezett feladatok között nagy számban vannak olyanok, melyek hatékonyságát és minőségét objektív szám adatok híján nehézkes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



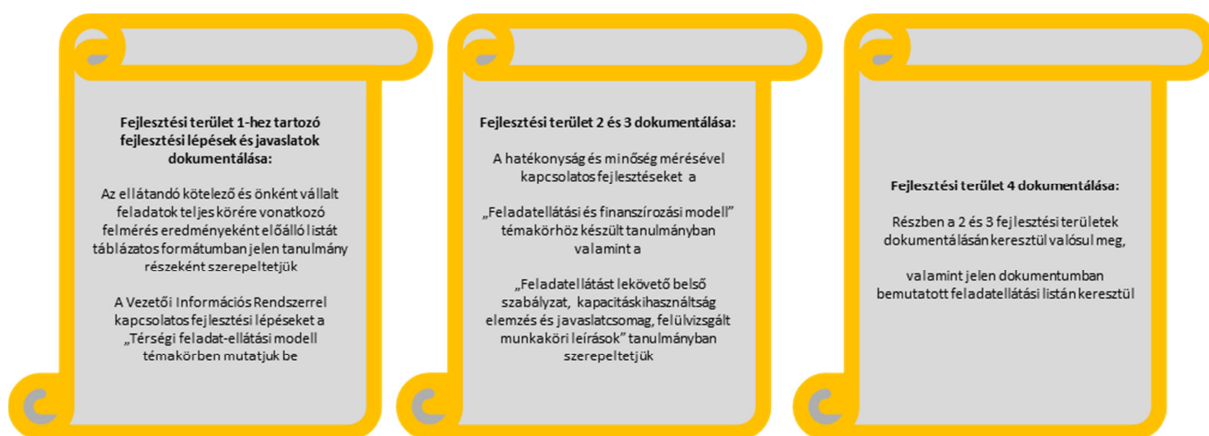
3. ábra - Feladatellátási célok bemutatása

A feladatellátási célokhöz kapcsolódó fejlesztési területek meghatározása

A feladatellátási célokhöz 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 részeire 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 Sárbogárd 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
-a helyi közutak és tartozékainak kialakítása és fenntartása -közparkok és egyéb területek kialakítása és fenntartása -csapvízelvezető hálózatok üzemeltetése	Dészolg Kft., szerződéses kapcsolat	Személyes telefon e-mail
-hulladékgazdálkodás	Dészolg Kft., szerződéses kapcsolat	Személyes telefon e-mail



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, feladat ellátását végző társaság	A kommunikáció eszközei
-4 Városüzemeltetéshez tartozó temető üzemeltetése, fenntartása	Dészolg Kft, szerződéses kapcsolat	Telefon e-mail



Szociális ellátások

Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, m megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
Szociális és gyermekjóléti ellátások 1997. évi XXXI. Törvény 15.§ (2) bekezdés b) gyermek napközbeni ellátása - bölcsőde	Sárbogárdi Hársfavirág Városi Bölcsőde, Önkormányzati fenntartású	Kapcsolódási pont: -Polgármester -Gazdasági Osztály -Műszaki Osztály
Óvodai Ellátás - az óvodák működésének, a személyi és tárgyi feltételeinek meghatározása, az ezekkel kapcsolatos bizottsági és testületi	Sárbogárdi Zengő Óvoda, Önkormányzati fenntartású	Kapcsolódási pont: -Polgármester -Gazdasági Osztály -Műszaki Osztály



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
döntések - az intézmény kötségvetési előirányzatának és azok módosításának meghatározása, - az intézmény által benyújtott pályázatok támogatása (fenntartói nyilatkozat, önrész biztosítása)		
Hajléktalanellátás - hajléktalan személyek átmeneti szállása	Sárbogárdi Egyesített Szociális Intézet	Kapcsolódási pont: - Polgármester - Gazdasági osztály - Műszaki Osztály Személyes ad hoc szociális kerekasztal



