



Aldebrő Körjegyzőség Szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



Pályázati kiírás 10. területe

**A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások
eredményességét mérő mutatószámok bevezetése**

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



A non-profit szervezetek teljesítményértékelési modelljei

A teljesítményértékelés szakértői szerint a non-profit szervezetek eredményességének mérésekor sokkal inkább a programeredményesség áll a középpontban az általános szervezeti eredményességgel szemben, azaz az elméletek a teljesítményértékelés részkérdéseire vonatkoznak, nem pedig a szervezetre általánosságban.

A teljesítménymérés és -értékelésnek számos típusa létezik, például a:

- cél- és kimenetközpontú,
- erőforrás-központú,
- folyamat-központú vagy
- a különféle többdimenziós modellek.

A non-profit szervezetek általában *két időpont teljesítményét összevető értékelési modellt alkalmaznak*, amelynél a második időpont teljesítménye valamilyen beavatkozás után jön létre. Ezen modellen alapul például az úgynevezett célközpontú értékelés is, mely azt vizsgálja, hogy a program kimenete mennyire felel meg a kitűzött céloknak, azaz a tervmutatókkal a teljesítmény információit veti össze.

„E programértékelés output jellegű mutatói:

- a szolgáltatás igénybe vevőinek száma,
- a szétosztott adományok összege vagy az akciók száma.

Eredménymutatóként értelmezhető:

- a célközönség tagjainak elégedettsége,
- az életminőség, a helyzet javulása,
- a magatartásminták, a vélemények megváltozása,
- a tagok aktivitásának növekedése,
- a szervezet elismertségének fokozódása.”¹

¹ Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...

A célközpontú értékelés abból a feltételezésből indul ki, mely szerint vannak megismerhető, stabil célok, amelyek objektív mutatókkal is kifejezhetőek, így a mutatóknak megfelelő teljesítményadatok összegyűjthetőek, feldolgozhatóak és a megfelelő módon kiértékelhetőek. Sokan azonban éppen emiatt támadják, vitatják a célközpontú teljesítményértékelést, ezért a kutatásokban egyre inkább elmozdulás figyelhető meg a célközpontú értékelés felől az eredményesség értékelésének társadalmi és politikai megközelítéseinek irányába.

A célközpontú modellek körében a humán-szolgáltató non-profit szervezetek programértékelési modelljei a legnépszerűbbek, széles körben elterjedtek, ilyen például a program-eredmény modell:

Inputok => Tevékenységek => Outputok => Eredmény

- Inputok: a program során felhasznált erőforrások: pénz, idő, önkéntesek, eszközök
- Tevékenységek: a célok elérése érdekében az inputok felhasználása: segítségnyújtás, oktatás, kapcsolatépítés, tanácsadás
- Outputok: a tevékenységek közvetlen termékei: támogatottak száma, események száma,
- Eredmény: a közösség haszna és változása a programban való részvétel után: helyzet javulása, magatartás-változás

Többdimenziós teljesítményértékelési modellek

A non-profit szervezetek eredményessége nem korlátozható egyetlen mutatóra, ugyanis az a különböző érdekek és elvárások teljesülésének összetett rendszerére vonatkozik.

Napjainkban a non-profit szervezetek eredményességének négy fő dimenzióját határozzák meg:

- ügyfél-elégedettség,
- erőforrás-bevonás,
- társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév,

- kimenetek, hatások.

Az első három dimenzió a non-profit szektor egészében hasonló módon fejezhető ki, míg a negyedik, a kimenet dimenziója a szervezetek egyedi tevékenységei szerint változnak, így az általánosíthatóság, összehasonlíthatóság szempontjából csupán korlátozottan használhatók. Ma már a szervezet eredményességét gyakran tulajdonítják a vezetés eredményességének, ugyanis e kettő szoros kapcsolatban áll egymással.

A non-profit szervezetek, amilyenek például az önkormányzatok is napjainkban egyre érdekelttérre válnak teljesítményük mérésében, teljesítményük minőségéről származó információk birtoklásában. Ebből kifolyólag a szervezetek egyre nagyobb fontosságot tulajdonítanak a tudatosabb, tervszerűbb működésnek, a stratégiai menedzsmentnek, a marketingnek, valamint a public relationsnek. Mindezt működésük professzionalizálódása, eredményességének növelése érdekében teszik.

A szervezetek teljesítményének mérhetőségét gyakran külső hatások is kikényszerítik, ugyanis a támogatók (például a kormányzat) is egyre inkább igénylik a szervezet teljesítményére vonatkozó információkat, s ettől teszik függővé a támogatásokat.

Ahhoz, hogy a szervezetek erősíteni tudják hírnevüket, jól kommunikálható teljesítményre vonatkozó információkra van szükség.

Ha a szervezet rendelkezik eredménymutatókkal, könnyebben elfogadtathatja céljait érintettjeivel, ugyanis így világosabbá tehető céljai.

Mindezek indokolják a non-profit szervezetek körében is egyre népszerűbb teljesítménymérést és –értékelést.

A teljesítménymérés és - értékelés információi

„A teljesítménymérés és a teljesítményértékelés általánosságban a szervezetek és/vagy a programok, a tevékenységek hatékonyságára és eredményességére vonatkozó információk szisztematikus összegyűjtését és elemzését jelenti.”² Ebben az értelemben tehát egy non-profit szervezet működését abban az esetben tekinthetjük eredményesnek, amennyiben teljesítménye a kitűzött célok elérését és a működőképesség fenntartását egyszerre szolgálja. Ennek érdekében olyan mutatókat kell kialakítani, amelyek alkalmasak a teljesítmény

² Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, pighy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...

kifejezésére és értékelésére: ezek általában az input, az output, a tevékenység, valamint az eredményesség kategóriáiban értelmezhető. A non-profit szervezetek tekintetében ezek a következők:

