

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
készített **BALANCED SCORECARD-RÓL**
Budapest, 2010. június 7.



Visszajelző anyag

Visszajelző dokumentáció

FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL

készített

BALANCED SCORECARD-RÓL

2010. JÚNIUS 7.

Visszajelző anyag

Fertőd Polgármesteri Hivatala

részére

a **Corporate Values Kft.**

által készített

Balanced Scorecard-ról

Helyszín:

Fertőd

Időtartam:

2010. május 3 – 2010. június 7.

Szervezetfejlesztő:

Szertics Gergely

Tartalomjegyzék

1	A BALANCED SCORECARD HELYE A FEJLESZTÉSBEN	5
1.1	A SZERVEZETFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG ELŐZMÉNYEI	5
1.2	A SZERVEZETFEJLESZTÉS SORÁN ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN	5
1.3	A PROJEKT SORÁN VÁLLALT FELADATOK	7
1.4	A PROJEKT SORÁN VÁLLALT INDIKÁTOROK	8
2	BALANCED SCORECARD – ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS	9
2.1	BALANCED SCORECARD – ELMÉLETI HÁTTÉR	9
2.2	BSC AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL	9
2.3	A BSC HELYE A SZERVEZETFEJLESZTÉSBEN	10
3	A BALANCED SCORECARD KIALAKÍTÁSÁNAK MÓDSZERTANA	11
4	KIEGYENSÚLYOZOTT MUTATÓSZÁM-RENDSZER A HIVATALBAN	13
4.1	LAKOSSÁGOT ÉRINTŐ FEJLESZTÉSEK	14
4.1.1	ÜGYFÉLSZOLGÁLAT	14
4.1.2	CIVIL SZERVEZETEKSEL VALÓ KAPCSOLATTARTÁS	16
4.2	KÉPVISELŐ TESTÜLETET ÉRINTŐ FEJLESZTÉSEK	18
4.2.1	DÖNTÉS-ELŐKÉSZÍTÉS	18
4.2.2	PÉNZÜGYI STABILITÁS	19
4.3	DOLGOZÓKAT, BELSŐ HIVATALI FOLYAMATOKAT ÉRINTŐ FEJLESZTÉSEK	19
4.3.1	KOORDINÁCIÓ	19
4.3.2	KISTÉRSÉGI ÖSSZEFOGÁS	21
4.3.3	IRATTÁRAZÁS	HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.
4.3.4	PÁLYÁZÁS	23
4.4	INTÉZMÉNYEKET ÉRINTŐ FEJLESZTÉSEK	25
4.4.1	INTÉZMÉNYEKSEL VALÓ EGYÜTTMŰKÖDÉS	25

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
készített **BALANCED SCORECARD-RÓL**
Budapest, 2010. június 7.

4.4.2	INTÉZMÉNY-FINANSZÍROZÁS, SZÁMLAKIFIZETÉS	25
4.4.3	ADATSZOLGÁLTATÁS	26
4.4.4	TÁRSULÁST TELEPÜLÉSEK	HIBA! A KÖNYVJELZŐ NEM LÉTEZIK.
4.5	KOMMUNIKÁCIÓ, KAPCSOLATMENEDZSMENT TERÜLETÉT ÉRINTŐ FEJLESZTÉSEK	27
5	<u>A MUTATÓSZÁM-RENDSZER HASZNÁLATÁRÓL</u>	30
5.1	VEZETŐI MÉRÉSI FOLYAMAT	31
6	<u>A VÁLTOZÁSOK MENEDZSELÉSE</u>	32
7	<u>ÖSSZEFOGLALÁS</u>	37

1 A Balanced Scorecard helye a fejlesztésben

1.1 A szervezetfejlesztési tevékenység előzményei

Az Európai Unió 2008-ban meghirdetett ÁROP (Államreform Operatív Program, ÁROP–1. A.2/A–2008. „A polgármesteri hivatalok szervezetfejlesztése”) programja keretében Fertőd Önkormányzata pályázati támogatást nyert a Polgármesteri Hivatal hatékonyságának javítását célzó szervezetfejlesztési tevékenység lefolytatására.

A tevékenység pályázatban meghatározott célja új szervezési-működési kultúra széleskörű elterjesztése a polgármesteri, illetve körjegyzőségi hivatalokban elsősorban a stratégiai menedzsment, az eredményességi szemlélet, a felügyelt intézmények felé a jó gazda hozzáállás és a költséghatékonyság megerősítésével.

A fejlesztési folyamat ezen lépésének keretében készült visszajelző anyag a pályázati tevékenységek közül lefedi 'Balanced Scorecard' lépést, amely a következő ÁROP modul tartalmazza: 1k, Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése.

1.2 A szervezetfejlesztés során alkalmazott módszertan

A projektben alkalmazott fejlesztési módszertan kialakítása során nagy figyelmet fordítottunk az alábbi tényezőkre:

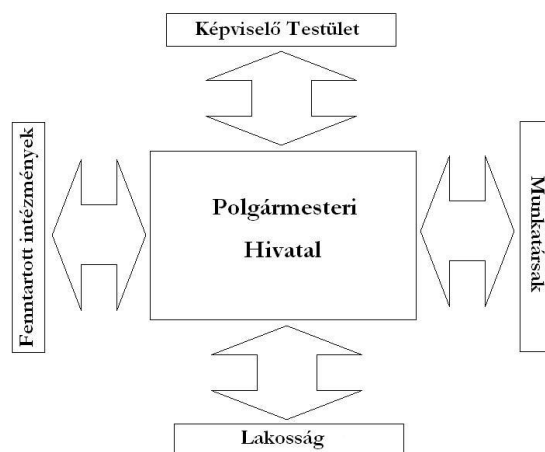
- - EU által meghatározott pályázati célok
- - A magyar köz- és államigazgatási rendszer sajátosságai
- - A közigazgatási szervezetfejlesztési projektek eredményei, tapasztalatai
- - A szervezetfejlesztés általános elvei

Az ezek alapján kidolgozott és a közigazgatási sajátosságokra adaptált módszertan a teljesítményprizma szemléletét alkalmazva közelít a hivatalok működéséhez, amely módszertan a magyar és a külföldi szervezetfejlesztési szakirodalomban egyaránt a közigazgatás fejlesztéséhez ajánlott és ahhoz leginkább illeszkedő szemlélet.

A modell szerint akkor működik jól egy polgármesteri hivatal, ha össze tudja hangolni a következő 5 területét:

- *Érintettek elégedettsége:* Mik az érintettek elvárásai?
- *Érintettek hozzájárulása:* Mivel támogatják (vagy támogathatnák) az érintettek a hivatal működését?
- *Stratégia:* Milyen stratégiával tudunk megfelelni az érintettek elvárásainak úgy, hogy megkapjuk az érintettektől a megfelelő támogatást?
- *Folyamatok:* Milyen folyamatok szükségesek a stratégiai célok megvalósításához?
- *Képességek:* Milyen képességek szükségesek a folyamatok működtetéséhez, fejlesztéséhez?

Az alábbi ábra szemlélteti, hogy a fejlesztés során milyen érintetti környezetben vizsgálódunk. Az érintettek köre ennél szélesebb, azonban az itt megjelöltek azok, akik a Hivatal működése szempontjából a leglényegesebbek, és akikre a Hivatal működése a legnagyobb hatással van. Ide sorolhatók még az állami felügyelő szervek, a városi civilek, illetve az itt megjelölt érintettek is tovább szegmentálhatók a helyi viszonyoknak megfelelően. Az érintettek pontos, és a helyi viszonyokra adaptált térképét a fejlesztés egy későbbi lépésében, a stratégiai workshopon készítjük el a vezetőkkel közösen.



A stratégia megalkotása során a hivatal vezetői megismerik az érintettek elvárásait a Hivatallal szemben, elkészítjük a fent már említett érintett térképet. Miután pontos képet kaptak a vezetők arról, hogy milyen elvárási környezetben vannak jelen, megalkotják azt a stratégiát, ami alapján ezeknek az elvárásoknak meg tudnak felelni.

A szervezet működésének mélyebb vizsgálata során különböző módszerekkel azt nézzük meg, hogy a szervezet jelenlegi folyamatai mennyire támogatják a kitűzött stratégia megvalósulását, hol kell ezeken a folyamatokon változtatni, vagy milyen új folyamatokat kell létrehozni ahhoz, hogy a stratégiát támogató szervezeti működés alakuljon ki.

