



Összefoglaló

## **TÖKÖL POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK**

készített

# ***EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMOK SZERVEZETFEJLESZTÉSI LÉPÉSRŐL***

2010. JÚLIUS 30.

# Összefoglaló

**Tököl Polgármesteri Hivatala**

részére

a **Corporate Values Kft.**

által készített

## **Eredményességi mutatószámok szervezetfejlesztési lépésről**

<u>Helyszín:</u>	Tököl
<u>Időtartam:</u>	2010. július 20-30.
<u>Szervezetfejlesztők:</u>	Szűcs Nóra
<u>Összeállította:</u>	Szűcs Nóra

## 1 Vezetői összefoglaló

Tököl polgármesteri hivatal sikeresen indult az ÁROP-pályázaton, így egy többlépcsős szervezetejlesztést valósít meg a Corporate Values Kft. segítségével. Ennek egyik utolsó állomása az eredményességi mutatószámok kialakítása, amely az irodák szintjén biztosítja, hogy a Hivatal a céloknak, stratégiának megfelelően működjön.

Az eredményességi mutatószámok kidolgozása azzal segítheti a Hivatal működését, hogy elkerülheti az olyan helyzeteket, amikor:

- egy hivatal bizonytalan abban, hogy jó felé halad-e, ezért „biztos, ami biztos alapon” óvintézkedéseket tesz, amivel éppen ellenkező hatást vált ki.
- a tervezettnél alacsonyabb mutatószám-értékek miatt a Hivatal hirtelen beavatkozás mellett dönt, megfedkezve arról, hogy a mutatószámok értékei a kezdeti nehézségek miatt az első időszakban alacsonyabbak lehetnek, mint az általános időszakra megfogalmazott ideális értékek.
- egy hivatal nem tudván, hogy milyen cél érdekében tevékenykedik, s honnan tudhatja, hogy elérte azt a célt, pár hónappal a változás bevezetése után inkább visszatér a régi működéséhez.

Az indikátorokat egy workshopon dolgoztuk ki, amelyen a Hivatal irodavezetői, helyettesei vettek részt.

A workshopon a Gyámhivatal, Pénzügyi-, Igazgatási- és Városfejlesztési Irodára vonatkozóan meghatároztuk az irodák jövőképét, célját, az azokat biztosító legfontosabb mutatókat, a mutatók előnyeit, mérésük gyakoriságát és célértékét, illetve a célérést segítő akciókat is.

Végezetül felhívtuk a figyelmet arra is, hogy az így kialakított mutatószámokat rendszeresen felül kell vizsgálni, hogy azok rugalmasan tudjanak alkalmazkodni a környezeti- és belső változásokhoz.

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1</b>	<b><u>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</u></b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b><u>BEVEZETÉS</u></b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b><u>AZ EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMOK JELENTŐSÉGE A POLGÁRMESTERI HIVATALOK MŰKÖDÉSÉBEN</u></b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b><u>AZ EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMOK KIDOLGOZÁSÁNAK MÓDSZERTANA</u></b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b><u>A TÖKÖLI HIVATALBAN KIDOLGOZOTT EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMOK</u></b>	<b>11</b>
<b>6</b>	<b><u>JAVASLATOK A SIKERES BEVEZETÉSHEZ</u></b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b><u>ÖSSZEFOGLALÓ</u></b>	<b>16</b>

