

Összefoglaló TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATALÁBAN VÉGZETT BALANCED SCORECARD CÍMŰ

SZERVEZETFEJLESZTÉSI LÉPÉSRŐL

Budapest, 2010. július 28.



Visszajelző dokumentáció

TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATALÁBAN

végzett

Balanced ScoreCard

szervezetfejlesztési lépésről

Budapest, 2010. július 28.

Összefoglaló

Tököl Polgármesteri Hivatalának

részére

a **Corporate Values Kft.**

által készített

Balanced ScoreCard szervezetfejlesztési lépésről

Helyszín:

Tököl

Szervezetfejlesztő:

Szűcs Nóra

Összeállította:

Falatovics Zita, Szűcs Nóra

Vezetői összefoglaló

Tököl Polgármesteri Hivatala sikeresen indult az ÁROP pályázaton, így egy több lépésből álló szervezetfejlesztésen keresztül fogja hatékonyabbá tenni a szervezetét a Corporate Values Kft. segítségével. Ennek részeként a Hivatal stratégiai hosszú-és rövidtávú céljainak megvalósításához kialakítottunk egy, a hétköznapiak során jól használható rendszert.

A jelen állapot elemzése után, a résztvevőkkel közösen meghatároztuk, a küldetést tovább bontva, a Hivatal jövőképét, ideális működését.

Ennek a jövőképnek a sarokpontjai a következők:

- Jogszabályoknak megfelelő, törvényes működés
- Tököl város lakosainak rövid és hosszú távú igényeinek teljesítése
- A lakosság ügyeinek gyors és hatékony módon történő intézése

A jelen állapot erősségeire építve a következő feladat, hogy egy fenntartható működési pályára állítsuk a szervezetet.

| JOGSZABÁLYOKNAK MEGFELELŐ, TÖRVÉNYES MŰKÖDÉS | |
|--|---------------------------------------|
| Ügyfelek Nézőpontja | Pénzügyi Nézőpont |
| Minden ügyfél azonos módon történő tájékoztatása | A költségvetési egyensúly biztosítása |
| | Bevételek lehetőség szerinti növelése |
| | Kiadások racionális felhasználása |
| Dolgozók és belső folyamatok nézőpontja | |
| Magyar Közlöny, Jogtár használata továbbra is | |
| Külső és rugalmas munkatársi kommunikáció | |
| Képességek / Képzés-fejlesztés nézőpontja | |
| Megfelelő képzettség, továbbképzések | |
| Külső kapcsolatok további erősítése | |
| Jegyzői tájékoztatók folytatása | |

| TÖKÖL VÁROS LAKOSAINAK RÖVID ÉS HOSSZÚ TÁVÚ IGÉNYEINEK TELJESÍTÉSE | |
|---|---|
| Ügyfelek Nézőpontja | Pénzügyi Nézőpont |
| Az ügyfelek közérthető tájékoztatása | A helyi adók mértékének elviselhető nagyságrendjének a megtartása |
| | Közpénzek felhasználásának a kommunikálása |
| Dolgozók és belső folyamatok nézőpontja | |
| Az ügyfélfogadási rend lakossági igényekhez való alakítása | |
| Emberközpontú munkavégzés | |
| Képességek / Képzés-fejlesztés nézőpontja | |
| Megfelelő képzettség, továbbképzések | |
| Támogatás, családi légkör | |
| Empatikus, korrekt vezetők | |

| A LAKOSSÁG ÜGYEINEK GYORS ÉS HATÉKONY MÓDON TÖRTÉNŐ INTÉZÉSE | |
|---|--------------------------------------|
| Ügyfelek Nézőpontja | Pénzügyi Nézőpont |
| Az ügyfelek közérthető tájékoztatása | Kulturált ügyintézés |
| | Megfelelő infrastruktúra kialakítása |
| Dolgozók és belső folyamatok nézőpontja | |
| Ideális ügyirat-kezelési idő betartása | |
| Képességek / Képzés-fejlesztés nézőpontja | |
| Képzések, továbbképzés | |
| Szakmai iránymutatás | |
| Belső kommunikáció erősítése | |

A jövőképet elemeire bontottuk, a célok egy csoportján meghatároztuk a cél eléréséhez szükséges mérföldköveket, és megvizsgáltuk az összefüggéseiket: összegyűjtöttük a Hivatal számára fontos stratégiai célokat, és a célok megvalósulását mérő, kapcsolódó mutatószámokat.

Budapest, 2010. július 28.