Ehhez kapcsolódóan tárjuk fel azokat a személyi kompetenciákat, amelyek ezen folyamatok működtetéséhez szükségesek és a képzések során ezek elmélyítésére vagy kialakítására törekszünk.

1.3 A projekt során vállalt feladatok

Fertőd Polgármesteri Hivatala (a továbbiakban Hivatal) a következő tevékenységekre kérte fel a Corporate Values Kft.-t:

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. A Visszajelző anyagot közösen dolgozzuk fel a vezetőkkel.
2. *Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás:* Az önkormányzat főfolyamatainak pontos leírása (mérőszámokkal együtt), fejlesztendő területeinek elemzése (hatékonyságvesztés a folyamatban), és a folyamatfejlesztési lépések kidolgozása. Javaslattétel pénzügyi és gazdálkodási felelősségvállalás szabályozására.
3. *Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás:* Folyamattérkép és leírás elkészítése.
4. *Public Relations, Disszemináció és Partnerségépítés:* Az informatikai és kommunikációs rendszer fejlesztése, kommunikációs térkép.
5. *Balanced Score Card:* A stratégiai céllebontás lehetőségét biztosító BSC (Balanced Score Card) mutatószámrendszer felállítása
6. *Önkormányzat pályázati lehetőségeinek feltérképezése a költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében:* Egy olyan dokumentáció összeállítása, amely a következőket tartalmazza: Az Önkormányzat fejlesztési stratégiái (milyen dokumentumok határozzák meg a fejlesztéseket, ezek időtávja, elfogadása, stb.); A fejlesztési dokumentumokban foglalt projektek és ÚMFT pályázati lehetőségek térképe; A fejlesztési dokumentumokban foglalt projektek és egyéb pályázati lehetőségek térképe; Az Önkormányzat esetleges további fejlesztési lehetőségei; Költségvetési vonatkozások; Cselekvési és ütemterv (a projektek előkészítéséhez szükséges lépések meghatározása, felelősök és határidők kijelölése).
7. *Önkormányzat civil stratégiájának elkészítése:* Egy dokumentáció, mely szabályozza az önkormányzati civil kapcsolatok rendszerét, a polgármesteri hivatal által fenntartott kapcsolati háló működtetését, a civil szervezetek bevonását a döntéshozatali folyamatokba, ennek eljárásrendjét, a civil szervezetek önkormányzat általi támogatásának eszközeit, formáját. Illetve egy adatbázis összeállítása, amely a településen működő civil szervezeteket, képviselőiket, elérhetőségüket, fontosabb adataikat, tevékenységi körüket, és a kommunikációs felületeiket (pl. rendezvényeik, honlapjuk, stb.) tartalmazza.

1.4 A projekt során vállalt indikátorok

A projektben a következő indikátorok teljesítését vállaltuk:

- a Hivatal főállású munkavállalóinak legalább a 60%-a részt vegyen a szervezetfejlesztésben 2009-ben;
- legalább 1 szervezeten belüli eljárást felülvizsgálunk, ezek közül legalább 1-t átalakítunk 2009-ben, és további 3-t 2010-ben;
- 2010-ben legalább 20 partnere vegyen részt a szervezetfejlesztésben.

A pályázatban foglaltak szerint erre összesen 25 tanácsadói nap áll a rendelkezésünkre a következő bontás szerint:

Tevékenység	Tanácsadói napok száma
Diagnosztika	3
Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás	3
Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás	3
Public Relations, Disszemináció és Partnerségépítés	6
Balanced ScoreCard	4
Önkormányzat pályázati lehetőségeinek feltérképezése a költségvetési tervezés és a településfejlesztési stratégia összehangolása érdekében:	3
Önkormányzat civil stratégiájának elkészítése	3
<i>Összesen</i>	25

Mennyiben teljesítettük a szerződésben vállaltakat?

Tevékenység	Balanced Scorecard
Felkészülés	1 nap
Helyszínen töltött tanácsadás	1 nap
Dokumentum- és adatelemzés	0 nap
Visszajelző dokumentum elkészítése	1 nap
Összesen	4 nap
<i>Szerződésben előírányzott napok száma</i>	3 nap
<i>Elszámolt tanácsadói napok száma</i>	3 nap

Ez a visszajelző anyag a korábban bemutatott szervezetfejlesztési folyamat ötödik lépéséről készült, lefedi a Hivatalról készített 'Balanced Scorecard' modult a pályázati tevékenységek közül.

2 Balanced Scorecard – elméleti áttekintés

Az alábbiakban a Balanced Scorecard megközelítés elméleti hátterének rövid összefoglalása után bemutatjuk, hogy hogyan alkalmazható ezen gondolkodási keretrendszer a közszférában, illetve hogyan illeszkedik a fertői hivatalban eddig megvalósult stratégiai tervezési tevékenységekhez, hogyan támogatja azok továbbvitelét.

2.1 Balaced Scorecard – elméleti háttér

A Balanced Scorecardot (Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer, a továbbiakban BSc) a 90-es évek elején fejlesztette ki Robert S. Kaplan a Harvard Business School professzora, és David P. Norton, egy tanácsadó cég vezérigazgatója. Akkoriban a for-profit szervezetekben sokszor csak és kizárólag a pénzügyi mutatók teljesülésére koncentráltak a vezetők, figyelmen kívül hagyva egyéb hosszú távú szempontokat. Ezért szükség volt egy olyan teljesítménymérési mutatószám-rendszerre, amely támogatni tudja a hosszú távú célok teljesülését is.

Az elmélet több szinten határozza meg a szervezeti célokat, a hosszú távú eredményeket a rövid távúakra építve. A **pénzügyi célok** elérése a hosszú távú fennmaradást, stabilitást, fejlődést biztosítja, teljesítéséhez a **vevők igényeinek** hatékonyan kielégítésére van szükség. A vásárlók abból a szempontból ítélik meg a szervezetet, hogy az előállított eredmények választ adnak-e szükségleteikre, értéket képviselnek-e számukra. Ennek megvalósítása érdekében a szervezetben hatékonyan kell működnie a **belső értékteremtő folyamatoknak**, összhangban a vevői igényekkel. A belső értékteremtő folyamatok hatékonyságát a szervezet megfelelő felépítése, fejlesztése határozza meg. A szervezetfejlesztés területei az emberi erőforrás képzése, termelőeszközök és informatikai háttér biztosítása, **megfelelő szervezeti struktúra** kialakítása.

2.2 BSc az önkormányzatoknál

A BSc mint gondolkodási keret alkalmazható a közszférában is, ekkor a pénzügyi nézőpont „**bizalmi**” nézőponttá alakul, és a vevői nézőponttal egyenrangúvá válik. A vevői elégedettség elérése ugyanis részben kötelesség, részben a bizalom kialakítója. Az önkormányzat akkor kap megerősítést a munkája folytatására, ha a működésével sikerült kialakítania a bizalmat a választópolgároknál. 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.

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

2.3 A BSc helye a szervezetfejlesztésben

A Balanced Scorecard által definiált mutatók közül jelen dokumentumban a teljesítményokozó és eredményességi mérőszámokkal egyaránt foglalkozunk.

Míg az eredményességi mutatószámok arra helyezik a fókuszot, hogy milyen eredmények jönnek létre a szervezet működése következtében, a teljesítményokozó mérőszám-rendszer arra koncentrál, hogy milyen folyamatokat kell megváltoztatni és milyen belső szervezeti átalakítást kell végrehajtani ahhoz, hogy az eredmények létrejöjjenek. Tehát a teljesítményokozók a belső szervezési célok eredményességét mérik, míg az eredményességi mutatószámok a hivatal szervezetének kimenő teljesítményeit.

A kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer kidolgozása szervesen illeszkedik a Hivatalban eddig megvalósult fejlesztésekhez. A szervezetfejlesztés különböző lépései során ugyanis a Hivatal elindított bizonyos változtatási folyamatokat, melyek kapcsán lényeges annak nyomon követése, hogy ezek az elindított, kívánt irányba haladnak-e. Illetve szükség van egy olyan tervre és eszközrendszerre, amely biztosítja, hogy ezen új irányok valóban egy nagyobb, átfogó cél elérésének irányába hatnak. A mutatók mentén végzett mérések segítik a vezetőket annak megállapításában, hogy mikor szükséges a folyamatokba való beavatkozás, mert már nem az eredetileg meghatározott irányokat támogatják.