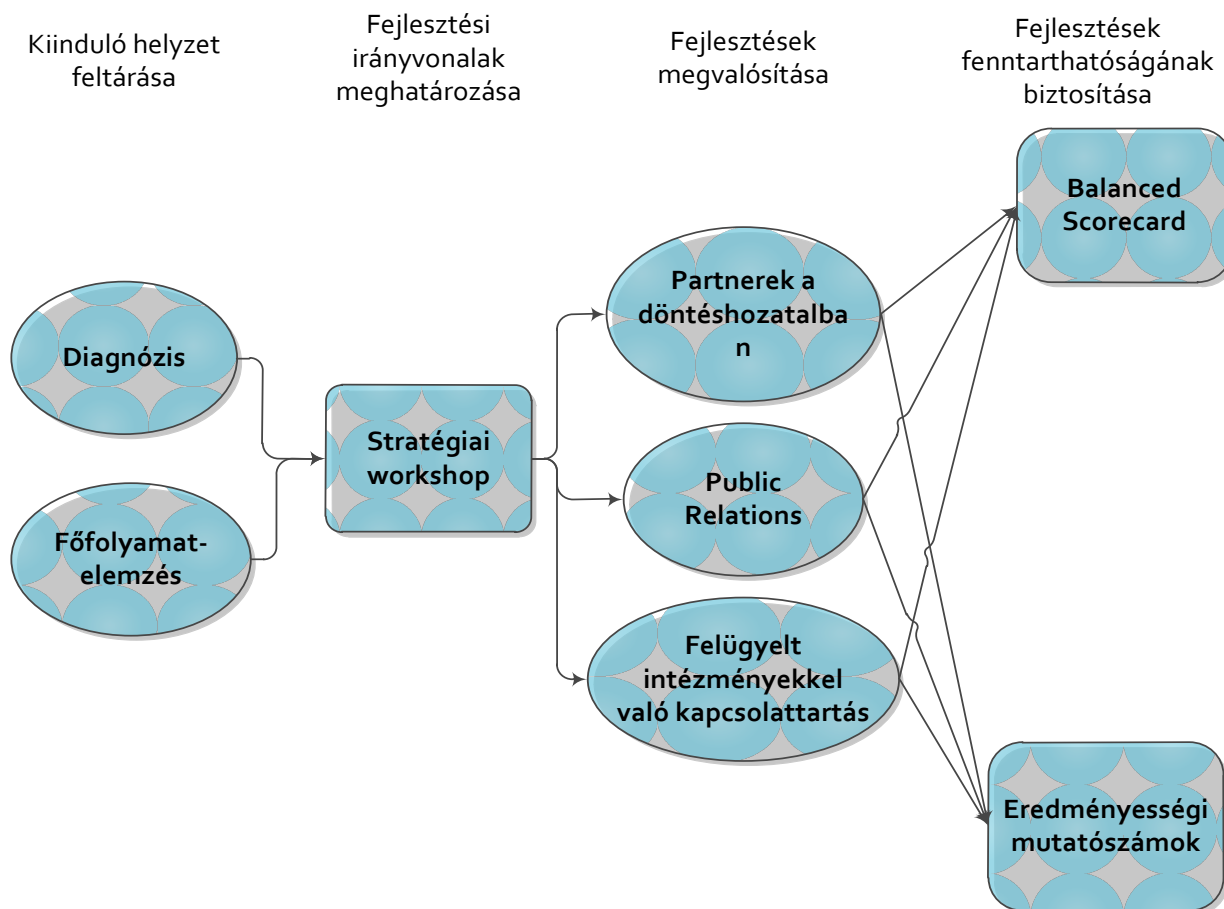
## 2 Bevezetés

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.
1. *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.
2. *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.
3. *Folyamatmenedzsment 3.: felügyelt intézményekkel kapcsolattartás:* Folyamattérkép és leírás elkészítése.
4. *Folyamatmenedzsment 4.: Partnerek a döntéshozatalban:* Folyamattérkép és leírás elkészítése.
5. *Public Relations, Disszemináció és partnerségépítés:* felügyelt intézményekkel való információáramlás korszerűsítése.
6. *Eredményességi mutatószámok:* Önkormányzati mutatószám-rendszer felépítése.
7. *Balanced Scorecard:* Szervezeti szintű teljesítménymérési- és értékelési eszköz bevezetése.