- az inputok a szervezet programjaihoz, egyes tevékenységéhez rendelt / felhasznált erőforrások, melyek számszerűsíthető mutatói: a felhasznált pénz, felszerelések, eszközök, alkalmazottak száma, ledolgozott munkaideje, valamint az infrastruktúra. Nem számszerűsíthető mutatói pedig a társadalmi és humán tőke jellegű erőforrások (például motiváció, tudás, know-how)
- A tevékenységek, amelyek azt mutatják meg, hogy az erőforrásokkal mi történik a szervezeti küldetés vagy a programcélok teljesülése érdekében. Technikákkal, valamint eljárási módokkal fejezhető ki.
- Az outputok, amelyek a tevékenységek közvetlen eredményei. Az outputokat többek között a felhasznált munkamennyiséggel, az elkészült anyagokkal, valamint a résztvevőkkel, jeleníthetünk meg.
- „A non-profit szervezetek teljesítményének valódi *eredményessége* mindenekelőtt azokat a tényleges *következményeket, hatásokat vagy változásokat* jelenti, amelyek a küldetéscélokhöz kapcsolódó outputok igénybe vétele során vagy azok következtében létrejönnek. Az eredményesség alapvetően a küldetéshez kapcsolódó közönség elégedettségével fejezhető ki, illetve azokra a feltételekre, helyzetekre, magatartásra, képességekre, attitűdökre, stb. vonatkozik, amelyeket a szervezetek az outputok révén kívánnak alakítani.”³ Azaz a non-profit szervezetek teljesítményét olyan nem számszerűsíthető mutatókkal fejezhetjük ki, mint például az ügyfelek elégedettsége, azonban ezek önmagukban nem biztosítják a működőképesség folytonosságát.

A non-profit szervezetek esetében nem értelmezhető az a magyarázat, mely szerint a szervezetek a profittal fejezik ki működésük eredményességét, hiszen a non-profit szervezetek működésének alapvető célja az elsődleges közönség elégedettségének elérése, nem a pénzügyi haszon szerzése. Ebből kifolyólag a non-profit szervezetek teljesítményének

³ Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...

mérése bonyolult feladat. A non-profit szervezetnek egyidejűleg több kihívásnak kell eleget tennie, így tevékenységének eredményességének mérése többdimenziós, azaz nem korlátozható egy mutatóra. A szervezet eredményessége így a:

- „küldetéshez kapcsolódó teljesítmény hatását mérő mutatókkal
- a fő közönségcsoportok elégedettségét jelző mutatókkal, valamint
- a működés folyamatosságát biztosító erőforrás-bevonás mutatóival fejezhető ki.”⁴

A non-profit szervezetek eredményességét tehát különféle nem-pénzügyi és pénzügyi mutatóval mérhetjük (kvantitatív és kvalitatív, gazdasági és pénzügyi mutatók sorával). A non-profit szervezetek esetében is igaz az, hogy egy részterület eredményessége még nem feltétlenül jelent szervezeti szintű eredményességet is.

Mutatókat értelmező fogalmak

Hatékonyság: olyan, általában ún. teljesítményokozó mutató, mely a teljesítmény leadásának folyamatát jellemzi, a folyamat irányítója számára értelmezhető és irányítási, beavatkozási információt hordoz, amely a célelérés optimalizálható.

Hatásosság: olyan ún. eredménymutató, mely a leadott teljesítményt, kibocsátott eredményt jellemzi, a felhasználó, átvevő által értelmezhetőek, az ő szemükkel méri egy adott szervezett vagy folyamat eredményességét, sikerét.

Megfelelőség: olyan egyszerű mutató (lehet akár teljesítményokozó vagy eredménymutató is), amely a jogszabályokban, hatósági vagy szabvány-előírásokban rögzített tartalmú és előírt értékű jellemzője a folyamatnak vagy tevékenységnek, esetleg a szervezet egészének.

Mutatók, mutatószámok: A mutató olyan értékmérő, mely a tevékenységi és költségvetési főszámokhoz képest már viszonyít valamely meghatározott szempont, paraméter szerint, azaz a közvetlenül mért adatokat valamilyen előre definiált (matematikai, statisztikai) számítási szabálynak veti alá. Így a mutatószámok nem adatok, hanem azok aggregált, komplex esszenciái. Többek az adalnál, mert már a címzett, a felhasználó számára értékes

⁴ Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...

információt hordozzák. A tudatos vállalatirányítás érdekében a célokból levezetett mutatószámoknak a vezetők, a döntési pozícióban levő munkatársak számára kell információt adni, ezzel a valódi döntéstámogatást megalapozni.

Mutatószámrendszerek: A mutatószámrendszerek, összefüggő, egymást kiegészítő, értelmező mutatószámok strukturált halmaza. A mutatószámok így összehangoltak, egymásra épülnek az adott mutatószámrendszer logikája mentén. Bármely korszerű mutatószámrendszer alapvető célja, hogy a rendszer központjában álló cél, szemlélet mentén többféle szempontot figyelembe vevő, komplexebb döntéshozatali támogatást biztosítson. Ilyen mutatószámrendszerek, illetve azokat létrehozó módszertanok a:

- EFQM-modell, illetve önkormányzatok esetében ezzel analóg CAF-modell, amelynél a középpontjában álló eszme a szervezeti kiválóság elve
- Balanced Scorecard (BSC), amelynél a középpontjában álló eszme a szervezeti stratégia lebontása és ezen lebontott célok teljesítéséhez kötött teljesítményértékelés
- Process Measurement System (PMS), amelynél a középpontjában álló eszme a folyamatok eredményességének és hatékonyságának, valamint megfelelőségének mérése

A mutatószámok alkalmazása bármely szervezetnél nem egy eszköz beemelését jelenti csupán, hanem egy hosszabb bevezetési folyamat eredményeként megvalósuló szemléletváltást, melynek főbb összetevői:

- üzleties – önkormányzatoknál értsd, mint eredményorientált és hatékony – működés elfogadása és szem előtt tartása
- célorientáltság, célszerűség érvényesítése mind a vezetésben mind a végrehajtásban;
- nyitottság és készség az állandó tanulásra, fejlődésre, változásra
- fejlődés eszközökben és eszközalkalmazásban.