3 A Balanced Scorecard kialakításának módszertana

Az általánosan megtervezett szervezetfejlesztési folyamat szerves részét képezi a Stratégiai workshop, aminek a keretében a Hivatal vezetése megalkotja a Hivatal Küldetését, Jövőképét, Értékrendjét és az ezekből következő Stratégiai térképét, hogy milyen szinteken milyen célokat tűz ki saját működése szempontjából. Fertőd város önkormányzatának fejlesztési portfóliójába ez nem lett beleillesztve, ezért a főfolyamat elemzését részletesebben kibontottuk, hogy ez a szakmai anyag megfelelő megalapozottságot jelentsen a mostani Balanced Scorecard modul felépítéséhez.

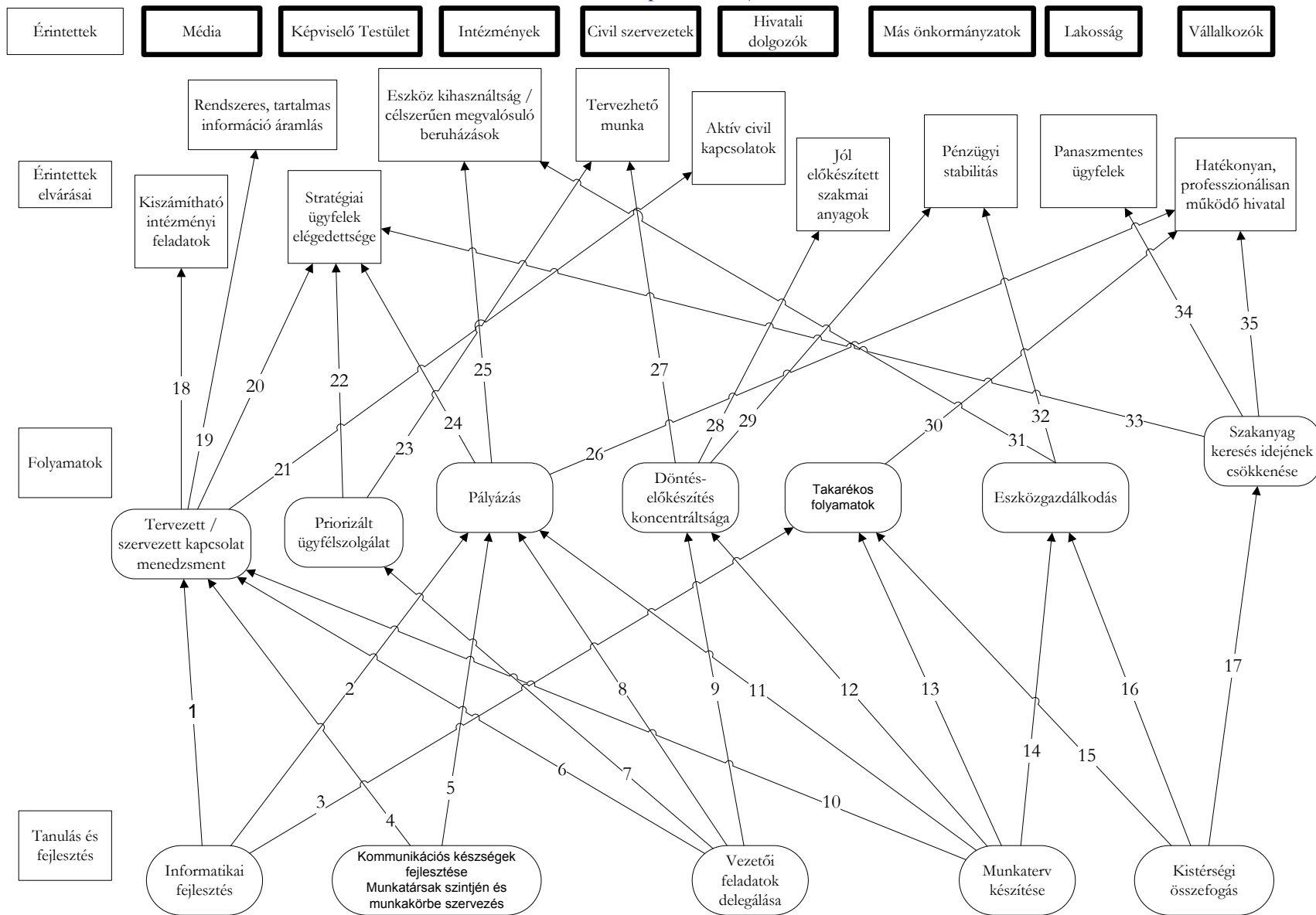
A BSC kidolgozás modulnak előfeltétele a Hivatal stratégiai térképének használata, hiszen az ebben megfogalmazott célokhoz rendelünk mutatószámokat, melyeket figyelni és mérni lehet a Hivatal működési minőségének indikátoraiként.

Ennek előkészítéseként a főfolyamat elemzés szakaszában úgy rendeztük össze a megszerzett információkat, hogy az alapját jelentsék annak az összefoglaló ábrának, amelyet „Lehetőségek térképének” neveztek el, és amelyben az összes felmerült stratégiai célt megfogalmaztuk, hogy azok lehetséges összefüggéseit bemutassuk.

A Balanced Scorecard folyamat-elemben kialakított mutatószámrendszer kidolgozásához tehát kiemelten támaszkodtunk a szervezetfejlesztés korábbi lépéseinek eredményeire. A modul keretében a Hivatal vezetőivel áttekintettük a szervezetfejlesztési tevékenység során megfogalmazott legfőbb fejlesztési irányokat, hivatali célokat, és az azokon történt eddigi előrelépéseket. Ez alapján kibontakozott, melyek lehetnek azok a mutatók, amik segítségével a Hivatal működésének javulása mérhetővé válik a megnevezett kulcsterületeken. Az összegyűjtött mutatók listáját több helyen kiegészítettük benchmark adatokkal – más önkormányzatoknál végzett fejlesztésekből származó, a Hivatal számára is értelmesen hasznosítható mérőszámokkal.

A „Lehetőségek térképét”, amely a stratégiai célok összefüggésrendszerét bemutatja, az alábbi ábra mutatja be:

Visszajelző anyag FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL
 készített **BALANCED SCORECARD**-RÓL
 Budapest, 2010. június 7.



4 Kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer a Hivatalban

Ahogy a módszertani összefoglalóban említettük, a kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer meghatározásához a szervezetfejlesztés korábbi fázisaiban megfogalmazott fejlesztési célkitűzésekből indultunk ki. A főfolyamat-átvilágítás eredményei alapján a jelenlegi főfolyamatok javítási lehetőségei két fő téma köré csoportosulnak:

- Belső szervezési kérdések segítségével tovább javítható a Hivatal ügyfeleinek elégedettsége a folyamatok javulásán keresztül. A belső szervezések fő érintettjei a lakosság, a Képviselő Testület, a felügyelt intézmények, és a hivatali dolgozók.
- Világosabb, tervezettebb kommunikációval fejleszthető a Hivatalról és az Önkormányzat egészéről kialakuló kép, ami a város megítéltségét is hordozza.

Ennek megfelelően a fejlesztési célkitűzéseket és az azok megvalósításához szükséges akciókat a négy érintett szerint csoportosítottuk, illetve kiegészítettük egy ötödik kategóriával, ami a kommunikáció, kapcsolatmenedzsment fejlesztési lehetőségeivel foglalkozik.

Az öt témakört a következőkben az alábbi rendszer szerint mutatjuk be:

- Első lépésben összefoglaljuk, milyen célkitűzések fogalmazódtak meg az adott érintetthez kapcsolódó működési területen, illetve milyen akciók szükségesek ezek megvalósításához.
- Második lépésben mindegyik kategóriánál bemutatjuk, hogy milyen mutatószámokkal mérhető az, hogy a területhez kapcsolódó szervezési tevékenységek megvalósulnak-e, és ha igen, akkor milyen hatékonysággal. Ezekből a mutatókból a Hivatal vezetése kiválaszthatja a számára leginkább releváns mutatókat, melyek alapján megtervezheti és végrehajthatja a rendszeres mérési folyamatot.
- Ahol szükséges, ott kiegészítjük megjegyzésekkel azt, hogy a jelen állapotban milyen fő jellemzők érvényesülnek, vagy milyen részletes javaslatokat fogalmazunk meg a fejlesztésre vonatkozóan.