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásának, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
- Időskorúak gondozóháza - Ápoló gondozó otthon, Házi gondozás, mosoda	Sárbogárdi Egyesített Szociális Intézet	Személyes ad hoc szociális kerekasztal
Fogyatékosok nappali intézménye	Sárbogárdi Egyesített Szociális Intézet	Személyes ad hoc szociális kerekasztal
- Családsegítő és gyermekjóléti szolgálat	Sárbogárdi Egyesített Szociális Intézet	Személyes ad hoc szociális kerekasztal
Szociális étkeztetés	Eurest Kft., szerződéses kapcsolat	



Kulturális szolgáltatás

Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi XLXXXIX. törvény 13.§ (1) bekezdés alapján	Feladat ellátására, 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 kötségvetési előirányzatának és azok módosításának meghatározása, - éves	Madarász József Városi Könyvtár	Kapcsolódási pont: - Polgármester - Gazdasági osztály - Műszaki Osztály Személyes



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi XLXXXIX. törvény 13.§ (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásána, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
munkatervének, beszámolójának szakmai vizsgálata, törvényességi ellenőrzése - az intézmény által benyújtott pályázatok támogatása (fenntartói nyilatkozat, önrész biztosítása)		
Muzeális intézmény fenntartása	Civil kezdeményezés a városi Múzeum létrejöttéért	
Kulturális tevékenység - felnőtt- és gyermek	József Attila Művelődési Ház	



Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi XLXXXIX. törvény 13.§ (1) bekezdés alapján	Feladat ellátásána, megszervezésének módja, ellátást végző társaság	A kommunikáció eszközei
színházi előadások - komoly- és könnyűzenei programok - városi ünnepségek - oktatási- és egyéb intézmények programjai - kiállítások		

Önként Vállalt feladatok

<p>Feladatok Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. Törvény 13. § (1) bekezdés alapján</p>	<p>Feladat ellátásának, m megszervezésének módja, ellátást végző társaság</p>	<p>A kommunikáció eszközei</p>
<ul style="list-style-type: none"> - városi televízió működtetése (BogárdTV) - városi újságújság (Bogárd és Vidéke Közéleti Hetilap) 		



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	Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatal	
<ul style="list-style-type: none">- Helyi munkahelyek védelme- munkáltatókkal együttműködés- tanulmányi képzések közös finanszírozása pályázati kereteken belül	Sárbogárd Város Polgármesteri Hivatal	

Intézmények:

SÁRBOGÁRDI EGYESÍTETT SZOCIÁLIS INTÉZET

Dr. Horváthné Lang Erika intézményvezető

- Idősek gondozóháza (1. sz. telephely)
- A hajléktalanok átmeneti szállása (2. sz. telephely)
- Ápoló gondozó otthon, Házi gondozás, mosoda (3. sz. telephely)
- Családsegítő és gyermekjóléti szolgálat (4. sz. telephely)

Kapcsolódási pontok:

- Sárbogárd Város Polgármestre
- Polgármesteri Hivatal, Gazdasági és Pénzügyi Osztály
- Polgármesteri Hivatal, Műszaki Osztály
- Társult Önkormányzatok (Hantos, Nagylók)
- Háziorvos
- Védőnő
- Rendőrség
- Civil szervezetek (pl. Csipike Egyesület, Mozgáskorlátozottak Megyei Egyesülete)
- NRSZH Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal

- Ántsz
- Eltartottak jogi képviselői
- Munkaügyi Központ (alkalmazottak, közmunkaprogramban résztvevők)

Kommunikáció jellemző módjai:

személyes a legjellemzőbb

telefon, e-mail: kevésbé jellemző

Kéthetente vezetői értekezlet, ezen a négy telephely vezetői és a SESZI vezetője vesznek részt.

Javaslat: a személyes kommunikáció nagyon fontos, viszont nem marad nyoma és később nem visszakereshető, ezért érdemes lenne nagyobb hangsúlyt fektetni arra, hogy a személyesen megbeszéltek legalább egy e-mailben is rögzítve legyenek.

Jó gyakorlatként fontos kiemelni a dolgozóknak biztosított mentálhigiénés programokat, az erre való törekvést, a foglalkozás jellegével járó kiégettség elkerülésére.