Aldebró, 2010. február

10. célterület:

A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.

1. Mióta dolgozik a környezetvédelmi hivatalban?
2. Hány éve dolgozik hasonló területen?
3. Milyen végzettséggel rendelkezik?
4. Milyen munkaidőben dolgozik a hivatalban?
5. Milyen feladatkört lát el a hivatalban?
6. Mennyire elégedett a hivatal működésével, illetve megfelelőnek találja-e a nyújtott szolgáltatásokat?
7. Mennyire találja célorientáltnak, illetve fejlődőképesnek a hivatal működését?
8. Mennyire találja elégedettnek a lakosság visszajelzéseit a nyújtott közszolgáltatásokkal kapcsolatban?
9. Az elmúlt hány évben hány panaszbejelentést kapott munkájához kapcsolódóan?
10. Milyen területen volt a legtöbb panaszos eset, illetve melyeket nevezne sikeresnek?
11. Milyen időtartam alatt zajlik a panaszos esetek elbírálása, megoldása?
12. Volt-e az eredményességét segítő javaslata, szokott-e teljesítményértékelő kezdeményezéseket tenni?
13. Milyen intézkedéseket tettek a hivatal munkájának teljesítményének javítására?
14. Használják-e valami értékelési rendszert vagy modellt a szolgáltatásuk teljesítményével kapcsolatban?
15. Használják-e teljesítményértékelő mutatókat, hogy felmérjék munkájuk eredményességét?

10. célterület:

A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.

Általánosságban elmondható (interjúkérdések 1-5.), hogy a hivatal dolgozói nagy tapasztalattal rendelkeznek az ügyfélszolgálati munkában, általában a végzettségüknek megfelelő posztot töltenek be a hivatalban, és a hosszú helyi szolgálati idő miatt rendkívül tájékozottak a település közügyeit tekintve. Mindenki teljes munkaidőben dolgozik, illetve a körjegyzőség kis szervezeti létszámát figyelembe véve, összeszokott munkatársakról van szó.

A hivatal dolgozói elégedettek a körjegyzőségi iroda működésével. Több területet említve, úgy gondolják, hogy a szervezet kis létszáma ellenére jól végzi munkáját, ellátja a szükséges feladatokat. A munkatársak véleménye szerint csak néhány kisebb probléma hátráltatja a működést, ők mindannyian célorientáltak tartják a szervezetet. Elmondásuk szerint több területen lehetőség van a további fejlesztésre, amely hozzájárulhat az eredményesség növekedéséhez.

A lakossági visszajelzésekről elmondták, hogy pozitívnak találják, bár azzal is egyetértenek, hogy az ügyfélszolgálat munkájának szüksége van reformra. Elsősorban nem a panaszos esetek száma alapján, hanem a hiányos infrastrukturális háttér, a szervezetlen munka-irányítás következtében kialakuló lassúság, alacsony hatékonyság.

A dolgozók véleménye szerint a körjegyzőség kis létszáma jelenthet garanciát a folytonos teljesítményértékelésre, hiszen együtt dolgoznak és egymásra épülő munkájuk során önmunkájuk mellett a többiekét is értékelik. Ez persze meglehetősen szubjektívnek tekinthető. Teljesítményértékelésnek tekinthető, hogy megbeszéléseik során rendszeresen értékelik egymás munkáját is, segítenek a problémák megoldásában.

Teljesítményértékelő rendszer jelenleg nem áll rendelkezésükre, illetve nem használnak, legalábbis tudatosan, teljesítménymérő mutatószámokat sem. A közvetett információkról (pl. a szervezet elismertségének fokozódása) értesülnek, az ügyfelek elégedettsége illetve a társszervezetek visszajelzései alapján.

Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer (Balanced Scorecard)

A Balanced Scorecard (BSC) a modell megalkotóinak (Norton-Kaplan) eredeti célja szerint egy gyakorlati tapasztalatokon alapuló értékelési rendszernek készült. A tanulmányozott esetekkel kapcsolatos vitákból, a nyert adatok összevetéséből azonban végül egy kulcsfontosságú irányítási rendszer született, amit azóta az üzleti világ minden területén, valamint közigazgatási szervezetek esetében is sikerrel alkalmaztak.

A modellalkotásban nagy előnyt jelentett, hogy az egyik szerző gyakorlati szakember (David P. Norton egy tanácsadó cég munkatársa), míg a másik elméleti szaktekinély (Robert S. Kaplan a Harvard Business School professzora), így ismereteik jól kiegészítették egymást, ami a konstrukció kiemelkedő stabilitásához, megbízhatóságához vezetett, használata egyszerű és könnyen értelmezhető.

A BSC arra a feltételezésre épül, hogy a különböző irányítási rendszerek hangsúlyai, kiemelt szempontjai, választott mutatói egyaránt fontosak és szükségképpen összefüggnek egymással. Nem lehet csupán az egyikre vagy a másikra támaszkodni.

A szerzők egy szemléletes hasonlattal élnek ennek alátámasztására: a repülőgépek irányítását sem lehet egyetlen műszerre alapozni, csak több műszer együttes működése garantálhatja a biztonságos repülést.

A Balanced Scorecard segíti

- a jövőkép és a stratégia tisztázását és intézkedésekké alakítását
- a stratégiai célok és mutatók összekapcsolását és kommunikálását
- a tervezést, az elvárások rögzítését és összehangolását a stratégiai intézkedésekkel
- a stratégiai visszacsatolást és a tanulást

A Balanced Scorecard fókuszában a jövőkép és a stratégia áll, amelyek lebontása konkrét célokká négy nézőpont szerint történik:

- pénzügyi nézőpont
- vevői nézőpont
- a működési folyamatok nézőpontja
- tanulási és fejlődési nézőpont

A modell megalkotói szerint az említett négy nézőpont általában elegendő a szervezet helyzetének áttekintéséhez, a megalapozott stratégia kialakításához. A túl sok mutató bonyolulttá, áttekinthetetlenné teszi a rendszert. Négy szempont 10-25 mutatója képes arra, hogy kommunikáljon egy adott stratégiát, illetve segítse a stratégia megvalósulását. Természetesen vannak olyan szervezetek, amelyeknél egyéb nézőpontok is megjelenhetnek (pl. környezetvédelem).

A Balanced Scorecard létrehozóinak javaslata szerint a négy dimenziót inkább keretnek kell tekinteni és nem „egyenruhának”.

Pénzügyi nézőpont

A pénzügyi nézőpont szerinti vállalati céloknak a tulajdonosi elvárásokat kell tükrözniük.

A tulajdonosi elvárásokhoz kapcsolódó mutató például a működő tőkére jutó hozam, vagy közigazgatási szervezet esetében – mivel nem cél a nyereséges működés – az előzetes költségvetési terv betartása.

Vevői nézőpont

A vevői nézőpont a fogyasztói elvárásokat, értékeket (customer value) veszi figyelembe a vállalati célok megfogalmazásakor.

Itt olyan mutatókat említhetünk, mint a fogyasztói elégedettség, a megtartott és újonnan megnyert fogyasztók száma, a piaci részesedés stb.

A működési folyamatok nézőpontja

Ez a nézőpont az értékteremtés szempontjából fontos folyamatokra (ezek az ún. kritikus folyamatok), illetve az ezekhez kapcsolódó célokra és mutatókra koncentrál.

A tanulási és fejlődési nézőpont

A tanulás, a képességfejlesztés folyamatában a vállalat alapvetően három erőforrásra koncentrál: emberekre, rendszerekre, eljárásokra. A nézőponthoz kapcsolódó vállalati céloknak a befektetés jövőbeni területeire (képzés, információtechnológia stb.), valamint olyan területekre kell irányulniuk, mint az alkalmazottakkal kapcsolatos mutatók (például elégedettség, fluktuáció).

A BSC modelljében az egyes nézőpontokon belül rögzítjük a célokat, az azokat megjelenítő mutatókat, a mutatók tervezett értékeit, valamint az ezek eléréséhez szükséges intézkedéseket. Megkülönböztetünk eredménymutatókat és teljesítményozókat:

- eredménymutatók: az elért teljesítményt mutató utólagos jelzőszámok
- teljesítményozók: előremutató, a jövő teljesítményét meghatározó jelzőszámok

A BSC lentebb bemutatott ábráját a jelen célterület, illetve korábbi (döntési, koordinációs, szervezési témájú) workshopok eredményei alapján állítottuk össze.

A Balanced Scorecard eredményeinek bemutatása

A pénzügyi nézőpont tekintetében két fontos célkitűzést sikerült megállapítani: az adók pontos beszedését, illetve a költségvetés betartását. Mindkettő a stabil gazdálkodást hivatott szolgálni, ami a stratégia szempontjából nem az irányok meghatározásában, hanem azok tarthatóságában játszik szerepet.

A vevő szempont áttekintése három fontos elvárásra mutatott rá: a lakosság szakmai felkészültséget, és erre épülve gyors és sikeres ügyintézést vár el a hivataltól.

A szakmai felkészültség és a sikeres ügyintézés a vevő szempontjából erősen kapcsolódik egymáshoz, hiszen a siker előfeltételeként értelmezi a magas szintű szakmai tudást, valamint mérhető mutatójaként mindkettőnek az ügyfél-elégedettséget, illetve az újrainyitott ügyek számát tekinthetjük. Ezt egyrészt a folyamatos képzések tudják biztosítani, de sok esetben a szakmai tudás folyamánya, hogy az ügy a hatályos szabályozásoknak megfelelően, de nem az ügyfél elvárásai szerint alakul. Ezen esetekben, hogy az ügyfél-elégedettségi elvárásokat hozni lehessen, a legfontosabb lépés a folyamatok és az eredmények kommunikálása – az ügyféllel tisztázni kell, mi miért történt, hogy az ügyintéző a legjobb tudása szerint járt el, és ha van lehetőség alternatív utak bejárására, melyek azok.

A gyors ügyintézés relatív fogalom, hiszen az ügyfél számára legtöbbször az azonnali intézkedés is lassú. Másrésztől sok esetben szintén a jogszabályi környezet határoz meg bizonyos időkereteket, melyeket a hivatal köteles betartani. Mindazonáltal, megfelelő – az ügyfelvételt közvetlenül követő, illetve változás esetén azonnali – kommunikáció mellett (várható folyamatlépések, és azok átfutási ideje) nagyobb eséllyel számíthatunk az ügyfél megértésére, türelmére.

A folyamatok szempont vizsgálata két kritikus területet fedett fel, melyek a hivatal munkájának oroszlánrészét teszik ki: ügyintézés és adatszolgáltatás.

Mindkét esetben közös, alapvető elvárás a határidőn belüli teljesítés. Bár az ügyintézés igénye főként lakossági, az adatszolgáltatás pedig intézményi oldalról jelenik meg, a két, számos különbséget mutató szereplő ugyanúgy ügyfélnek tekinthető, így értelmezhetőek rájuk a vevő szempont alatt tárgyalt elvárások. Annak érdekében, hogy a folyamatok megfelelőképpen segítsék a hivatal dolgozóit, jelen szervezetfejlesztés keretében a BSC-ben foglalt intézkedések mindegyikével foglalkozunk. A hivatal számos folyamatát feltérképezzük és az elvárásoknak megfelelően módosítjuk, az infrastruktúrát az ONR szoftver segítségével fejlesztjük, és ügyfél elégedettség mérést vezetünk be.

A tanulás és fejlődés szempont három pilléreként a szakmai felkészültséget, az ügyfélkezelési kompetenciákat (soft skills) és fejlődésre irányuló motivációt azonosítottuk. Az első kettő fejlesztésének útja a belső illetve külső szervezésű képzéseken való részvétel, eredményeként pedig az első esetben az ügykezelési hibák csökkenését, illetve mindkét esetben az ügyfél-elégedettség növekedését várjuk el. A képzésre irányuló motiváció növelésének eszközeként a bevezetésre kerülő teljesítmény-értékelési rendszert, illetve az annak eredményeire épülő szervezeti szintű, és személyes képzési tervet határoztuk meg.

Jövőkép és Stratégia

A szempontok eredményeinek figyelembe vétele nyomán kialakult a Körjegyzőség működésének jövőképe. A Balanced Scorecard módszer eredményeit figyelembe véve megalkottuk a hatékony és eredményes közigazgatási szervezet alappilléreit.

A vállaltoknál és a közigazgatási szervezeteknél egyaránt lényeges szempont, hogy mennyire képesek hatékonyan és szolgáltatás-orientáltan végezni tevékenységüket. Ennek fontos szerepe van abban, hogy képesek legyenek határidőre dolgozni, alkalmazni az aktuális jogszabályi környezetet, illetve lehetőséget nyújtsanak a partner szervezetek kiegyensúlyozott működésére is. A közigazgatásban ezt a jelentős tényezőt a lakosság elégedettségén, illetve a belső működési folyamatok összehangoltságán tudjuk felmérni. A hatékonyság nem csak azt jelenti, hogy a szervezeti egységek könnyen és megszokottan tudnak együttműködni, hanem, hogy fel vannak készülve az ügyfélszolgálati munka során várható minden tevékenység elvégzésére, az erőforrások hatékony és célorientált kihasználására és a szolgáltató környezethez történő rugalmas alkalmazkodásra is.

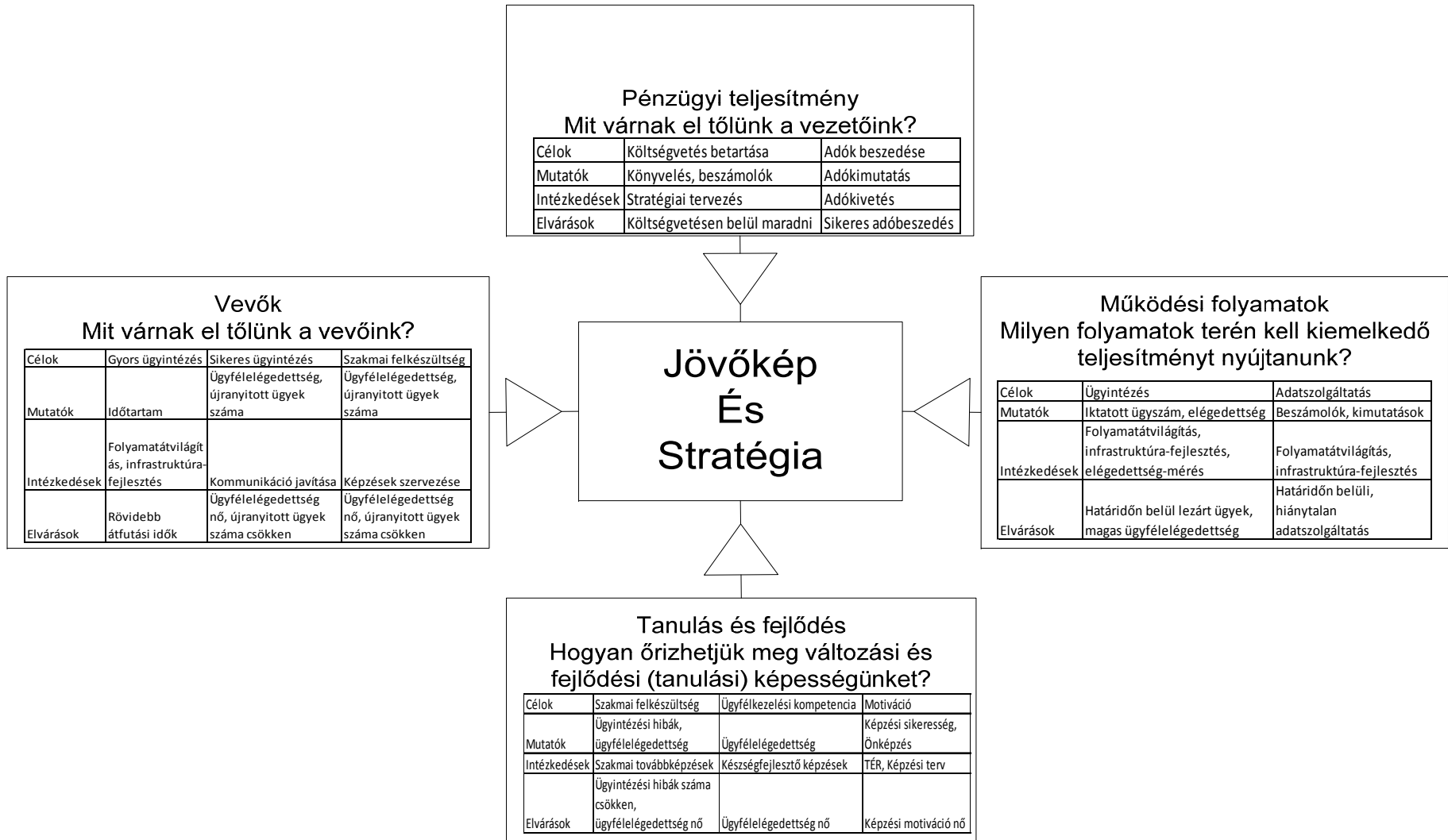
Aldebrő Körjegyzőség a jövőben pénzügyi szempontból stabil helyzetet fog mutatni. A körjegyzőség hatékonyan használja a költségvetési forrásokat és betartja a költségvetési egyensúlyra vonatkozó legfontosabb alapelveket. Ennek következtében a kiadások és a bevételek aránya stabilitást fog mutatni. A stabilitás megtartásához a már említett adóbevételek pontos beszedése nyújt jelentős forrást. A költségek megtervezése megtörténik annak érdekében, hogy a büdzsé tartható legyen a kiszámítható pénzügyi környezet fenntartása érdekében.

A hivatal a jövőben a jelenleginél hatékonyabb ügyintézési folyamatokkal fog rendelkezni. Ennek érdekében csökkentik az átfutási időket, míg kialakul egy rutinos és gyors ügyintézés. Alapvetően kapcsolódik az ügyintézési idők csökkentéséhez, hogy a hivatal nem csak gyorsan, hanem eredményesen fog eljárni, aminek következtében magas szintű lesz a lakossági elégedettség. Ez tehát az jelenti, hogy a hivatali munka során a kialakított feladatkörök felelősei gyorsan és hatékonyan oldják meg a felmerülő problémákat, hatékony lesz az ügyfélszolgálat tevékenysége. A helyettesítés lehetőséget nyújt az egyes feladatkörök rendszeres és mindig gyors intézésre. Az újraindított ügyek száma csökkenni fog, a hivatali kommunikáció is jelentősen javul. Mindezen folyamatok összességüként nő az ügyfél-elégedettség, csökken a lakossági panaszok száma.

A jövőben növekedni fog a lakossági elégedettség, abból kifolyólag, hogy eredményesebb lesz a hivatal munkája, több lesz az iktatott ügyek száma, illetve rendszeresek lesznek a beszámolók és a kimutatások. Megtörténik a folyamatátvilágítás és jelentős lesz az infrastruktúra fejlesztése. A korszerűbb irodai háttér, hatékonyabb munkafolyamatoknak köszönhetően megnő a határidőn belül lezárt ügyek száma és rendszeresen megtörténik a hiánytalan, határidőn belüli adatszolgáltatás.

Aldebrő Körjegyzőség gyakorlatában releváns lesz a szakmai felkészültség, az elégedett ügyfél illetve a motivált munkatársak. Készségfejlesztő tréningeken képzik tovább magukat az ügyintézők, folyamatos szakmai kihívásokra és fejlődési lehetőségekre vágnak. Prioritás lesz az önképzés, még akkor is, ha erre nem kapnak külső motivációt. Ennek eredményeként nőni fog az ügyfél elégedettség és a dolgozók motiváltsága jelentősen növeli a hivatal hatékonyságát és fejlődő képességét.

BALANCED SCORECARD (BSC)





Aldebrő Körjegyzőség Szervezetfejlesztése

ÁROP-1.A.2/A-2008-0252



Pályázati kiírás 10. területe

**A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások
eredményességét mérő mutatószámok bevezetése**

Terv tény analízis

Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821



A szervezetfejlesztés folyamán alapvető fontosságú, hogy a tervezés során állapítsunk meg jól értelmezhető mutatószámokat és azok értékét a projekt elején és végén határozzuk meg. Még átfogóbb képet kapunk, ha a kiválasztott indikátorok aktuális értékét a projekt megvalósulása közben is megvizsgáljuk. Így egy folyamatos ellenőrzésnek vethetjük alá a végzett tevékenységet, amely fontos ahhoz, hogy folyamatos információval rendelkezünk a projekt teljes időtartama alatt.

A kontrolling tevékenység alapfilozófiájának három alappillére van. Az egyik, a tervezés, mely alapvetően meghatározza a projekt végrehajtását, illetve a további pilléreket. A másik oldala a megvalósítás (tény), amiben tényszerűen jelennek meg a tevékenységek eredményei. A köztes időszakban zajlik a számbavétel, mely összeveti a tervezés és a végrehajtás közti különbségeket, ellenőrzi a tervezési fázisban megfogalmazott célokat és segíti azok megvalósulását.

A terv tény analízist többször el lehet végezni a kiválasztott folyamaton, lehet a nyitásnál, illetve a projekt befejezésekor is és természetesen a projekt megvalósítása során is, ha kíváncsiak vagyunk a részeredmények összevetésére is. Az eltérések elemzése közben három fő kérdés merül fel:

1. Kellően megalapozottak-e a tervadatok
2. milyen mértékben térnek el a tényadatok a tervadatoktól (abszolút és relatív értelemben)
3. milyen okokra vezethetők vissza az eltérések.

A települések esetében többféle fejlesztési dokumentumot ismerünk, melyek alapjául szolgálhatnak egy település stratégiaalkotásának. A tervezés során megfogalmazott célokat, prioritásokat, jövőképeket és egyéb elemeket pedig a kontrolling (monitoring) során tudjuk ellenőrizni és számon kérni. A fejlesztési dokumentumoknak több felosztása létezik. Az egyik szerint beszélhetünk stratégiai és operatív dokumentumokról. Ennek megfelelően alakul a kontrolling fajtája is erre a két területre.

A stratégiai kontrolling orientációja első sorban a vállalat és környezete kapcsolatát vizsgálja, települések esetében a település versenyképességét a hasonló tulajdonságokkal rendelkezők közt. A stratégiai tervezés folyamán kialakult célkitűzések teljesülésének vizsgálta a feladata, általában hosszú időtávon, 3-5 év távlatában. A vizsgálat során a gyengeségek, erősségek

illetve az esélyek, kockázatok vizsgálata történik meg. A kontrolling céljai a sikerorientáltság, a fennmaradás és tőkemegtérülés teljesülésének vizsgálata.

Az operatív kontrolling ezzel szemben kisebb időtávon, kisebb és gyakorlatiasabb célok teljesülésének vizsgálatával foglalkozik. Egyik fő célkitűzése az információszolgáltatás.

A fejlesztési tervek mellett a települések esetén beszélhetünk még rendezési tervekről is, melyek sokkal gyakorlatorientáltabbak, a konkrét elvégzendő feladatokról szólnak, szemben a stratégiai tervezéssel, mely a távlati célok, a jövőkép és prioritások felállításával valósul meg.

A településtervezési tevékenység tartalmát tekintve három fő tevékenységi típusra bontható:

A spekulatív-intuitív (dokumentumorientált) típusú tervezésre, amikor a tervezéssel foglalkozó szakemberek maguk próbálják meg kitalálni, és dokumentációban összefoglalni, érvekkel alátámasztani, hogy az adott helyzetben az adott településnek mit kellene célul tűznie, és azt hogyan érhetné el a legmegfelelőbb módon, és

a koordinatív-participatív (folyamatorientált) típusú tervezésre. Ebben az esetben a tervezéssel foglalkozó szakértők az adott település fejlesztésében közreműködő szereplők, érintettek bevonásával, azok szempontjaiból, értékrendjeiből, szándékaiból kiindulva, az így felmerülő célrendszerek, érdekkülönbségek harmonizálásával fogalmazzák meg a célokat és az ahhoz vezető aktivitások összetevőit, úgy, hogy a célkitűzések minél többek számára elfogadhatók, megvalósíthatók legyenek, minél többen részt kívánjanak venni a célok elérésében, amelyek természetesen itt is dokumentálásra kerülnek.

Marketing típusú tervezés, amelyben a tervezők a helyi társadalom fizetőképes szükségleteinek felmérése, a település külső és belső versenyképessége, valamint a helyi teljesítőképesség számbavétele alapján tesznek javaslatot az elérendő célokra és a célok elérését szolgáló eszközök kiválasztására.

A tervezési értékrend tekintetében négyféle különböző megközelítésmód alakult ki a gyakorlatban:

A tradícióorientált tervezői megközelítés az egyes helyi társadalmak gyakran fellelhető konzervatív attitűdjeire alapozva a múlt adottságainak továbbvezetéséből, a jövőbe való

kivetítéséből próbálja meg a megcélzott jövő körvonalait felvázolni, és az ahhoz szükséges cselekvéseket keresi.

Az értékorientált tervezői megközelítés az értékőrzést tekinti fő feladatának, ezért a meglévő értékek feltárására, azok továbbfejlesztésére, húzóerőként való alkalmazásukra teszi a hangsúlyt, ehhez keresi a célkitűzéseket, és a szükséges cselekvéssorokat.

A problémaorientált tervezői megközelítés a fennálló problémákat, hiányosságokat kísérli meg számba venni, és azok kiküszöbölésére, megszüntetésének célszerű és lehetséges módjára teszi a hangsúlyt a tervezés során.

A jövőorientált megközelítésmód az elérni kívánt fő célok közös megfogalmazására teszi a hangsúlyt, és az ehhez vezető cselekvéssor-változatok közül való választások, döntések során kísérli megoldani az értékőrzés-továbbfejlesztést és a problémamegoldást egyaránt.

A tervezés tartalma, folyamata rendszerint a négy elvi megközelítésmód megfelelő keverékéből, elegendőből áll össze. A helyzetek, problémák megítélése rendszerint több oldalról közelíthető meg: mindig az adott helyzetnek, a megcélzott résztvevői körnek az értékrendjéhez, felkészültségéhez, befogadóképességéhez kell alkalmazkodni a tervezési folyamat megtervezése, a dokumentumok összeállítása során.

A tervezéshez rendszerint nem lehet örökérvényű, mindig mindenhol érvényes megoldási módokat adni, hiszen a helyzet, a résztvevői kör mindenütt más és más, még ha léteznek is tipizálási módok, modellek, eljárási sémák. A tervezés legmegfelelőbb megoldási módját, eljárását, résztvevőit mindig „az elérhető legjobb” megoldásra való törekvésnek kell jellemeznie. Természetesen ez mindig vitatható, hiszen elvben számos változat tartható elérhetőnek, és a választás közöttük mindig szubjektív elemeket is tartalmaz, ami a véleménykülönbségek, viták lehetőségét hordozza magában.

A tervezés és a megvalósulás kapcsolatrendszerét az állandó folyamatfigyelésnek és értékelésnek kell jellemeznie. A tervezés során mindig célokat tűzünk ki, és megtervezünk az elérésükhöz szükséges utat is, de ha a körülmények nem várt módon változnak, gyakran át kell gondolnunk, hogy megtehető-e a soron következő lépés, járható-e a választott út, esetleg váratlanul jobb utat találhatunk. Időről időre a célkitűzések felülvizsgálata is indokolt lehet, hiszen a társadalmi igények az élet változásaival együtt változnak, és ezekben az

esetekben a célkitűzések is aktualitásukat veszíthetik, különösen akkor, ha elérésük – mint ez a települések fejlesztésében nem is ritka – igen hosszú időt, esetenként sok évet, több évtizedet igényel.