A második lépés kapcsán, a célok és akciók eredményességének méréséhez kapcsolható mutatószámok kidolgozása során az alábbi három szintre fókuszáltunk (melyek mentén a

„Lehetőségek térképén” a hivatali célkitűzéseket is összefoglaltuk a fejlesztési folyamat korábbi fázisában):

1. **Eredményesség / vevői elégedettség mutatói**
(Mi méri összességében a teljes eredményességet?)
2. **Folyamatok működésének mutatói**
(Melyek a folyamat minőségére vonatkozó mutatók?)
3. **Tanulás-fejlődés mutatói**
(Mi kell ahhoz, hogy jól működjenek a folyamatok?)

Annak érdekében, hogy kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer jöjjön létre, azaz az eredményesség mellett a szervezeti működés más aspektusainak hatékonysága is mérhetővé váljon, mindegyik nézőponthoz igyekeztünk mutatószámokat találni, a mutatók relevanciájának megfelelően.

4.1 Lakosságot érintő fejlesztések

4.1.1 Ügyfélszolgálat

Célok

- ügyfelek hatékony kiszolgálása
- panaszmentes ügyfelek
- kiemelt fontosságú stratégiai ügyfelek elégedettségének növelése
- prioritizált ügyfélszolgálat működtetése a nagyobb átfutási idővel működő / kiemelten fontos ügyfelek egyedi kezelésére
- nagyobb figyelmet fordítani a beruházásokra, illetve a legnagyobb adózókra
- a hivatal elektronikus elérhetőségének folyamatos bővítése

Akciók

- ügyfélmentes időszakok betartása
- ügyfél-elégedettség rendszeres mérése
- a Hivatal legfontosabb érintettjeivel való folyamatos egyeztetés (igények, megállapodások)
- ügyfelek és ügyek prioritizálási elveinek meghatározása a Képviselő Testülettel közösen
- ügymenetek feltöltése a honlapra

- formanyomtatványok feltöltése a honlapra

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- lakossági ügyfél-elégedettség mérés eredményei (elégedettségi kérdőív) évente
- az ügyintézésel kapcsolatban beérkezett lakossági panaszok száma / év
 - szóbeli panaszok száma / év
 - jegyzőnek, polgármesternek írt ügyfélpanaszok száma / év

Folyamatok mutatói

- másodfokra továbbvitt fellebbezések száma / év
- másodfokon elmarasztalt ügyek száma / év
- határidőn túl intézett ügyek száma / összes ügy
- visszafizetett eljárási díj összege
- elérhető ügyirat nyomtatványok száma
- honlapon elérhető ügymenetek száma
- előre kitöltött kérelmek száma ügyintézéskor
- átlagos várakozással töltött idő
- átlagos ügyintézésel töltött idő
- nem ügyfélfogadási időben történő ügyintézés
 - Beérkezett hívások száma
 - Elintézett ügyek száma
- ténylegesen megvalósuló ügyfélmentes munkaidő
- tájékozódás miatti ügyfélzavarások száma

4.1.2 Civil szervezetekkel való kapcsolattartás

Célok

- aktív civil kapcsolatok
- tervezetten bevonni a civileket a város életének működtetésébe, kölcsönös előnyök keresése alapján
- a civil szervezetek bevonása közfeladatok ellátásába
- a civil szervezetek egymás közötti együttműködésének erősítése, javítása
- az önkormányzat és a civil szektor együttműködésének intézményesítése
- nemzetközi együttműködés kiépítése külföldi, főleg környező országokon belüli civil szervezetekkel

Akciók

- kommunikációs csatornák kiépítése
- szervezett igényegyeztetés, célzott információ-szolgáltatás
- civil workshopok szervezése
- civil szervezetek programjának bekérése
- pályáztatási rendszer reformja
- civil referens foglalkoztatása

Kapcsolódó mutatószámok

- civil workshopok résztvevőinek száma
 - évente megrendezett fórumok száma
 - fórumok eredményeként beépített intézkedések száma
 - fórumon megjelent résztvevők száma
 - fórumon képviseltetett szervezetek száma
- civil workshopok honlapra feltöltött jegyzőkönyveinek száma
- civil szervezetek elkészült programjainak száma
- civil szervezetek részvételével meghozott testületi döntések száma
- pályáztatás kapcsán új pontozási rendszer bevezetéséről szóló határozat létrejötte
- civil szervezetek pályázati aktivitásának növekedését mutató támogató levelek száma
- civil referens munkaköri leírásának, munkaszerződésének létrejötte

Megjegyzés:

Visszajelző anyag **FERTŐD POLGÁRMESTERI HIVATALÁNÁL**
készített **BALANCED SCORECARD-RÓL**
Budapest, 2010. június 7.

A civil szférával való kapcsolattartás lehetőségeinek és mérőszámainak részletes kifejtése az ÁROP pályázat keretében elkészült, „Fertőd Város Polgármesteri Hivatalának civil stratégiája” c. dokumentum tartalmazza. A kapcsolódások fejlesztését igazán a jelenleg kilátásban lévő országos közigazgatási átalakítás után lehet megkezdni.

4.2 Képviselő Testületet érintő fejlesztések

4.2.1 Döntés-előkészítés

Célok

- jól előkészített szakmai anyagok, pontos előterjesztések
- tervezettek legyenek az előterjesztési feladatok, legyenek beépítve a munkatervbe

Akciók

- éves munkaterv használata az előkészítések rendjének kialakítására
- az előterjesztések felelősséglebontásáról való rendszeres vezetői egyeztetés (mindenki tudja, hogy milyen típusú előterjesztésekért felelős)

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- meghozott / meghozandó határozatok száma éves szinten
- hibás előkészítés miatt meg nem hozott határozatok száma havonta

Folyamatok mutatói

- „bepülő”, a KT ülés napján benyújtott, előzetes elolvasásra ki nem küldött előterjesztések száma/összes előterjesztés
- hiányosan előkészített előterjesztések száma / összes előterjesztés
- újradolgozásra visszaadott előterjesztések száma
- testületi ülésen felfedezett hibák száma az előkészítésekben
- elsődlegesen ajánlott és elfogadott döntések száma / összes döntés
- munkatervbe beépített előterjesztés / összes előterjesztés

Jelen állapot:

Az éves munkaterv használatának bevezetését a főfolyamat-elemzés során javasoltuk, amely megvalósult és a döntés-előkészítésben is jól érvényesül.. A Hivatal vezetői közösen áttekintették a testületi ülésen rendszeresen, évről évre tárgyalt napirendi pontokat, ezek előkészítésének felelősségét beosztották egymás között. A tapasztalatok szerint a munkaterve e területen történő

használata jelentősen megkönnyíti a tervezett munkavégzés megvalósítását, amely elősegítheti a szakmai anyagok minőségének javulását.

4.2.2 Pénzügyi stabilitás

Célok

- pénzügyi stabilitás
- kiszámítható pénzügyi helyzet, likviditás

Akciók

- a terület most nem igényel akciókat, mert a pénzügyi tervezés kielégítő, valamint a kötvény lehetővé teszi a likviditási nehézségek áthidalását. A mutatók használata hosszabb távon lesz érdekes.

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- működéshez felvett hitelek
- likviditási hitelfelvétel aránya (éves szinten)
- megvalósult költségvetés és tervezett költségvetés százalékos átfedése (költségtételenként: a (tervezett/megvalósult érték) abszolútértékének az átlaga)

Jelen állapot:

Jelenleg a likviditás kevésbé jelent problémát az önkormányzat számára, a kötvényből nagyobb kiadások is finanszírozhatóak. A hivatalban havonta kétszer, hó elején és közepén történik likviditási vizsgálat, ennek megfelelően a rendelkezésre álló tőkét két részletben kötik le 1 hónapra. A jelenlegi gyakorlat hatékonyan szolgálja az önkormányzati likviditás biztosítását, a kérdés a kötvény futamidejének lejáratakor válik majd hangsúlyosabbá.