Készenléti rendszer:

- jelzőrendszer. Általában a család jelzi, ha szükség van rá
- Krízisautó, sofőr + gondozónő felszereléssel. 10 perc alatt a helyszínen van, külső területekre ez kicsit több időt vehet igénybe. Ez speciális problémát is jelent, a földrajzi széttagoltság miatt: a vonzáskörzet, amivel Sárbogárd város lett, nagy, így sokszor többbe kerül kimenni, mint amennyi támogatást kaphatnak érte. Erre a

problémára azt a megoldást találták, hogy megbízott gondozónót alkalmaznak a helységekben.

2013. július 1-től önálló jogi személy

Finanszírozás:

- állami támogatás
- önkormányzati támogatás
- térítési díjak
- pályázatok

Piaci önellátásra nincs elvárás.

Foglalkoztatásban jelen van a közmunka-programban résztvevők alkalmazása, illetve középiskolás diákok kötelező önkéntes munkában eltöltendő 50 órás foglalkoztatása.

A finanszírozás optimalizálása érdekében törekvés az intézményvezetés részéről, hogy egy épületbe vonják össze a1-es és 3-as sz. telephelyeket, ez több szempontból is ideális lenne: a személyi és tárgyi feltételek mellett az adminisztrációs terheket is nagyban csökkentené, és a kommunikáció gyorsaságát, minőségét is javítaná.

Fontos célok, amit pályázatokkal igyekeznek biztosítani:

- idősek tartós elhelyezésének a megoldása, bővítése
- hospice-részleg kialakítása
- épületbővítés

Hospice szolgáltatás mint bevételi lehetőség is szóba kerülhetne, ha jobban megismernék az emberek ezt a lehetőséget, szemléletváltás jöhetne a halál feldolgozhatóságával kapcsolatban, és egy jó gyakorlat lehetne a felekezetek összehangolása terén is.

Nyilvánosság előtt való megjelenés formái:

Telefonkönyvben hirdetés formájában (grátisz, nem kell fizetni érte)

Internet (info-oldalak)

Családsegítő és gyermekjóléti szolgálat: 2013. januárjától tartozik ide, az iskolák KLIK-be vonása miatt. Az átvételi tapasztalat azt, hogy a humán erőforrás komoly problémát jelent, mert a törvény csak az alaplétszámot írja elő, és finanszírozza.

Probléma még, a szociális gondozói munka megbecsültségének a hiánya. Hasonló munkakörben máshol nagyobb javadalmazásra lehet számítani (pl. kórház), ezért ha valakinek ilyen lehetősége akad, valószínűleg átmegy.

Társadalmi kommunikáció témakörébe: az embereknek nincs rálátásuk a munka jellegére, ezért az alacsony bérek mellett még azzal is meg kell küzdeni, hogy megindokoljanak bizonyos döntéseket. Példa: miért kell öt váltás ruha egy gondozónak?

Közmunkaprogram jól működik személyes ismeretség alapján.

8-10 állandó közmunkásból 1-2-t fölvesznek végül. Az oktatást, mint juttatást lehet ilyenkor felajánlani, szakápolói vagy szociális gondozói munkakörbe. Utóbbi a jellemzőbb, mert a szakápoló jobb végzettség, sokan külföldre mennek vele, így itthon ebből hiány van.

Új, megoldásra váró feladat: drog, ez viszonylag új tendencia, az egyéb körülmények mellett az érintettek és családjuk részéről a beismerés nehézségeivel is meg kell küzdeni.

MADARÁSZ JÓZSEF VÁROSI KÖNYVTÁR

Nagy Zsuzsanna intézményvezető

2013. január 1. óta: közvetlenül a Polgármesteri Hivatalhoz tartozó intézmény.

Kapcsolódási pontok:

- Polgármester
- Polgármesteri Hivatal, Műszaki Osztály (karbantartás)
- Polgármesteri Hivatal, Gazdasági Osztály (pénzügyek)

Kommunikáció jellemző módja:

- személyes kapcsolat.
- telefon
- e-mail (nem jellemző)

Finanszírozás:

- önkormányzati támogatás
- térítési díjak
- pályázatok

Programszervezés:

- könyvtárurizmus: iskolás, ovis csoportok jönnek, és felnőttek is
- rendezvények: havi rendszerességgel meghívott előadókkal. A rendezvény ingyenes, a tiszteletdíjakat a költségvetésből, illetve pályázatokból fedezik

Jó ötlet: mobil polcrendszereket szereztek be, így a könyvtári olvasóterem könnyen átalakítható a rendezvényeknek otthont adó tereppé. A rendezvények vonzáskörzete nagy, a játásból mindenhonnan jönnek, még Székesfehérvárról is.