SWOT analízis

ALDEBRŐ	<u>Erősségek</u>	<u>Gyengeségek</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Jó megközelíthetőség • Kedvező adottságok a szántóföldi növénytermesztéshez, szőlő és gyümölcsstermesztéshez • Borászati hagyományok, eredetvédett borok • Alapfokú oktatási intézmény • Alapfokú orvosi ellátás, gyógyszerellátás • Nincs környezetszennyezés • Erős, interperszonális kapcsolatok 	<ul style="list-style-type: none"> • Rossz útviszonyok, tömegközlekedési gondok • Közmű alacsony kiépítettsége • Alacsony iskolai végzettségűek magas aránya • Munkanélküliség • Egyoldalú gazdaság • Lakosság elöregedése • Gyenge érdekképviselet, kevés civil kezdeményezés • Nincs egységes információs rendszer • Közigazgatás szervezetlensége, gyenge kommunikáció
<u>Lehetőségek</u>	<u>Erősség-Lehetőség stratégiák</u>	<u>Gyengeség-Lehetőség stratégiák</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Falusi turizmus, borturizmus, Mátra, Tisza-tó közelségének kihasználása • Oktatás, képzés bővítése • Olcsó telkek beruházásokhoz • Élelmiszer feldolgozó ipar kialakulásának lehetősége • Vonzó településkép, élhető falu, kialakítása • Együttműködés a kistérség többi településével (sport, kultúra) • Biotermékek, szép természeti környezet iránti kereslet erősödése 	<ul style="list-style-type: none"> • Borászati, falusi turizmus fejlesztése • Oktatás bővítése, képzettség emelkedése • Élelmiszer-feldolgozás erősítése, szerveztségének növelése • Biokultúra, környezeti nevelés fejlesztése • Interperszonális kapcsolatok megőrzése a hivatali struktúra fejlesztése folyamán • Szervezeti megoldások bevezetése a közigazgatás fejlődése érdekében 	<ul style="list-style-type: none"> • Beruházások telepítése, munkaerő felvétel • A településkép fejlesztése információs rendszer kiépítésével • Kommunikáció erősítése, környezeti nevelés, biokultúra megvalósítása
<u>Veszélyek</u>	<u>Erősség-Veszély stratégiák</u>	<u>Gyengeség-Veszély stratégiák</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Környező települések dinamikusabb fejlődése • Kulturális értékek fellazulása • Mezőgazdasági munkaerő kibocsájtása • Fiatalok, képzett munkaerő elvándorlása, érdektelenség • Roma integráció elmaradása • Szociális ellátás, szerveztség további gyengülése • Önkormányzat anyagi helyzet gyenge, nincs önerő 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturális értékek megőrzése • Fiatal, képzett lakosság megtartása • Erősebb közszolgáltatások, szolgáltató jelleg erősítése 	<ul style="list-style-type: none"> • útkarbantartás, tömegközlekedés fejlesztése • Oktatás erősítése, kultúramegőrző programok • Érdekképviseletek erősítése, civil társadalom megeremtetése • Szervezetfejlesztés a hivatalban • Szervezeti infrastruktúra fejlesztése • Közszolgáltatások erősítése

Tervek és a megvalósítás összevetése

A körjegyzőség szervezetének fejlesztése kapcsán indikátorcsoportokat alakítottunk ki, annak érdekében, hogy minél tagoltabban tudjuk megközelíteni a kijelölt szervezeti területeket. Előre meghatározott mérföldkövek beiktatásával alakítottuk ki azokat a pontokat, melyeket felhasználtunk a kontrolling tevékenység folyamatosságának biztosítására.

Az egyik indikátorcsoport a fejleszteni kívánt szervezeti forma különleges tulajdonsága folytán került meghatározásra (önkormányzati jelleg). A szervezeti megoldásoknak két aspektusát kellett figyelembe vennünk. Az egyik a hivatal működésének, szervezeti felépítésének fejlesztése, illetve az akadályozó tényezők megkeresése és elhárítása. A másik a lakossági visszajelzések nyomon követése, a hivatalban dolgozók észrevételei alapján a lakossági elégedettség megítélése.

A szervezeti felépítéshez kapcsolódó tényezők között az ügyintézési idő csökkentésének lehetőségét és egyéb hatékonyságot növelő tényezőket vizsgáltuk. Mivel a szervezet létszáma, szervezettsége többet nem engedett, személyes beszélgetés nyomán kialakult képre hagyatkozva kerültek meghatározásra azon folyamatok, amelyek degradálásával eljuthatunk a kívánt cél megvalósulásához.

Az általános döntési kompetenciák tekintetében az irányadó indikátorok tényszerűen nehezen fejezhetőek ki, az aldebrői körjegyzőség kis létszámi adottságai miatt. Tulajdonképpen az egyszerű döntési hierarchia elemzése megtörtént az Érték-Áram térkép segítségével.

Az ügyfélszolgálati tevékenység javításához az interjú során felmerült szubjektív jellegű mérőszámokat, illetve az Érték-Áram térkép elemzése folyamán kirajzolódó lehetőségeket használtuk. Szintén kiemelhető, hogy a kis létszám alapvetően meghatározza a tervezett vállalat megvalósulásának törvényszerűségeit.

A szervezeti egységen belüli együttműködés illetve a koordinációs funkció javulása érdekében tervezett intézkedések legjobb eredménye az új munkaköri leírásokban követhető nyomon, melynek eredményeként javult a szervezettség, amit a feladatkörök átstrukturálásával, a helyettesítés megreformálásával és a duplikációk kiszűrésével tudunk leellenőrizni.

Az önkormányzati intézmények felügyelete is átalakításra került, melyet a workshop keretében is megtárgyaltak a helyiekkel. A mérhető eredmények a jogszabályi környezet változásában követhetőek nyomon.

Az önkormányzati intézményekkel és a lakosság folytatott kommunikáció javulását a kommunikációs tervekben fogalmaztuk meg, melynek megvalósulását a projekt fenntartás végéig vállaltuk és az önkormányzat által kiadott határozatok illetve a workshop keretében megtárgyalt indikátorok segítik, melytől a jelenlegi egyoldalú helyzet megváltozását várják. A szemlélet megváltozása csak a közeljövőben megvalósuló szervezeti magatartás tekintetében lesz mérhető.

A projektszemlélet megváltozása az interjúk és work shop során megfogalmazott vélemények és elvárások folyamán alakult ki, mely meghatározta a ráépülő képzést. A képzés során általánosan elfogadott projektszemléleti kompetenciák kerültek felvonultatásra, melynek eredményessége a szervezeti rendszer megváltozásától várható. Mérőszámnak tekinthető az elvégzett órák száma, a work shop keretében folytatott diszkurzus dokumentumai.

A szervezetfejlesztés során megvalósuló vállalások remélhetőleg hozzájárulnak, ahhoz a SWOT analízisben közölt lehetőségek mérhetővé váljanak a jövőben, illetve, hogy az egyes részterületek megvalósítása tartós szervezeti javulást okozzanak a hivatali munkában.

Aldebrő, 2010. március