4.3 Dolgozókat, belső hivatali folyamatokat érintő fejlesztések

4.3.1 Koordináció

Célok

- tervezhető munka
- hatékonyan, professzionálisan működő hivatal
- takarékos folyamatok, átgondolt erőforrás-gazdálkodás
- a vezetőknek legyen idejük kiemelt esetekre, a prioritások felállítására, a feladatok irányítására, ellenőrzésére, stratégiai jellegű kérdésekre

Akciók

- éves munkaterv évenkénti újratárgyalása, frissítése
- éves munkaterv gondozásának és nyomon követésének delegálása
- feladat-kiosztási, koordinálási feladatok delegálása vezetői szintről feladatok prioritásainak meghatározása
- a stratégiából lebontott operatív tervek összefoglalása, iránymutatásként a mindennapi feladatvégzéshez
- vezetők tehermentesítése a vezetői delegálás javítása révén

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- dolgozói elégedettség (elégedettségi kérdőív) tényezőinek eredményértékei
 - a munka tervezhetősége
 - prioritások egyértelműsége

Folyamatok mutatói

- egy ügyintézőre szignált, iktatott ügyek száma szervezeti egységenként (leterheltség)
- ügyintézői túlórák száma
- kivett szabadságok / összes szabadságok aránya
- a szervezeti hierarchia alsóbb szintjén megoldott / megoldható feladatok aránya

Tanulás-fejlődés mutatói

- ügyintézőktől jövő változtatási, folyamatjavítási javaslatok száma / év (szervezeti egységenként)

Jelen állapot:

A fenti akciókból az éves munkaterv használatát már megkezdte az önkormányzat, a döntés-előkészítés kapcsán tapasztalhatóak is könnyebbségek a munka tervezhetőségét illetően. A továbbiakban annak felülvizsgálata szükséges, hogy mely témák építhetőek még be a jelenlegiekben

kívül a munkatervbe, a főfolyamat-elemzés keretében javasolt tartalmi pontok áttekintésével, kiegészítésével, melyek az alábbiak:

- felügyelt és önállóan gazdálkodó intézmények beszámolóí;
- támogatásra kiírt pályázatok tematikus beosztása (a lakosság, civilek, vállalkozások által igényelhető támogatások);
- település tervezés és ingatlan értékesítés feladatainak éves beosztása;
- közbeszerzési tervek;
- a Hivatal vezetőinek beszámolója;
- alapító okirat, SzMSz, szabályzatok, ügyrend éves felülvizsgálata;
- adott évben egységes szerkezetbe hozandó rendeletek.

4.3.2 Kistérségi összefogás

Jelen állapot:

A kistérségi összefogásban megvalósítandó célok és akciók olyan irányok, amelyek nagyban függenek a teljes közigazgatási rendszer megszervezettségétől. Ezért e területen az átfogó program kidolgozására és az együttműködésre irányuló egyeztetések kezdeményezésére előreláthatóan az önkormányzati választásokat követően, és a központi átalakítások után nyílik lehetőség.

Célok

- tervezett, szakértők bevonásával megvalósuló feladatvégzés
- több kistérségi településsel közösen finanszírozni szakértőket a ritkán előforduló hatósági szintű feladatokra (útkezelés, útnyilvántartás, forgalomszervezés, munkajogi ügyek, közoktatásügy, vízügy, környezetvédelem)

Akciók

- feladatok, helyzetek összegyűjtése (Melyek azok a témák, amelyekre a Hivatalon belül nincs elérhető szakértelem?)
- kapcsolatfelvétel azokkal a településekkel, akiknek hasonló nehézségeik vannak, hogy ők is gyűjtsék az ilyen jellegű ügyeket
- prioritások kialakítása (Melyek a legfontosabb, legégetőbb területek? Mely területek igényelnének nagyobb figyelmet a tervezés szempontjából?)

- az együttműködni kívánó települések szakember-állományának áttekintése, konzultációs lehetőségek meghatározása, szaktudás-központok kialakítása
- külső szakértők bevonási szükségességének vizsgálata

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- feladatkörök száma, melyhez jelenleg hiányzik a szakértelem
- ezek aránya az összes feladathoz képest
- kialakított szaktudás-központok száma
- feladatok száma, amiket nem tudnak megfelelő szakértelemmel ellátni

Folyamatok mutatói

- egyeztető ülések száma más kistérségi településekkel
- prioritások meghatározásának határideje

4.3.3 Iktatás

Jelen helyzet

Jelenleg az iktatást egy ember végzi, az iktató program használatához rajta kívül csak egy kolléga ért. Ezért nehéz megoldani a funkció betöltésének helyettesíthetőségét, valamint fontos lenne kiépíteni egy olyan integrált iktató rendszert, ami egységesen tudja kezelni bárhol az iktatást, és ezért bevezethető legyen az osztályonkénti iktatás.

Célok

- helyettesítési nehézségek megoldása
- integrált rendszerben legyen kezelve az iktatás

Akciók

- új iktató program beszerzése
- központi iktató kialakítása, osztályonkénti iktatásért felelős ember kinevezése (összesen 3 fő)

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- határidőn túl érkeztetett akták száma
- az iktatásban felmerült hibák száma évente

Folyamatok mutatói

- átlagos iktatási idő (érkeztetéstől az iktatásig)
- hiányzás miatti leállás/hozzá nem értő helyettesítés aránya
- selejtezési hátralék
- irattározási hátralék

Tanulás-fejlődés mutatói

- más osztályoktól kért visszajelzések száma

4.3.4 Pályázás

Jelen helyzet

A város sok pályázatot nyer, sok fejlesztést kezel párhuzamosan. A pályázásban minden feladat egy kézben összpontosul. A nagy mértékű pályázásban a legfontosabb cél az, hogy folyamatosan a célokhoz kapcsolódó tartalmakra pályázzon az önkormányzat, és hogy a kapcsolódó, vállalandó indikátorok egységes rendszerben legyenek kezelve, hogy megelőzhető legyen a duplikáció.

Célok

- tervezetten, prioritizáltan történjen
- maradjon idő az érdemi pályázati feladatokra
- a Hivatal által megpályázott, kezdeményezett beruházások járuljanak hozzá a város fellendüléséhez
- a pályázatokhoz szükséges információk összegyűjtése legyen egyszerűbb a meglévő adatbázisokból
- a vállalt indikátorok legyenek egységesen kezelve

Akciók

- igények egyeztetése (ki mire szeretne pályázni), a lehetőségek kommunikálása, az irányok feltárása
- pályázási irányok évenkénti átgondolása
- eszközpark és ingatlan koncepció felülvizsgálatából fakadó pályázási prioritások felállítása
- vállalt, és megpályázott indikátorok vezetése egy egységes táblázatban

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- megírt pályázatok száma

- hiba nélkül benyújtott / összes benyújtott pályázatok aránya
- határidő-csúszás miatt elvesztett pályázatok száma

Folyamatok mutatói

- formai okok elutasított pályázatok/összes pályázat
- koncepciókban megfogalmazott pályázati célok / összes pályázati cél
- stratégiai koncepciók mentén beadott pályázatok aránya
- stratégiaileg összefüggő pályázatok aránya
- pályázati célkitűzésekben vállalt célok beépítettsége a koncepciókba, éves tervekbe (db)
- pályázatok megvalósítására szánt idő
- utolsó pillanatos / tervszerűen ütemezett pályázat-előkészítések
- előzetes kockázatelemzések száma a pályázatokhoz képest

Tanulás-fejlődés mutatói

- pályázási folyamat éves felülvizsgálata beépül-e a munkatervbe
- azonosított fejlesztési pontok száma / felülvizsgálat
- fejlesztés érdekében végrehajtott akciók száma

Javaslat:

A pályázat-előkészítés lehetséges tartalmára:

- Milyen koncepciókhoz, hogyan kapcsolódik a pályázat?
- Milyen likviditási igénye van a pályázatnak, ez megfinanszírozható-e?
- Milyen tervek, tervmódosítások, műszaki vállalások kapcsolódnak a pályázathoz?
 - Rendelkezésre állnak-e a tervek?
 - Ha nem állnak rendelkezésre a tervek, mekkora költségigénye van az előállításnak?
 - Milyen jellegű és mekkora kockázata van a tervezési feladatoknak?
- Milyen indikátorok vállalása esetén várható a nyereség?
 - Milyen időtávra szólnak az indikátorok (hány évig kell fenntartani?)
 - Milyen költségekkel valósíthatóak meg az indikátorok?
- Milyen fenntartási szempontokat kell vállalni a pályázatban?
 - Hány évre, milyen tartalommal szólnak a vállalások?
 - Milyen becsült költsége van a fenntartásnak a pályázat megvalósulása után?