- kiállítások: havi rendszerességgel, elsősorban helyi alkotók műveiből

Megjelenési formák, módszerek:

- helyi lapok
- helyi TV
- megyei lapokban megjelentetett cikkek, illetve meghívó
- közösségi média
- honlap (fejlesztés alatt van)
- személyes terjesztés „szájhagyomány” is működik
- a rendezvényekről fotók megjelentetése
- plakátok iskolákban, óvodákban, közösségi tereken
- személyes adatbázisból meghívók kiküldése: protokoll lista alapján.

Javaslat: - adatbázis létrehozása, amelybe minden könyvtári tag bekerül kapnak értesítést a rendezvényekről, az újdonságokról.

- aktív közösségi média jelenlét, a facebookon javasoljuk önálló esemény létrehozását a rendezvényeikhez.
- a rendezvények felvétele és azokból rövid összefoglalók feltöltése a youtubera és azok megosztása a facebook felületen.
- az olvasókkal a személyes kapcsolattartás kiválóan működik: „mindenki ismer mindenkit”.

Jó példa a pr és marketingszemléletű gondolkodásra az intézmény vezetése, amit megerősít a szándék, hogy egységes arculatot alakítsanak ki pályázati forrásból.

SÁRBOGÁRDI HÁRSFAVIRÁG VÁROSI BÖLCSŐDE

Resch Krisztina intézményvezető

Kapcsolódási pontok:

- Polgármester
- Polgármesteri Hivatal, Műszaki Osztály (karbantartás)
- Polgármesteri Hivatal, Gazdasági Osztály (pénzügyek)

Jelenleg 26 fő férőhely van. Ez normatív elszámolással értendő, 11 napnál kevesebb hiánzással számít, a törvény szerint.

Dolgozói létszám: 7fő

Közmunkaprogram: takarítás, kerti munka, konyhai besegítő munka

Karbantartási munkálatokra inkább a Polgármesteri Hivatal Műszaki Osztálytól kérnek embert.

Finaszírozás:

- önkormányzati támogatás: éves költségvetés, minden év végén kell leadni a jövő évi igényeket. Ennek az alapja beszélgetés az igényekről, és az országos költségvetés, amely megírja, mit lehet tervezni.

Felújításra nem kapnak, inkább csak állagmegóvásra.

Fejlesztési lehetőségek: a Szociálpolitikai és Munkaügyi Intézet által meghatározott módszertani javaslatokat figyelembe véve kell fejleszteni. A javaslat szerint pl. pabcsoló, vízpermetező kellene a kertbe nyárra.

Bevételi forrás: időszakos gyermekfelügyelet. Ez a hiányzó gyerekek terhére hasznosítható, a maximális létszámot nem léphetik túl vele. Jelenleg 150Ft/óra térítés ellenében működik. Nem reklámozzák ezt, akit nem tudnak fölvenni, annak szokták felajánlani.

Terv még a gazdasági udvar térkövezése, mert ha a fű vizes, nyáron sem lehet kimenni a kertbe.

Évközben felmerülő problémák: polgármesterrel beszélük meg, személyesen.

Egyéb egyéni megoldásokra vannak jó példák:

- szülői segítség, társadalmi munka: akad vállalkozó szellemű szakember, aki segít

- szülői felajánlások: ruhák, játékok, bútorok

Sószoba: szülői támogatás segítségével cégadományként jött létre.

- külső támogatás: cégtől nyertek pl. 100 000 Ft értékű játékot

- Vöröskereszt: főleg ruhaadományok

Kapcsolattartás a szülőkkel:

Szülői értekezlet: évi három (kötelező előírás)

1. május-június: tájékoztatás új felvételizsek számára
2. ősz, tél, tavasz: aktuális témák, nevelési tanácsadás, tapasztalatcsere
3. tavasz: tájékoztatás az oviba menők számára

Saját internet nincs az intézményben, a Védőnői Szolgálattól router-en jön át. Napi jelentést kell küldeni az NRSZH-hoz.

Étkeztetés: saját konyháról, egyedülként. Legfőbb oka: törvény rendelkezik róla, hogy a 3 éven aluli gyermekeknek külön szabályok szerint kell főzni.

Javaslat: - a fundraising (adománygyűjtés) területek felderítése

- célzott fejlesztése kihirdetése, információk eljuttatása a szülőkhöz, helyi vállalkozókhöz.

SÁRBOGÁRDI ZENGŐ ÓVODA

Huszárné Kovács Márta intézményvezető

Székhely , tagóvoda, 2 telephely

2013. július 1 óta van a jelenlegi formában, fenntartói döntés következtében jött létre a város óvodáiból

Székhely: Mikes köz 3.

Az intézmény tagintézménye, telephelyei:

Tagintézmény: Sárbogárdi Zengő Óvoda Sárszentmiklósi Tagóvodája

(Kippkopp Óvoda)

Címe:7003 Sárbogárd, Gesztenye sor 1.

Telephely: Sárbogárdi Zengő Óvoda

(Aprajafalva Óvoda)

Címe: 7000 Sárbogárd. Szent I. u. 49.

Telephely: Sárbogárdi Zengő Óvoda

(Kölyökvár Óvoda)

Címe:7018 Pusztaegres, Hatvani út 50.

Ez a tagolódási rendszer 2013. július 1-jén jött létre, oka az iskolák KLIK-hez kerülése. Addig az óvodák és az iskolák egy rendszerbe tartoztak. További ok a köznevelési törvény változása: növekedett a köznevelői létszám. Az összevonások után a lehető legjobb struktúrát sikerült kialakítani, gazdasági szempontból is.

Eljárásrendek: egységsíteni kellett. Most minden a központi óvodában koncentrálódik. Ez adminisztráció szempontjából jó, de nagy terhet ró a személyzetre.

Fejlesztési tervek:

- Informatikai bővítés, frissítés nagyon fontos lenne. Mivel azelőtt az iskoláknál koncentrálódott az adatkezelés, ott fejlesztették a rendszereket, és azok ott is maradtak.

A pedagógiai munkához is fontos lenne.

- épületbővítés: tárgyaló, öltöző

Kapcsolódási pont:

- Polgármester
- Gazdasági Osztály
- Műszaki Osztály

Szülőkkel való kapcsolattartás:

- Szülői szervezet: szmk: ez a könevelési törvénybe foglalt előírás. Elnök + 2 képviselő: rendszeres megbeszélés az óvodavezetővel. A pedagógiai programok szervezésében is részt vesznek.

Érdekképviselő jól működik: problémamegoldás általában megbeszéléssel megy, közös megoldások keresése a cél.

Finanszírozás:

- önkormányzati támogatás
- alapítvány: felajánlás, adó 1%, alapítványi bál bevételei
- pályázatok
- szülői támogatás: programokra sütemény, gyümölcs.

Közmunka:

- karbantartás
- takarítás

Gyakornoki programok:

- okj-s képzésben résztvevők
- főiskolai hallgatók
- dajkaképzés

- pedagógiai asszisztens
- gyógypedagógus
- védőnői hálózat

A hatékony intézményirányítás lehetőségei, fejlesztése

Sárbogárd város önkormányzatának intézményeit a hatékony intézményirányítás követelményrendszerének ismervei alapján kívánjuk megvizsgálni.

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

Mindezt azért, hogy az intézmények képessége nőjön feladatiak 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, amely igazi támogató infrastruktúrája a szervezetnek.

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 tájékoztatatlanság, 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. Végezzék 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, intézményeknek 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. Sárbogárd intézményvezetői között nagyon talpraesett több szempont szerint is menedzsment szemléletű vezetők vannak. Érdemes rendszeresen alkalmat adni, szervezett formát találni arra, hogy az intézmények vezetői találkozzanak egymással, osszák meg tapasztalataikat, beszéljenek egymással a kihívásaikról. Egymásnak is sokat tudnak segíteni, tanácsaikkal, jó gyakorlataikkal tovább tudják fejleszteni a működésüket.
6. A gazdasági társaságok, intézmények keressenek jó gyakorlatokat a környezetükben. Monitorozzák az online felületeket, az elérhető eszközökön megtalálható információkat. Sárbogárd 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.