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| Vezetői összefoglaló | 3 |
| 1. Előzmények - Rövid összefoglaló az eddig megvalósult szervezetfejlesztési lépésekről | 6 |
| 2. A Balanced ScoreCard fogalma, használatának előnyei általánosságban..... | 7 |
| 3. Balanced ScoreCard a polgármesteri Hivatalok körében | 10 |
| 4. Az Balanced ScoreCard mutatószámrendszer kidolgozásának módszertana..... | 12 |
| 5. A workshop eredményeinek elemzése..... | 14 |
| A jövőkép, vízió megfogalmazása | 14 |
| Jelenlegi állapot feltárása..... | 15 |
| A Hivatal BSC Dimenzióinak meghatározása és a stratégiai célok összegyűjtése | 17 |
| A kulcsfontosságú stratégiai lépések, és a teljesülésüket nyomon követő mutatószámok | 19 |
| 6. Összefoglalás..... | 22 |
| 7. Mellékletek | 23 |

1. Előzmények - Rövid összefoglaló az eddig megvalósult szervezetfejlesztési lépésekről

Tököl polgármesteri Hivatala (továbbiakban Hivatal) sikeres pályázatot nyújtott be az Államreform Operatív Programra (ÁROP), így 2009-2010-ben a Corporate Values Kft. segítségével egy több lépésből álló folyamaton keresztül fogja a Hivatal szervezetét fejleszteni. A teljes szervezetfejlesztés a következő lépéseket foglalja magába:

1. **Diagnosztika:** Egy olyan mérőszámokkal ellátott helyzetkép, kialakítása (visszajelző dokumentáció), amely megmutatja a szervezeti elakadásokat, felveti a problémákat és azok összetevőit, meghatározva ezzel a specifikus fejlesztési irányokat (mérőszámokkal együtt). A Visszajelző anyag tartalmazza a módszertani javaslatokat a problémák kezeléséhez.

2. **Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás:** A önkormányzat főfolyamatainak pontos leírása (mérőszámokkal együtt), fejlesztendő területeinek elemzése (hatékonyságvesztés a folyamatban), és a folyamatfejlesztési lépések kidolgozása. Javaslattétel pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozására.

3. **Stratégiai workshop, stratégiai térkép:** Szervezeti jövőkép és stratégiai térkép megalkotása a döntéshozó vezetőkkel közösen egy műhelymunka során, amely strukturálja és fókuszálja a szervezet jövőbeni fejlődését és fejlesztését, segíti a vezetőket a prioritások felállításában és a fejlődési/fejlesztési eredményeik nyomon követésében.

4. **Folyamatmenedzsment 3.: felügyelt intézményekkel kapcsolattartás:** Folyamattérkép és leírás elkészítése.

5. **Folyamatmenedzsment 4.: Partnerek a döntéshozatalban:** Folyamattérkép és leírás elkészítése.

6. **Public Relations, Disszemináció és partnerségépítés:** felügyelt intézményekkel való információ-áramlás korszerűsítése.

7. **Eredményességi mutatószámok:** Önkormányzati mutatószám-rendszer felépítése.

8. **Balanced Scorecard:** Szervezeti szintű teljesítménymérési-, és értékelési eszköz bevezetése.

A fenti logikai felépítést követve – a BSC és Eredményességi mutatószámok két, a folyamatot záró és integráló workshop.

A jelenlegi „Balanced ScoreCard” modul összefogja a szervezetfejlesztési tevékenység eddigi eredményeit, illetve a mutatószám-rendszer kidolgozása révén támogatja a megkezdett fejlesztési folyamatok továbbvitelét, ellenőrizhetővé teszi a Hivatal vezetése számára azok működési minőségét.

A jelenlegi tanulmány három fő pillére az elmélet, a módszertan és a gyakorlatban kidolgozott rendszer. A következő fejezetben röviden bemutatjuk a Balanced ScoreCard elméleti hátterét, majd részletezzük a Tököl Hivatalánál alkalmazott módszertant. Végül pedig az eredmények elemzése során felrajzoljuk a Hivatal számára kialakított Balanced ScoreCardot.

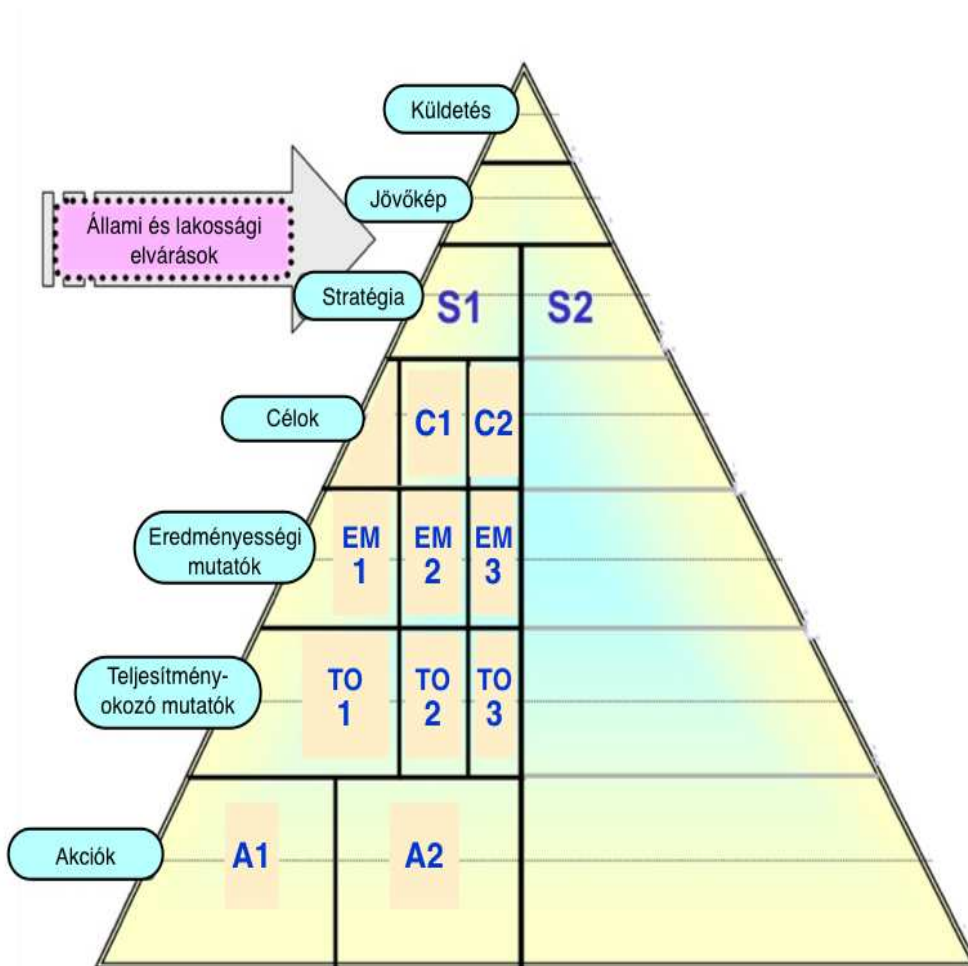
2. A Balanced ScoreCard fogalma, használatának előnyei általánosságban

Ebben a fejezetben a műhelymunka gyakorlati feladatainak hátterét adó elméleti modellt mutatjuk be, a Balanced ScoreCard – kiegyensúlyozott mutatószámrendszerét, a főbb dimenziókat. Az általános összefoglalás után kitérünk arra is, hogy hogyan ültették át sikeresen a versenyszféra modelljét a közszférába, milyen átalakítások tették jól kezelhető, hatékony eszközzé a közintézmények jobb megértéséhez.

A Balanced ScoreCard egy kiegyensúlyozott célrendszeren és teljesítménymutatókon alapuló stratégiai **szervezetirányítási, teljesítménymérési** és - **értékelési** módszer, mely a szervezet teljesítményét négy szempontból közelíti meg, és rendezi **összefüggő**, logikai **rendszerre**.

A módszer egyik alapfeltevése, hogy az egyes szervezeti területek eredményessége hatással van a többi terület teljesítményére is, így a rendszer kialakítása során rávilágít a folyamatok közötti összefüggésekre. Segíti a jövőkép és a stratégia tisztázását, majd ezeket bontja le konkrét kézzel fogható és mérhető **célokká** és **intézkedésekké**. Azt is lehetővé teszi, hogy a Hivatal küldetése

és stratégiai **célrendszer**e elérhetővé, érthetővé és végrehajthatóvá váljon, kitűnő eszköz a vezetés számára, hogy ezt a stratégiát folyamatosan **kommunikálja** a szervezet összes tagja felé.



Budapest, 2010. július 28.

A módszer javítja a dolgozók érdekeltségét, elkötelezettségét is, mivel a rendszer képes a legalsóbb szintekig lebontani a célokat. A lebontott egyéni célokhoz mutatószámok rendelhetők, így integrálva a személyes teljesítményértékelés folyamatát, amely azután kapcsolódhat a javadalmazási rendszerhez.

A fentiekén túl a mérés központúsága segíti a szervezeti tanulást is, a mutatók folyamatos nyomon követése keretét ad az eredmények rendszerbe való visszacsatolásának.

A Balanced ScoreCard kialakítható szervezeti egységek szintjén, le tudja fordítani a stratégiát konkrét mérőszámokká, képes azok hatásbeli összefüggéseinek feltárására és kezelésére. Ezek eredményeképpen egy egyszerű teljesítményértékelési rendszerből vezetési rendszerré válik.

A BSc a mutatóknak kétféle típusát definiálja:

- Eredményességi mutató – teljesülése az átfogó cél, a kívánt eredmény elérését jelzi.
- Teljesítményokozó – a részcélok teljesülését, a célérés eszközeinek hatékonyságát méri. Olyan indikátor, melynek értéke jelzi, hogy a célok elérése érdekében indított akciók mentén a szervezet a megfelelő irányba halad-e. Amennyiben a teljesítményokozók kívánt értékeit sikerül elérni, a szervezet közelebb kerül az eredményességi mutatók teljesítéséhez.

Az eredményességi és teljesítményokozó mutatókat ugyanúgy, mint a célokat a szervezet legalsóbb szintjéig képesek vagyunk lebontani.

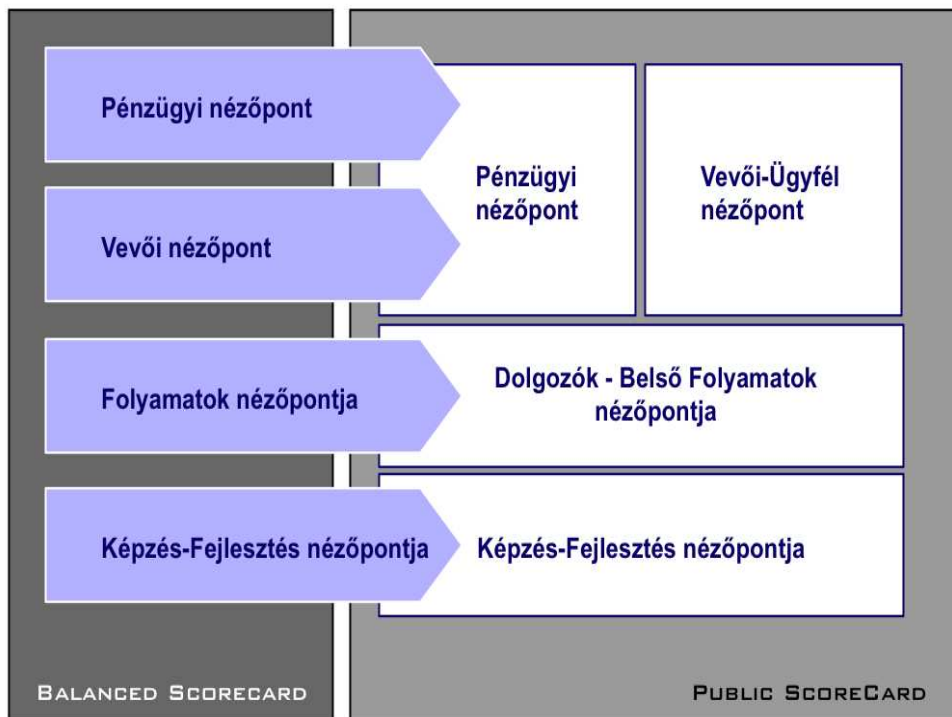
A mutatószámok eltérései információt nyújthatnak számunkra, hogy letértünk a kitűzött célok felé vezető pályáról, szükséges a létrehozó folyamatok vagy szükség esetén a célok módosítása.

3. Balanced ScoreCard a polgármesteri Hivatalok körében

A klasszikus modellt, a közszféra igényeinek megfelelően továbbfejlesztették, ugyanis hamar kiderült, hogy némi módosítással tökéletesen működik nem profitmaximalizáló szervezetek körében is.

A Balanced ScoreCard módszertant már eredetileg is azért fejlesztették ki alkotói - Robert S. Kaplan és David P. Norton - mert a vállalatok gyakran estek abba a hibába, hogy kizárólag a pénzügyi szempontokat vizsgálva értékelték működésüket. Ez pedig könnyen maga után vont a hosszú távú célok és a vállalat külső érintettjeihez kapcsolódó érdekek háttérbeszorulását. Ezt az átalakítást hangsúlyozza még erőteljesebben a közszféra számára kialakított Public ScoreCard rendszere, ahol a legfontosabb dimenzió, a jó teljesítmény elsődleges meghatározója nem a hivatalok pénzügyi helyzete, hanem általában értelmezve a vevők, ügyfelek elégedettsége, hivattal való kapcsolata. Az önkormányzat ugyanis akkor kap megerősítést a munkája folytatására, ha a működésével sikerült kialakítania a bizalmat a választópolgároknak, aki nélkül egyébként nem tudja fenntartani működését. Az erőforrások bevonására - a lakosság elégedettségének elérése mellett - a vállalkozók (iparűzési adó), helyi civil szervezetek (kapcsolatrendszer, szellemi tőke), illetve a Képviselő Testülettel való partneri viszony kiépítésével van lehetőség.

Az alábbi ábra szemléletesen mutatja be a közszféra sajátosságaihoz igazított ScoreCardot:



Mind a vevők számára való értékteremtéshez, mind a pénzügyi stabilitáshoz fontos, hogy az ezeket támogató folyamatok hatékonyan működjenek, valamint, hogy a folyamatokat támogató emberi, információs, és szervezési készségek rendelkezésre álljanak a szervezeten belül.

Ennek megvalósítása érdekében a szervezetben hatékonyan kell működni a belső értékteremtő folyamatoknak, összhangban a külső érintettek igényeivel.

Ezeknek a céloknak és folyamatoknak az összehangolását végeztük el a Balanced ScoreCard kialakítását megcélzó műhelymunka során a Hivatal vezetőivel és munkatársaival.

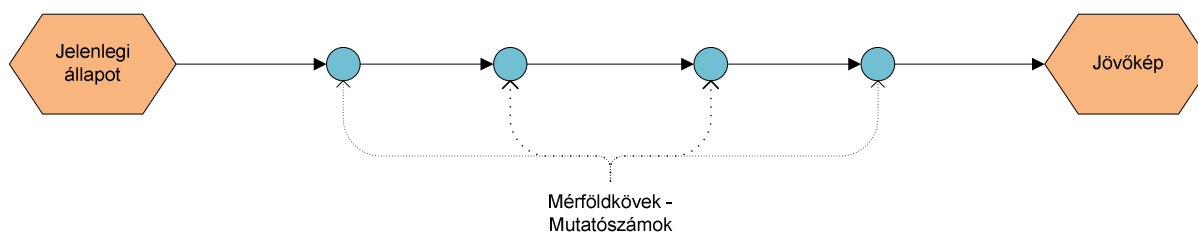
4. Az Balanced ScoreCard mutatószámrendszer kidolgozásának módszertana

Az elméleti háttér bemutatása után az alábbi fejezetben bemutatjuk, hogy hogyan építettük fel Tököl város Polgármesteri Hivatalának Balanced ScoreCardját.

A Hivatal vezetőivel közösen egy workshop során az előző fejezetben bemutatott modellre alapozva kidolgoztunk egy olyan célrendszert, amely leginkább illeszthető a szervezet jelenlegi működéséhez. Olyan részcélokat és kapcsolódó mutatókat alakítottunk ki, amelyek segítségével a Hivatal vezetősége nyomon tudja követni, hogy a szervezeti folyamatok működtetése jó irányba halad-e.

A folyamat során azt tartottuk szem előtt, hogy a rendszer helyes kialakítása és működtetése megteremtse a lehetőséget az előremutató célok (jövőkép) által irányított, fenntarthatóan működő, és mind a külső (lakosság, Képviselő testület, felügyelt intézmények, civil szervezetek, állam stb.), mind a belső (dolgozók) érintettek elvárásainak megfelelő Hivatali működésnek.

A Balanced Scorecardot tehát a Hivatal fejlődési terveihez kapcsoljuk hozzá, ennek részeként alakítjuk ki. Ezt a továbbhaladási, fejlődési folyamatot mutatja az alábbi szemantikus ábra:



Ahhoz, hogy a Hivatal elérje a hosszútávra kitűzött céljait, a fenti folyamatot elemenként fel kell építenie. Mindezeket figyelembe véve az alábbi tematika szerint alakítottuk a workshop menetét.

A BSC kialakításának folyamata

| FOLYAMAT | TARTALOM |
|--|--|
| 1. Jövőkép megfogalmazása | Az az állapot, amelyet a Hivatal középtávon el szeretne érni. (Hova szeretnénk eljutni? Kik a kulcsfontosságú érintettek?) |
| 2. Jelenlegi állapot feltárása | A jelen pillanatban releváns kérdések és problémák feltárása. |
| 3. A Hivatal BSC Dimenzióinak meghatározása és a Stratégiai célok összegyűjtése | A célrendszer összegyűjtése a szervezetben jelenleg megfogalmazott tervekről és célkitűzésekről. |
| 4. A célok rendszerbe foglalása | A releváns dimenziók kidolgozása után a szempontok integrálása, folyamatok meghatározása. A célok strukturálása, az egymáshoz képest betöltött szerepük, és egymásra-hatásuk vizsgálata. |
| 5. Akciólépések meghatározása és rendszerbe foglalása | A keretek szűkössége miatt a teljes célrendszer egyik ágának a kibontása, pontos akciók meghatározása. |
| 6. Az akciókhoz mutatószámok rendelése | Az akciók mellett konkrét mutatók meghatározása, amelyek lehetővé teszik a szervezet folyamatainak mérését. |

A következőkben ezeken a folyamatlépéseken végighaladva mutatjuk be a műhelymunka eredményeit.

5. A workshop eredményeinek elemzése

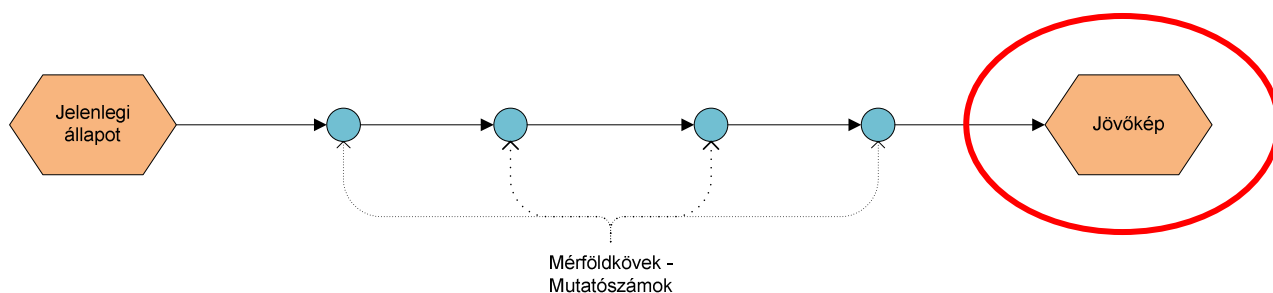
A következőkben a fenti táblázat lépései szerint végighaladva bemutatjuk, hogy milyen eredményekre jutottunk a workshop során.

A jövőkép, vízió megfogalmazása

A stratégiai műhelymunka során már a Hivatal vezetői megfogalmazták a küldetést.

Európai színvonalú, modern kertvárossá válni.

Ehhez a misszióhoz aktualizálták a BSC workshopon a jövőképet, víziót.



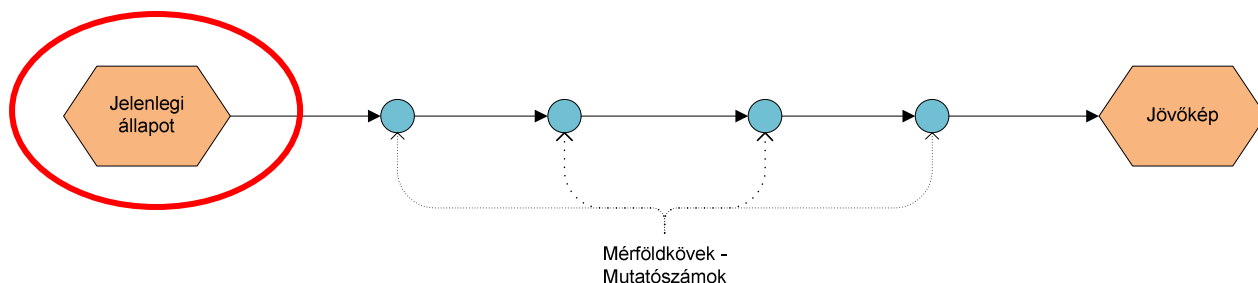
Jogszabályoknak megfelelő, törvényes működés

Tököl város lakosainak rövid és hosszú távú igényeinek teljesítése

A lakosság ügyeinek gyors és hatékony módon történő intézése

A célok közösen való megfogalmazásának az a jelentősége, hogy ez által a résztvevők elkötelezettsége tovább erősödik. A cél elérésének a vágya belső motivációvá válik, ezáltal növelve a megvalósulás esélyeit.

Jelenlegi állapot feltárása



A workshop résztvevői úgy ítélték meg, hogy jelenlegi működésük alapvetően jó, hiszen az általuk legfontosabbnak ítélt érintettek elvárásainak megfelelően dolgoznak.

A legfontosabb helyre sorolt érintettek közül az egyik az állam, a másik a helyi lakosság.

A jelenlegi helyzet elemzése során megfogalmazott szempontok, mind ezen belül értelmezhetők.

A tanulmányban csoportosítjuk ezeknek az állításoknak a különböző aspektusait, bemutatva, hogy egyes jelenségeknek bizonyos elemei erősségek, amelyekre a változások során építkezhetünk, más elemek viszont inkább megnehezítik a Hivatal fejlődését, mintsem támogatják.

| A fenntartható fejlődést támogató erősségek | A fenntartható fejlődést nehezebbé tévő tényezők |
|---|--|
| Jogszabályi változások kezelése | |
| A változások nyomon követésére két forrása van a Hivatalnak: a Magyar Közlöny és a CD Jogtár. Jelenleg ezeket a Jegyző asszony folyamatosan nyomonköveti, a releváns változásokat (és az érintett ügyintézőket) megjelöli, és továbbítja mindenkinek az információt. Ezáltal a Hivatal naprakészen tud működni. | Gyakoriak a jogszabály-változások és joghézagok. |
| Információáramlás | |
| A Polgármester aktív napi kapcsolatban van a Lakossággal, ami a fórumokkal és meghallgatásokkal együtt biztosítja az információk folyamatos beáramlását. A Hivatalból kifelé információnak a tere a Tököli Tükör nevű folyóirat és a Hivatal Honlapja. | |

SZERVEZETFEJLESZTÉSI LÉPÉSRŐL

Budapest, 2010. július 28.

| A feladatok kiosztása | |
|---|--|
| A feladatok elvégzése kiszignálás útján történik, így egyértelműek a felelősségi körök. (A jelenlegi legfontosabb témák az óvoda és a környezetvédelem kérdése.) | A szignálást végző munkatárs elfoglaltságainak, munkamennyiségének növekedése megnehezítheti a feladatkiosztás korábbi gyorsaságának fenntartását. |
| Lakossági ügyintézés | |
| Kevés a határidő-hosszabbítás, gyors és pontos a munkavégzés. Ezt erősíti meg az a tény is, hogy a jó tapasztalataik miatt a környező településekről is rendszeresen érkeznek ügyfelek. | A környező településekről érkezők nemcsak a Hivatal ügyfélbarátására utalnak, de egyben több munkát is adnak a Hivatal munkatársainak. Emiatt tudatosan kell erőforrásokat fordítani a helyzet megoldására ahhoz, hogy a rendszer fenntartható legyen. |
| Kulcselemei a folyamatnak a folyamatok tisztázottsága és az ügyintézők szakértelme: kiemelték az iktatás jó működését, amelyet a rugalmas rendszerek és megfelelő számú munkatárs biztosít. | |
| Empatikus ügyintézők. | |
| Pályázatok | |
| A Hivatal több pályázaton is eredményesen szerepelt, amelyek jelentős erőforrásokat biztosítanak a fejlődéshez. | A pályázati dokumentáció jelentősen növeli a Hivatal leterheltségét, amely azzal a veszéllyel járhat, hogy háttérbe szorulhatnak a kevésbé sürgős vagy fontos feladatok. |

A Hivatal BSC Dimenzióinak meghatározása és a stratégiai célok összegyűjtése

A résztvevőkkel az alábbi stratégiai célokat gyűjtöttük össze a jövőképben megfogalmazott pontok szerint vizsgálva:

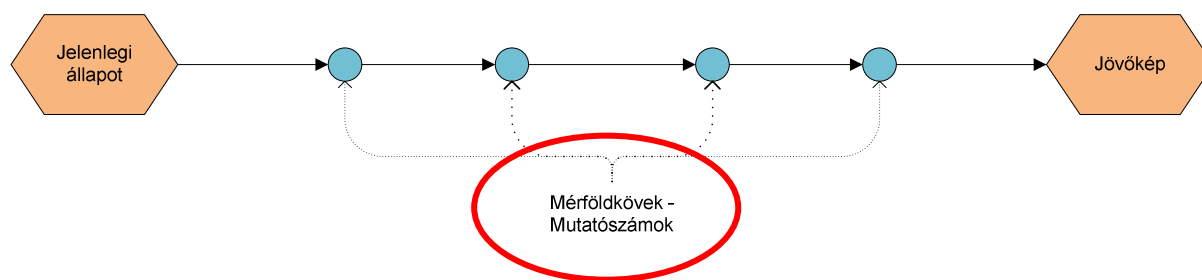
| JOGSZABÁLYOKNAK MEGFELELŐ, TÖRVÉNYES MŰKÖDÉS | |
|--|---------------------------------------|
| Ügyfelek Nézőpontja | Pénzügyi Nézőpont |
| Minden ügyfél azonos módon történő tájékoztatása | A költségvetési egyensúly biztosítása |
| | Bevételek lehetőség szerinti növelése |
| | Kiadások racionális felhasználása |
| Dolgozók és belső folyamatok nézőpontja | |
| Magyar Közlöny, Jogtár használata továbbra is | |
| Külső és rugalmas munkatársi kommunikáció | |
| Képzés-fejlesztés nézőpontja | |
| Megfelelő képzettség, továbbképzések | |
| Külső kapcsolatok további erősítése | |
| Jegyzői tájékoztatók folytatása | |

| TÖKÖL VÁROS LAKOSAINAK RÖVID ÉS HOSSZÚ TÁVÚ IGÉNYEINEK TELJESÍTÉSE | |
|--|---|
| Ügyfelek Nézőpontja | Pénzügyi Nézőpont |
| Az ügyfelek közérthető tájékoztatása | A helyi adók mértékének elviselhető nagyságrendjének a megtartása |
| | Közpénzek felhasználásának a kommunikálása |
| Dolgozók és belső folyamatok nézőpontja | |
| Az ügyfélfogadási rend lakossági igényekhez való alakítása | |
| Emberközpontú munkavégzés | |
| Képzés-fejlesztés nézőpontja | |
| Megfelelő képzettség, továbbképzések | |
| Támogatás, családi légkör | |
| Empatikus, korrekt vezetők | |

| A LAKOSSÁG ÜGYEINEK GYORS ÉS HATÉKONY MÓDON TÖRTÉNŐ INTÉZÉSE | |
|--|--------------------------------------|
| Ügyfelek Nézőpontja | Pénzügyi Nézőpont |
| Az ügyfelek közérthető tájékoztatása | Kulturált ügyintézés |
| | Megfelelő infrastruktúra kialakítása |
| Dolgozók és belső folyamatok nézőpontja | |
| Ideális ügyirat-kezelési idő betartása | |
| Képzés-fejlesztés nézőpontja | |
| Képzések, továbbképzés | |
| Szakmai iránymutatás | |
| Belső kommunikáció erősítése | |

A kulcsfontosságú stratégiai lépések, és a teljesülésüket nyomon követő mutatószámok

A következő lépésben a Hivatal dolgozói megvizsgálták a stratégiai célok közötti összefüggéseket, kapcsolatokat, így kiderült, hogy a fenti stratégiai lépések közül melyek azok, amelyek több mindenhez kapcsolódnak, ezért a teljesülésük elengedhetetlen a Hivatal sikerességéhez. Ezekhez a stratégiai lépésekhez aztán mutatószámokat alakítottunk ki, amelyek segítenek a lépések alakulásának figyelésére. A következő oldalon található táblázat tartalmazza mind a fentebb megfogalmazott célok teljesülését mérő mutatószámokat, mind a cél elérését biztosító akciókat. A workshop során azt tartottuk szem előtt, hogy a Hivatali dolgozók számára könnyen kezelhető minőségű és számosságú mutatószámot hozzunk létre, ezáltal erősítve, hogy a rendszer beépüljön a mindennapi működésbe.



Összefoglaló TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATALÁBAN VÉGZETT BALANCED SCORECARD CÍMŰ SZERVEZETFEJLESZTÉSI LÉPÉSRŐL

Budapest, 2010. július 28.

| Cél | Mutató | Mutatótípus | Célérték | Mérés | Akció |
|--|--|------------------------|--|--|--|
| Ügyfelek nézőpontja: | | | | | |
| Minden ügyfél azonos módon történő tájékoztatása | Polgármestert megállítók száma | Eredmény mutató | Félévenként 5 db | Polgármester hatáskörében lévő adatok | Az ügyfélkalauz frissítése |
| Minden ügyfél azonos módon történő tájékoztatása | Beérkező panaszok száma az egyenlő bánásmóddal kapcsolatban | Eredmény mutató | Félévenként 10 db | Szabály szerint kötelező folyamatosan. | Az elméleti és gyakorlati működés összehangolása. |
| Pénzügy nézőpontja: | | | | | |
| A költségvetési egyensúly biztosítása | Költségvetési hiány | Eredmény mutató | 0 vagy fejlesztéseknél a költségvetés max. 20%-a | Pénzügyi osztály, évente decemberben | Energiahasználók felülvizsgálata |
| Bevételek lehetőség szerinti növelése | Előző időszakhoz képesti növekedés mértéke (pályázatok nélkül) | Teljesítmény- okozó | Legalább 5% | Pénzügyi osztály, évente decemberben | Beruházás-támogató intézkedések |
| Kiadások racionális felhasználása | Nagyobb befektetések előtt elvégzett racionalitási számítások | Teljesítmény- okozó | 1-es arányszám | Pénzügyi osztály, minden projekt előtt | Jegyzői utasítás a számítások kötelezővé tételéről |

Összefoglaló TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATALÁBAN VÉGZETT BALANCED SCORECARD CÍMŰ SZERVEZETFEJLESZTÉSI LÉPÉSRŐL

Budapest, 2010. július 28.

| Képzés-fejlesztés nézőpontja: | | | | | |
|--------------------------------------|--|------------------------|---|--|---|
| Megfelelő képzettség, továbbképzések | Osztályonkénti képzések száma | Eredmény mutató | Minden jelentősebb jogszabály-változás után | Osztályvezető, évente | A beosztottak kijelölése az osztályvezetők által |
| Megfelelő képzettség, továbbképzések | Továbbképzésekre fordított összeg aránya éves szinten (a költségvetés arányában) | Eredmény mutató | 1 Millió Ft évente | Jegyző, Pénzügyi osztály, évente | A költségvetésben a megfelelő összeg elhatárolása |
| Szakmai iránymutatás | Vezetők általi teljesítménymérések száma | Eredmény mutató | Évente 1 | Vezetői beszámolók a jegyzőnek, évente | A teljesítményértékelés megszervezése |
| Külső kapcsolatok további erősítése | Szakirányú szervekkel való kapcsolatfelvételek száma | Teljesítmény- okozó | Havonta 2 | Irodavezetők | Eddigi gyakorlat követése |

6. Összefoglalás

A Balanced ScoreCard kialakítása során a szervezet kulcsszereplőinek bevonásával közösen kialakítottunk egy olyan eszközzrendszert, amely a hétköznapiak során összekapcsolja a stratégiai célokat és az operatív munkavégzéssel.

Mivel Tököl Város Polgármesteri Hivatalában jelenleg is magas színvonalon elégitik ki a külső érintettek elvárásait a kidolgozott jövőkép, stratégiai célok és akciók azt támogatják, hogy a Hivatal hosszú távon is fenn tudja tartani ezt a magas színvonalú kiszolgálást. Ha a Hivatal figyelemmel követi a saját működését, a rendszer nagyobb leterheltségből eredő érzékenységét, akkor kialakítható egy olyan dinamikus rendszer, amelynek egyensúlyát a folyamatos haladás adja. Ennek lehet nagyszerű eszköze a Balanced ScoreCard.

Meghatároztuk a Balanced ScoreCard Tököl városában releváns szervezeti célokat, részcélokká bontottuk le, amelyekhez már képesek voltunk egyértelmű feladatokat, akciólépéseket, mutatószámokat rendelni.

Mindezeket a célokat és akciókat egy összefüggő rendszerbe rendeztük, megjelenítve a feladatok és folyamatok kapcsolódását.

Ezen mutatószámok bevezetése és működtetése a kulcsa annak, hogy a Hivatal ellenőrizni tudja saját működését. A mérőszámok segítségével a vezetők fókuszálhatják figyelmük bizonyos szervezeti működési jellemzőre, és a szervezeti tagok számára is elérhető és érthető szintre hozza a küldetést, stratégiát.

7. Mellékletek

1.sz melléklet – Stratégiai térkép

Forrás: Összefoglaló Tököl Városi Polgármesteri Hivatalnak tartott stratégiai workshopról, Budapest, 2009. november 30.