4.4 Intézményeket érintő fejlesztések

4.4.1 Intézményekkel való együttműködés

Célok

- rendszeres, tartalmas információáramlás jól kialakított kommunikációs csatornák mentén
- kiszámítható intézményi feladatok
- intézményi igények átláthatóbbá tétele
- tájékoztatás, döntésekbe való bevonás fokozása

Akciók

- rendszeres intézményvezetői értekezlet, a társosztályok és a társtelepülések képviselőinek bevonásával
- feladatok és felelősségek egyértelmű tisztázása
- kapcsolattartói feladatok külön pozícióban történő ellátási lehetőségének elemzése
- a honlapon felületet biztosítani intézmények összefogásának, civil szervezeteknek
- intézményi feladatok áttekintése (Melyek igényelnek közvetlen hivatali kapcsolattartást, vagy felügyeletet? Melyeket lehet önállóan, rendszeres hivatali ellenőrzés mellett megoldani?)

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- intézményi elégedettségi felmérés mutatói (évente)
- honlapon megjelenő intézményi összefogások száma

Folyamatok mutatói

- a Hivatal és az intézmények vezetői között tartott megbeszélések száma
- intézményi kapcsolattartó munkaköri leírásának, kinevezésének létrejötte

4.4.2 Intézmény-finanszírozás, számlakifizetés

Célok

- áttekinthető, egységes, egyszerű
- intézményi kiadások kontrollálását tegye lehetővé

Akciók

- egységes pénzkezelési rendszer kialakítása, a számlakifizetés folyamatának egységesítése

- átutalással történő fizetések arányának növelése

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- késedelmesen kifizetett számlák száma
- visszafizetett normatívák aránya
- átutalással fizetett / összes kifizetés évente

4.4.3 Adatszolgáltatás

Célok

- világosabb, átláthatóbb működés
- hibátlan, pontos
- időben történjen
- tisztázott felelősségi viszonyok mentén

Akciók

- egyeztetés a társult önkormányzatokkal és a tagintézményekkel
- informatikai fejlesztés – egységes adatkezelési rendszer kiépítése (például információs rendszer, adatbázis létrehozása excel táblában)

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- hibásan beszolgáltatott adatok száma
- adatszolgáltatási hiba miatt visszafizetett normatívák összege

Folyamatok mutatói

- többkörös egyeztetések száma adatszolgáltatás kapcsán
- adatszolgáltatás hatékonyabbá tételére irányuló értekezletek száma
- egységes adatbázis létrehozásának határideje
- adatbázis frissítésének gyakorisága

4.5 Kommunikáció, kapcsolatmenedzsment területét érintő fejlesztések

Célok

- a Hivatal működésének fő érintettjeivel való kommunikáció, kapcsolattartás tervezettségének növelése
- beruházásokhoz kapcsolódó információk folyamatos kommunikációja
- professzionális és hatékony, megfelelő időben és minőségben történő, felelősök által kézben tartott, összefogott információ áramoltatás
- kielégíteni a média igényeket, irányítani a város önkormányzatáról kialakuló képet
- bizalom növelése az önkormányzat munkája iránt

Akciók

- egyértelműen kinevezett felelős a felügyeleti szervek kiszolgálására
- a kommunikációban rejlő tartalékok feltérképezése, megtérülésének (hirdetési lehetőségek) vizsgálata
- világos kommunikációs koncepciók kidolgozása és követése
- a hivatali munka tervezésébe belevenni a különböző érintettek információs igényeinek kielégítéséhez kapcsolódó feladatokat
- a kommunikációs koncepcióhoz illeszkedő stratégia kialakítása és használata
- „kommunikációs ügyintéző” munkakörének létrehozása

Kapcsolódó mutatószámok

Eredményesség / vevői elégedettség mutatói

- beruházásokról megjelenő cikkek
- befolyt bevétel a hirdetési felületekből
- lakossági meghallgatások száma

Folyamatok mutatói

- kommunikációs ügyintéző munkaköri leírásának, kinevezésének létrejötte
- létrejött kommunikációs tervek száma
- honlap frissítésének rendszeressége
- honlapot reklámozó plakátok, hirdetések száma
- a honlapon megjelenő intézmények összefogások, civil szervezetek száma

- egységes szerkezetbe hozott rendeletek száma / összes rendelet

Jelen állapot:

A településen a közelmúltban jelentős beruházások indultak meg, részben állami, részben önkormányzati fejlesztés keretében. Annak érdekében, hogy ezek előrehaladásáról, várható eredményeiről és befejezési időpontjáról a lakosság és más érintettek rendszeresen tájékoztatást kapjanak, illetve az esetleges félreértések, perek megelőzhetőek legyenek, szükség van a projekttervekhez kapcsolódó kommunikációs tervek kidolgozására.

A főfolyamat-elemzés során már javaslatot tettünk egy kommunikációs felelős kinevezésére, amely munkakört a „kommunikációs ügyintéző” státussal lehetbe betölteni. A feladatkörébe tartoznának az alábbiak:

- a Hivatal külső érintettjeivel való kapcsolattartás, információs igények folyamatos összegyűjtése és kiszolgálása.
- projektekről való folyamatos kommunikáció
 - érintettek tájékoztatása az éves költségvetésbe beépített, pályázatokra és más formában nyújtható támogatásokra elkülönített összegekről, illetve ezek pályázási, igénylési idejéről, ütemezéséről.
 - pályázatok és városi beruházások kommunikációja az érintettek felé;
 - kommunikációs ütemterv kidolgozása és végrehajtása, a projekttervekhez kapcsolódóan;
 - a polgármesterrel, jegyzővel készített interjúk megjelenésének biztosítása a Kisalföld c. újságban, a lakossági tájékozottság és Fertőd hírnevének növelése érdekében.
- média megjelenések összefogása
 - tájékoztató és sajtó anyagok, önkormányzati hirdetések készítése.
 - önkormányzat által kiadott újság szerkesztése.
 - az önkormányzat képviselote hivatalos közleményekben, sajtószóvivői szerep betöltése.
- rendezvények egységes kommunikációja
 - önkormányzati rendezvények szervezése, azokról tájékoztatás az önkormányzat honlapján, illetve újságokban, más fórumokon.

- éves rendezvénynaptár összeállítása és folyamatos karbantartása, az ezekhez kapcsolódó hivatali feladatok összefogása, a naptár eljuttatása az érintettekhez (hivatali honlap, újságok, magazinok, turisztikai irodák, kulturális központok).

A település **honlapja** a közelmúltban teljes körűen megújult, mind tartalmát, mind formáját illetően. Karbantartását három hivatali dolgozó (aljegyző, rendszergazda, titkárnő) végzi majd az élesítés után. A tervek szerint a honlap a jövőben az érintettekkel való kapcsolattartás, az önkormányzati kommunikáció fontos eszközévé válik, melyhez az alábbiak feltöltésére, rendszeres frissítésére van szükség:

- beszámoló az aktuális eseményekről;
- rendeletek (ezek egységes szerkezetbe hozása folyamatosan történik);
- hatósági hirdetések;
- hivatali előterjesztések;
- testületi határozatok;
- szerződések (hosszabb távú terv, hiszen ezek publikálásához az üzleti titkok kiszűrése szükséges);
- ügyirat-minták, nyomtatványok;
- üzletek nyitva tartása;

A jelenlegi anyagi lehetőségeket figyelembe véve nem indokolt az, hogy egy plusz státuszt megfinanszírozzon az önkormányzati költségvetés. Épp ezért érdemes a kommunikációs ügyintéző bérét közvetlenül az általa generált tevékenységekből finanszírozni, ami az önkormányzathoz tartozó hirdetési felületek felkutatását, és értékesítését jelenti. Ennek érdekében a kommunikációs ügyintéző bérezését érdemes teljesítményarányosan meghatározni, miszerint az általa hozott bevételek 20%-át megkapja. Ez azt jelenti, hogy a saját bérének ötszörösét meg tudja termelni az önkormányzat számára úgy, hogy közben elvégzi a legfontosabb kommunikációs feladatokat.