Ezeket a szervezetfejlesztési lépéseket egymással összekapcsoltan valósítottuk meg, így fontos, hogy megértsük az ÁROP-modulok közötti összefüggéseket, egymásra-épülésüket. A szervezetfejlesztések kiinduló pontját a diagnózis és a főfolyamat-elemzés jelentette. Az előbbinél a Hivatal erősségeit és fejlesztési pontjait tártuk fel, az utóbbinál pedig a működési folyamatokat vizsgáltuk meg. Ezek az elemzések összességében abban segítettek, hogy feltáruljanak a lehetséges fejlesztési irányvonalak, amelyeket a Stratégiai workshopen pontosítottunk a Hivatal küldetéséhez, jövőképehez igazítva. Így elindulhatott a Hivatal hatékonyságának fejlesztése először a külső partnerekkel való kapcsolatban, majd a felügyelt intézményekkel való kapcsolattartásra vonatkozóan. A folyamatfejlesztések jó kiindulópontjai lehetnek a jövőkép megvalósításához vezető úton való elindulásban, de az is fontos, hogy kiépítsünk olyan segítő mechanizmusokat, amelyek elősegítik, hogy a kijelölt útvonal maradjon a Hivatal. Ebben nyújt segítséget a Balanced Scorecard és az irodákra kidolgozott eredményességi mutatószámok. A Balanced Scorecard legmagasabb szinten, a szervezet összteljesítményének nyomon követésére ajánl egy ellenőrző rendszert, az eredményességi mutatószámok pedig inkább az egyes hivatali szervezeti egységekre, irodákra ajánlanak egy „jelzőrendszert”.

1. Ábra: Az ÁROP szervezetfejlesztési lépések kapcsolata



Ez az összefoglaló erre az utolsó szervezetfejlesztési lépésre, az eredményességi mutatószámokra koncentrál, melyben:

- először elméleti szinten bemutatjuk, hogy ezek a mutatószámok hogyan tudják a Hivatal működését segíteni, miért érdemes a mérésükre időt szánni,
- majd áttérünk a mutatószámok gyakorlati megvalósítására, s összefoglaljuk, hogy hogyan alakítottuk ki őket Tököl polgármesteri hivatalában,
- ismertetjük a módszertan eredményeként megszületett mutatószámokat,
- mindezeket pedig kiegészítjük a javaslatainkkal, amelyek segíthetnek a Hivatalnak a mutatószámok sikeres bevezetésében.

### 3 Az eredményességi mutatószámok jelentősége a polgármesteri hivatalok működésében

A polgármesteri hivatalok dolgozói sokrétű feladataik mellett (ügyfélfogadás, kapcsolattartás, pályázatfigyelés, adminisztráció, stb.) gyakran kevés figyelmet tudnak szentelni arra, hogy kitekintsenek a mindennapi feladataikból, s összességében is megvizsgálják a működésüket, folyamataikat. Így nem egyszer, bár kidolgoznak egy célrendszert, illetve stratégiát a célok eléréséhez, a célrendszernek való megfelelés nyomon követése, ellenőrzése elmarad. Ennek következményeként pedig könnyen eltérhetünk a céloktól, sőt a számunkra fontos elvek ellenében tevékenykedhetünk. Éppen ezért lényeges, hogy egyfajta jelzőrendszert, mutatószámokat dolgozzunk ki, amelyeknek az értékeit ha meghatározott időnként megvizsgáljuk, tudni fogjuk, hogy szükséges-e valamit másképp tenni a hivatal működésében. Nem lehet azonban minden egyes tevékenységre mutatószámot kialakítani, hiszen túl nagy megterhelést jelentene több száz mutató értékének folyamatos nyomon követése, így elegendő „csupán” a legfontosabb mutatószámokra koncentrálni. Ezek a legfontosabb mutatószámok pedig a hivatalok céljainak teljesülését, eredményességét vizsgáló indikátorok, az eredményességi mutatószámok.

Az eredményességi mutatószám-rendszer azért is fontos, mert így elkerülheti a Hivatal azokat a helyzeteket, amikor:

- egy hivatal bizonytalan abban, hogy jó felé halad-e, ezért „biztos, ami biztos alapon” óvintézkedéseket tesz, amivel éppen ellenkező hatást vált ki.
- a tervezettnél alacsonyabb mutatószám-értékek miatt a Hivatal hirtelen beavatkozás mellett dönt, megfélelkezve arról, hogy a mutatószámok értékei a kezdeti nehézségek miatt az első időszakban alacsonyabbak lehetnek, mint az általános időszakra megfogalmazott ideális értékek.
- egy hivatal nem tudván, hogy milyen cél érdekében tevékenykedik, s honnan tudhatja, hogy elérte azt a célt, pár hónappal a változás bevezetése után inkább visszatér a régi működéséhez.

Az eredményességi mutatószám-rendszernek, tehát nagy szerepe van abban, hogy a Hivatal folyamatosan a kijelölt útvonalon haladjon, s végig motivált legyen a cél felé haladásban.



## 4 Az eredményességi mutatószámok kidolgozásának módszertana

Az eredményességi mutatószámok a Hivatal aleggységeire, irodáira vonatkozóan dolgoztuk ki, ezért ebben a szervezetfejlesztési lépésben a Hivatal irodavezetői, –helyettesei vettek részt. Tapasztalataink szerint az irodavezetők maguk is eltérő látásmódjukkal sok ötletet adhatnak egymásnak, ezért nem külön-külön dolgoztunk az irodavezetőkkel, hanem közösen, egy workshop keretében.

Ahogy azt az 1. ábrán is bemutattuk, az eredményességi mutatószámok nagyban támaszkodnak az előző szervezetfejlesztési lépésekre, hiszen a stratégiai workshop (és azon keresztül a diagnózis és a főfolyamat-elemzés eredményei) meghatározták azokat a nagyobb célokat, amelyek szerint az irodáknak működniük kell, amelyek további teendőkké, célokká egészültek ki a folyamatfejlesztések során. Ezek azok az irányok, amelyek kijelölik az irodák működését, és amelyeknek megvalósulását a mutatószámoknak „figyelemmel kell kísérniük”.

Az eredményességi mutatószámok kidolgozásánál a következő elvek betartása volt a fontos a számunkra:

- minden egyes mutatónak valamely korábban megfogalmazott cél elérésének sikerességéről kell visszajelzést adnia
- a mutatószámoknak mérhetőnek kell lenniük, a mutató értékét mérő munkatársnak hozzáférése kell, hogy legyen a mutató kiszámolásához szükséges információkhoz
- a mutatók értékeit nem önmagukban vizsgáljuk, hanem feltárjuk a köztük lévő kapcsolatot, s az együttes értékeiket vesszük figyelembe, illetve meghatározzuk a mutatók „hierarchiáját” is, azaz, hogy mely mutatók célértékének elérése mely másik mutató ideális értékének elérését segíti
- kezelhető mennyiségű mutatószámot, irodánként kb. ötöt határozzunk meg, amelyeknek a nyomon követése nem von el túlzott energiát az iroda munkatársaitól, s amelyeket még hatékonyan tud a Hivatal feldolgozni
- az iroda befolyásolni tudja a tevékenységeivel a mutató értékét, legyen ráhatása
- a mutató számszerűen kimutatható, kiszámolható legyen
- a mutatók által támogatott magatartás összhangban álljon a korábban meghatározott célokkal

Az eredményességi mutatószámok kialakítása a következőképpen zajlott:

- az irodavezetők a hivatali célokból kiindulva megfogalmazták a saját területeik hosszú távú céljait, s megfogalmaztak egy jövőképet, amelyenne kb. 1-1,5 évben szeretnének válni.
- A jövőkép alapján ez után megfogalmazták az elérésükhöz vezető kulcstényezőket (mutató előnyei),
- s azokat a mutatószámokat, amelyek a jövőkép teljesüléséről adnak információt.
- Végül a teljesítménymérés gyakorlati oldalára koncentráltak, s kialakították, hogy :
  - milyen gyakran fogják figyelni a mutató alakulását,
  - milyen intervallumban/értéknél tartják még a mutató értékét elfogadhatónak, mely értékeknél kell már beavatkozniuk,
  - majd, ahol lehetett, konkrét akciókat is kidolgoztak, amelyek a jövőkép elérésében segíti őket.

## 5 A Tököli Hivatalban kidolgozott eredményességi mutatószámok

A következőkben bemutatjuk az egyes irodák számára kialakított eredményességi mutatószámokat.

Gyámhivatal				
Mutató	Előny	Gyakoriság	Célérték	Akció a mérés után
Családi jogállás-rende­zés	gyermek megszületése előtti rendezés	év/eset	születés előtti elismerések száma > születés utáni elismerések száma	Megfelelő tájékoztatás adása a védőnők, és a Hatóság részéről
Kapcsolattartás	A szülők magatartása kövesse a bíróság előtt tett és jóváhagyott egyezséget, illetve bírósági döntést	év/eset	Szülők életközösségének felbomlása után a gyerek egészséges, kiegyensúlyozott fejlődése	A gyerek érdekeinek tudatosítása a szülőkkel.
Gondnokság alá helyezés	Gondnoki feladatokat ellátó személyek számának növelése	év/fő	10 gondnokolt / 1 gondnok	Gondnoki feladatokat ellátó személyek képzése
Jogorvoslati kérelmek száma	Döntés megfelelő előkészítése. Precíz szakmai munka	év/eset	helybenhagyott döntés > új eljárásra kötelezés	Ügyintézők szakmai hozzájárulásának képzéssel történő segítése. Túlterheltség csökkentése, megszüntetése
Átmeneti neveltek, Tartós neveltek	Családgondozói tevékenység magasabb színvonalon történő végzése.	év/eset	ÁT és TN neveltek számának csökkentése	Családba történő visszahelyezés érdekében kapcsolatos lehetőségek segítése + szülők együttműködésre serkentése + szülők életvezetési módjának változtatása

<b>Pénzügyi Iroda</b>			
<b>Mutató</b>	<b>Előny</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Célérték</b>
Költségvetési-rendelet módosításának száma egy adott költségvetési évben	A bevételi és kiadási előirányzatok várható mértékének aktualizálása	4 alkalom/költségvetési év	4 alkalom/költségvetési év
A gazdálkodási, pénzügyi, számviteli szabályzatok aktualizálása	A munka hatékonyságát szolgálja	1 alkalom/költségvetési év	2 alkalom/költségvetési év
Ellenőrzésekkel kapcsolatos feladatok végzése	Az ellenőrző szervek megállapításainak hasznosulása	3 alkalom/költségvetési év	0 alkalom/költségvetési év
Költségvetési beszámolók és tájékoztatások száma	Képviselőtestület tájékoztatása a költségvetési gazdálkodásról	3 alkalom/költségvetési év	3 alkalom/költségvetési év
Szakmai továbbképzésen részvétel	Munkatársak szakmai ismereteinek frissítése, aktualizálása	1 alkalom/év/fő	3 alkalom/év/fő

Az Iroda jövőképe, célja, amit ezek segítségével szeretne elérni:

- a gazdálkodási lehetőségek és kötelezettségek összhangjának fenntartása,
- az iroda feladatkörébe tartozó döntés-előkészítés során a szakmai hatékonyság és a gazdaságosság követelményének érvényesítése,
- helyi sajátosságoknak megfelelő, a munka hatékonyságát szolgáló szabályzatok aktualizálása a jogszabályi változások, valamint az intézmény feladatában bekövetkezett változásoknak megfelelően,
- szakmailag felkészült munkatársak.

Igazgatási Iroda			
Mutató	Előny	Gyakoriság	Célérték
Naprakész iktatás	Ügyintézési határidő előtt kerül ügyintézőhöz	havi	kétszer nő a mutató
Ügyiratok száma/Ügyke-zelő száma => leterheltség	Nincs vita, nincs feszültség az ügyintézők között	fél év	0
Témánként ügyiratok számának változása	Látni, hogy mekkora az ügyirat-forgalom témánként => ügyintéző határidő-hosszabbítást kér, nő-e a leterheltség	fél év	0 alkalom/költségvetési év
Elitézett ügyiratok száma/Folyamatban lévő ügyiratok száma	Hátralék, függő ügyek száma	fél év	30%
Szakmai felkészültség	Ha nem tudja, segít a vezető, jó ügyintéző	folyamatos	0

Az Igazgatási Iroda jövőképe, célja:

- gördülékenyebb iktatás, iktatóprogram-váltás (bejövő- és kimenő posta iktatása)
- egyenlő leterheltség, egyenlő munkamegosztás
- egységes ügyintézés, egységes elbírálás

<b>Városfejlesztés</b>			
<b>Mutató</b>	<b>Előny</b>	<b>Gyakoriság</b>	<b>Célérték</b>
Fellebbezések száma a Városfejlesztő Kft-vel kapcsolatban	Törvényesség, törvények betartása megfelelő	évente 2	0
Üzleti tervtől való eltérések száma	A téma tárgyához való igazodás (projektek állása)	havi	0
Útvonaltervtől való eltérések száma	Határidő tartása	havi	0
Költségkeretből hiány	Költségek megfelelő alakulása	havi	0
Külső szervektől beérkező panasz	A külső kapcsolatok megfelelő mederben	havi	0

A Városfejlesztés jövőképe, célja:

Átlátható, törvényes működés, mely a futó projektet megfelelően bonyolítja (határidők tartása, munka kivitelezése megfelel az elvárásoknak, és a meghatározott költségkerettel készül).

## 6 Javaslatoak a sikeres bevezetéshez

Ahhoz, hogy az eredményességi mutatószámok be tudják tölteni az előbb megfogalmazott szerepüket (ld. a mutatószámok jelentősége, valamint a mutató előnye) biztosítani kell, a mutatószámok megfelelő tényezőkről szolgáltatassanak információt, azaz a mutatószámokat rendszeresen felül kell vizsgálni, hogy azok alkalmazkodjanak a megváltozott körülményekhez. Ezért lényeges, hogy egy próbaidőszak előzze meg a mutatószámok bevezetését, ahol megvizsgálja a Hivatal, hogy beszerezhetők-e a mutatószám kiszámításához szükséges adatok, s a mutatószámok a kívánt információt szolgáltatják-e a célok eléréséről. A kívánt rendszer folyamatos működéséhez változtatni kell a mutatókon, ha az adott cél már nem válik fontossá a Hivatal számára (pl. jogszabályváltozás vagy Hivatal működésében való változás miatt), vagy pedig a mutatóhoz szükséges információkat már nem lehet pontosan beszerezni. A mutatók elavulásának megelőzésére azt javasoljuk, hogy két évente mindenképp vizsgálják felül a mutatószám-rendszer pontosságát.

## 7 Összefoglaló

Az előzőek során bemutattuk, hogyan illeszkedik az eredményességi mutatószámok szervezetfejlesztési lépés a többi ÁROP-modul közé, majd röviden ismertettük a mutatószámok kidolgozásának előnyét. Kitértünk arra, hogy a hivatalok mindennapi teendőik mellett sokszor nem tudnak időt szakítani tevékenységeik átfogó vizsgálatára, a működésük ellenőrzésére. Ebben segíthetnek az eredményességi mutatószámok, melyek időről időre való vizsgálatával megtudhatja a Hivatal, hogy a céljai elérése felé tevékenykedik-e.

Tököl polgármesteri Hivatalában az irodák szintjén alakítottuk ki az eredményességi mutatószámokat. Mindezt egy workshopon valósítottuk meg, ahol az irodavezetők és – helyetteseik vettek részt. Az eredményességi mutatószámok kialakításakor megfogalmazzuk, hogy hogyan lehet az adott mutatót mérni, miért szükséges a mérése, milyen gyakran kerül sor a mutató értékének kiszámítására, ideális esetben milyen értéket kell az indikátornak mutatni, illetve milyen akció vezethet a cél eléréséhez.

Végül javaslatot tettünk az eredményességi mutatók sikeres működtetésére is.



## **M E L L É K L E T E K**

	<b>Elvárt érték 2010-re</b>	<b>Teljesített érték ebben a szervezetfejlesztési lépésben</b>
Tanácsadói napok száma	4	4
Átvilágított folyamatok száma	2	0
Átalakított folyamatok száma	2	0
Bevont Hivatali dolgozók százaléka	17	5
Bevont partnerek száma	5	0