A bevezetés előtt érdemes egy marketing tervet készíteni arról, hogy mekkora lehetőség van a hirdetésekkel származó bevételekből egy év alatt.

5 A mutatószám-rendszer használatáról

A tanulmány előző fejezetében bemutatott mutatószámokból első lépésben szükséges kiválasztani a rendszeresen ellenőrizni kívánt mutatókat. A mutatószám-rendszer ilyen módon való feldolgozásából „testre szabásából” létrejöhet egy lista a jegyző számára, hogy mely mutatókat milyen gyakran kell ellenőriznie annak érdekében, hogy a változási folyamat és a Hivatal működésének fejlődése a megfelelő irányba halad.

A fent bemutatott mutatók használata akkor tud a Hivatalban hatékonyan megvalósulni, ha bizonyos peremfeltételek létrejönnek, az alábbi lépések mentén:

- akcióterv végrehajtása a mérőszámokhoz rendelt akciók megvalósítására;
- célértékek rendelése a mutatószámokhoz;
- határidők hozzárendelése a mutatószámokhoz (Milyen gyakran szükséges ellenőrizni az adott mutatószámot? Mely pontokon ellenőrizhető a kívánt érték elérésének irányába történő haladás?);
- mutatószámot figyelő személyes kinevezése;
- hatékony beszámoltatási rendszer felépítése a mutatókról (mérési felelősök név szerinti kinevezése);
- vezetői mérési folyamat rendszeres végrehajtása.

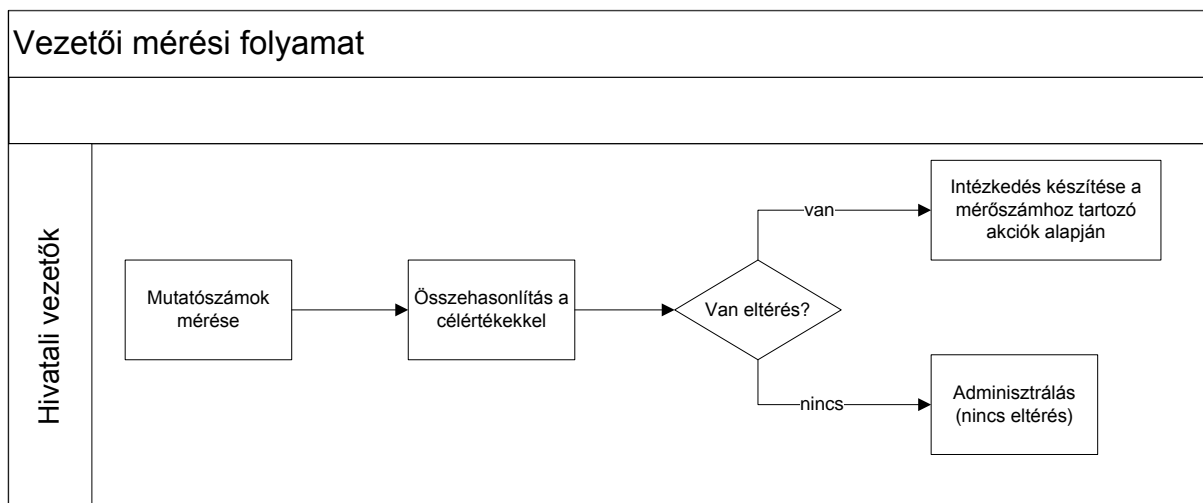
Az alábbi táblázat kitöltésével megalapozható a rendszeres vezetői mérési folyamat:

MUTATÓSZÁM	CÉLÉRTÉK	ELLENŐRZÉS GYAKORISÁGA	MÉRÉSI FELELŐS	BESZÁMOLÁS GYAKORISÁGA

5.1 Vezetői mérési folyamat

A folyamat az alábbi lépésekből épül fel:

1. A mutatók mérése – a kiválasztott BSC mutatók alapján a mérések elvégzése, az adatok begyűjtése.
2. Összehasonlítás a célértékekkel – az előző lépésben kapott eredmények, amelyek a szervezet aktuális paramétereit mutatják, összehasonlítása a mutatószámokkal kapcsolatban meghatározott célértékekkel. (Jelenlegi érték – Célérték = Eltérés)
 - a. Amennyiben van eltérés az aktuálisan mért értékek és a célérték között, a mutatószámokhoz kapcsolódó akciókat kell fogantatosítani.
 - b. Amennyiben nincs eltérés, úgy nincs szükség beavatkozásra, azonban adminisztrálni kell, hogy nem volt változás, ugyanis ez lesz az alapja a következő mérésnek.

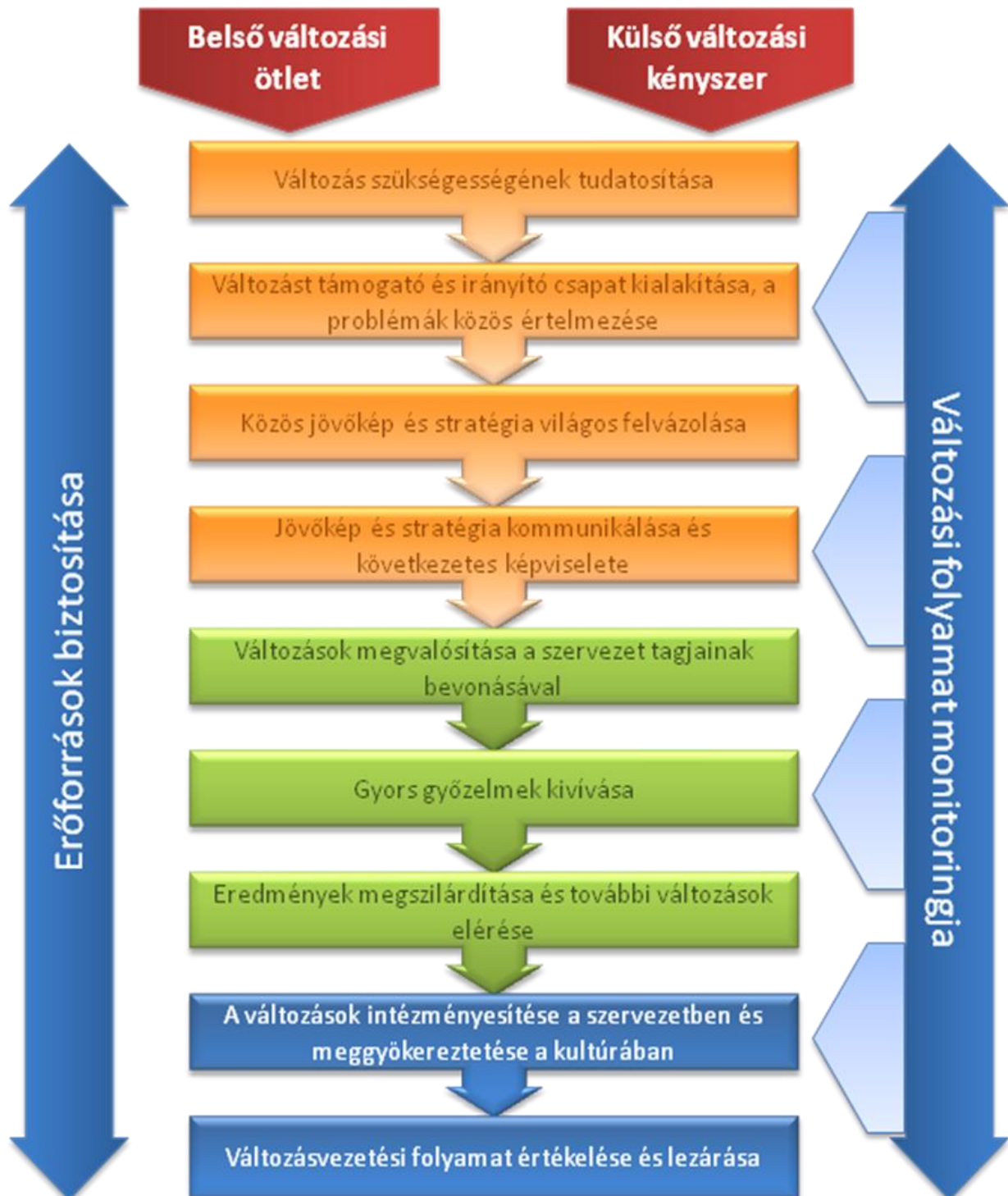


6 A változások menedzselése

Az eredményességi mutatószám-rendszer használata egy komplex, a működés minden területét érintő változási folyamatot elindítását feltételezi a Hivatalon belül, melyhez felsővezetői kezdeményezés, támogatás és ellenőrzés szükséges.

Ahogy a mutatószámok kialakításánál törekedtünk a rendszerszemlélet megerősítésére, erre a helyzetre is egy átfogó gyakorlat alkalmazását javasoljuk, melyet a szervezetfejlesztési szakirodalom a „változás kotteri modelljének” nevez. A modell lépéseinek általános bemutatásával szempontokat szeretnénk adni ahhoz, hogy a Hivatal vezetése sikeresen tudja menedzselni a változás folyamatát, biztosítani tudja annak zökkenőmentességét, megelőzze az esetleges szervezeti ellenállást. Hasonlóan a bemutatott mutatószám-rendszerhez, a változási modell esetén is szükség van annak az aktuális hivatali viszonyokra való adaptálására.

A változási folyamat menedzselésének általános modelljét az alábbi ábra szemlélteti:



A kotteri 8 lépés alkalmazása

1. A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése

A változás sürgősségének hangsúlyozásával az a cél, hogy a vezető meggyőzze a munkatársakat a változás szükségszerűségéről, elodázhatatlanságáról. A "sürgősen tenni kell valamit" érzéssel arra lehet készíteni az embereket, hogy aktívan szerepet vállaljanak a változási folyamatok megvalósításában.

Ez a helyzet ideális arra, hogy a vezető létrehozza a megfelelő csapatot a változásokkal megcélzott jövőkép megalkotására, hirdetésére és a változások levezénylésére.

2. A változást irányító csapat létrehozása

A felső vezetés, akármennyire is elfogadott a szervezeten belüli szakmai kompetenciája, megfelelő támogatás nélkül nem lesz képes a szervezet életét döntően befolyásoló (megreformáló) változtatások megvalósítására. Ezért egy olyan támogató csapatot célszerű létrehozni, amely megfelelő erővel és informális hatalommal rendelkezik.

Ez azért is nagyon fontos, mert a változások előkészítésekor pontos és megbízható információkra, helyzetjelentésekre van szükség a szervezet lehetőleg minden részéről, egységről. Segítségükkel felmérhetjük a feltételezett ellenállás mértékét, és azonosíthatjuk annak kezeléséhez szükséges erőforrásokat és technikákat.

3. Jövőkép és stratégiák kidolgozása

A szervezet egésze számára értelmezhető és elfogadható irányultságot adjon a jövővel kapcsolatban.

Az egyes szervezeti egységeknek a jövőkép alapján képesnek kell lenniük operatív célkitűzéseket megfogalmazniuk. A feladat tulajdonképpen az, hogy az egyes szervezeti egységek saját működésüket szervezzék újjá a változásokat generáló felső vezetés által kialakított szabályrendszerek alapján.

4. A változás jövőképének kommunikálása

A menedzsmentnek a szervezeten belül minden alkalmat meg kell ragadnia a vízió, a jövőkép bemutatására. Az összes létező csatornát fel kell használni a hirdetésre. A siker feltétele, hogy a célkitűzéseket valamennyi érintett ismerje.

Ha több forrásból hallják a munkatársak az információt, akkor nő a vezetés által preferált üzenetek rögzülési esélye. Szervezetünk gyűléseket, értekezleteket, közzétehetjük a jövőképet körlevelekben, emlékeztetőket, plakátokat készíthetünk. Akkor lesz eredményes a kommunikáció, ha mind a formális, mind az informális csatornákat ki tudjuk használni.

Míndezzel együtt nem az a cél, hogy az alkalmazottak kívülről fújják egy idő után, hanem hogy minél többször utaljunk rá, hogy mindenki úgy érezze, hogy idegen a szervezetben a jövőkép ismerete nélkül.

Egy jövőkép akkor lesz hiteles, ha hirdetői a jövőkép szerint élnek.

Az ellentmondásokat, ha lehet, ki kell iktatni. Például a változást irányító csapat tagjai egyeztessék a lényeges pontokat, és ne keveredjenek egymással ellentmondásba. Ha nem lehet feloldani egy ellentmondást, akkor nyílt és őszinte magyarázatot célszerű adni.

Nem elég tájékoztatni az érintetteket a jövőképről. Fontos tudnunk, hogy megértették-e, egyet értenek-e vele, és ha nem, akkor miért nem. Hosszútávon kifizetődőbb lehet újrafogalmazni a jövőképet, mint hagyni, hogy a változás kudarcba fulladjon azért, mert figyelmen kívül hagytuk az eltérő véleményeket.

5. Az alkalmazottak hatalommal való felruházása

Ha az alkalmazottakat sikerül meggyőzni arról, hogy a változás nem a fejük felett történik, és szerves részük van a kívánt jövőkép megvalósításában, akkor hatalmas erőforrásokat mozgósíthatunk

6. Gyors győzelmek kivívása

A megvalósítás kezdeti szakaszában rendkívüli jelentőséggel bírnak a látványos sikerek: a fejlődésnek szembeötlőnek kell lennie. A kezdeti eredményeket és sikereket ezért nyilvánvalóvá kell tenni, pontosan megnevezve a siker okát, és azokat, akik segítettek

ennek az elérésében. A rövidtávon elért eredmények megerősítik a résztvevők változásokba vetett hitét, és elbizonytalanítják az "ellenállókat".

7. Az elért eredmények megszilárdítása

Az első sikerek felett érzett elégedettség lehetőséget teremt a tempó fokozására. A munkatársak egyre nagyobb és átfogóbb változások megemésztésére lesznek hajlandóak, a rendszer mind terhelhetőbbé válik. A munkatársak többsége ekkorra általában belátja, hogy személyesen neki is változnia kell, és nyitottá válik új készségek, illetve új szerepek elsajátítására is. Folyamatosan tovább kell képezni a munkaerő azon részét, amely a jövőkép megvalósításának letéteményese.

8. Az új megoldások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában

Az új rendszer rögzítése. A visszarendeződéstől való félelem igen erős minden változás esetén. Az új viselkedésformák és a szervezeti sikerek közötti összefüggések világossá tétele. A vezetés fejlesztéséről és utódlásáról való gondoskodás eszközeinek kidolgozása.

7 Összefoglalás

A Balanced Scorecard azért kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer, mert nem csak arra helyezi a fókuszot, hogy milyen outputok jönnek létre a szervezet működése következtében, hanem arra is, hogy milyen folyamatokat kell megváltoztatni és milyen belső szervezéseket kell elvégezni ahhoz, hogy az eredmények létrejöhessenek. A BSc mutatók révén mérhetővé válik a Hivatal egyes részlegeinek működési hatékonysága, amely egyúttal a nagyobb, átfogó szervezeti célok elérésének előfeltétele is.

A változások a szervezetfejlesztés korábbi fázisaiban elindultak az önkormányzatnál, ennek a folyamatnak a tudatosítása, nagyobb figyelemmel való követése és aktív alakítása feladatot jelent a Hivatal vezetői részére.

A fent bemutatott mutatószám-rendszer tulajdonképpen a változási folyamatok menedzseléséhez kínál hatékony eszközt. A célok elérésében kiemelt szerepe van a folyamatos kommunikációnak mind a konkrét célértékek meghatározásában, mind az eredmények az állandó visszacsatolásban és lehetséges fejlesztésekben.

A gyakorlati felhasználás érdekében további lépések megtétele szükséges: a fenti mutatószámokhoz a jelenlegi működést jellemző és adott időn belül teljesíteni kívánt célértékek hozzárendelése; a rendszeres ellenőrzés érdekében a mérések gyakoriságának, és az adott mutató mérésért felelős vezető, illetve ügyintéző személyének meghatározása.

Szertics Gergely
szervezetfejlesztési tanácsadó

Corporate Values
Szervezetfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft.