



BALATONALMÁDI POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK

SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYÉT MÉRŐ

EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMRENDSZERE

1.1 Eredményességi mutatószámok

A külső eredményességet úgy határoztuk meg, hogy a hivatal érintettjeinek szempontjaiból definiáltuk, hogy a korábbi modulokban feltárt elvárásokat hogyan lehet a leghatékonyabban mérni.

Az eredményességi mutatószámok a célokat fordítják le számokká, amelyek elérését időkhöz lehet kötni, definiálni lehet részteljesítéseket, nyomon lehet követni a megvalósulásukat. Ezzel egy világos jelzőrendszert hoz létre arra vonatkozóan, hogy a kitűzött célok hogyan teljesülnek, hol tart adott időpontban az elérésük.

A mutatószámokkal általánosságban az alábbi követelményeket támasztjuk:

Minimális követelmények:

- céllal való konzisztencia
- befolyásolhatóság
- ösztönzésre való alkalmasság
- gazdaságosság

További követelmények:

- nehéz manipulálhatóság
- benchmarkingra alkalmasság
- kezelhető számosság
- egyszerűség

Az eredményességi mutatószámok továbbiakban alkalmazott struktúrája:

1. **A mutatószám célja, kifejtése:** mit tud mérni a mutató, mire szolgál
2. **Célérték:** mi a vezetőség által meghatározott számérték, milyen időtávon
3. **Akciók:** milyen első lépéseket tervez hozzájuk kapcsolódóan a hivatal

Eredményességi mutatószámok érintettek szerint

1.2 Képviselő testület

1.2.1 A Képviselő Testülethez köthető stratégiai célok és kapcsolódó mutatók

1. cél: Magas minőségű (időben pontos, tartalmilag megfelelő) döntés-előkészítés:

ez a cél Képviselő Testületnek ahhoz az elvárásához kapcsolódik, hogy a Polgármesteri hivatal hatékony háttérmunkával megfelelő módon előkészítse a testület munkáját.

Mutatószám: Elsődlegesen ajánlott és elfogadott döntések aránya

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a döntések előkészítésének képviselő testületi elvárásoknak való megfelelését méri. Elsődlegesen ajánlott és elfogadott döntések/összes döntés.
- **Célérték:** 95%
- **Akciók:** Heti vezetői értekezleteken minden megoldási igény számbavétele, előtárgyalása, részfolyamatok BSC mérőszámainak kialakítása (pl. Hiányosan előkészített előterjesztések számának aránya, „Berepülő” előterjesztések aránya) azok nyomon követése

2. cél: A saját forrásokkal való minél hatékonyabb gazdálkodás:

a Képviselő Testület elvárja a pénzügyi szempontból tudatos tervezett és hatékony működést a Hivatal részéről, azt hogy megfelelő intézkedések foganatosításával egyensúlyban tudják tartani a bevételeiket és kiadásait.

Mutatószám: Kintlévőségek aránya (be nem folyt adók/összes kivetett adó)

- **A mutatószám célja, kifejtése:** az adóbehajtás hatékony és eredményes működésének vizsgálata
- **Célérték:** Maximum 15%
- **Akciók:** Adó végrehajtási eljárás hatékonyságának növelése, illetve folyamatos ellenőrzése. A részfolyamatok mérését szolgáló BSC mutatószámok bevezetése (pl. felszólítások aránya), azok rendszeres nyomon követése és számonkérése, behajtás (írásbeli és telefonos felszólítások) részfolyamatainak javítása.

Mutatószám: Becsült adózatlan vagyontárgyak aránya (becsült adózatlan vagyontárgyak értéke/(nyilvántartásban szereplő vagyontárgyak+becsült adózatlan vagyontárgyak értéke))

- **A mutatószám célja, kifejtése:** az adóbehajtás hatékony és eredményes működésének vizsgálata - a használatba vételi engedélyekre vonatkozóan az adózó által bejelentett vagyontárgyak aránya.
- **Célérték:** Az építéshatósági engedélyek 80%-a esetében váljon adózóvá
- **Akciók:** Felhívás kiküldése. Rendszeres, negyedévenkénti adategyeztetés. Ha az érték eléri a 25%-ot, akkor komolyabb akciókat is szervezni (egyéb szervezetek bevonása feladatba, saját "bejárások" gyakoriságának növelése, a kettő kombinációja). Az akciók fogantatásánál mindig figyelembe kell venni azok költséghatékonyságát, és mérlegelni, hogy a befolyó összeg fedezi-e a többletkiadásokat.

Mutatószám: Engedély nélkül működő vállalkozások aránya

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a városban működő vállalkozások törvényes működésének mérése, Az adózási fegyelem folyamatos nyomon követése.
- **Célérték:** a vállalkozások több, mint 95%-a törvényesen, engedélyének megfelelően működjön.
- **Akciók:** a hivatal birtokában lévő személyes információk visszacsatolása, és beépítése a hatósági ügyintézésbe, egyéb szervezetek bevonása feladatba

Mutatószám: Megvalósult költségvetés és tervezett költségvetés százalékos átfedése a tárgyévi költségvetésre vonatkozóan a saját hatáskörben meghozott döntések alapján.

- **A mutatószám célja, kifejtése:** A mutatószám a hivatal működési költségeinek tervezési folyamatát vizsgálja. A legfontosabb költségtervezett és megvalósult értékeinek a különbségét mérő mutató, melynek célja a költségvetési rendelet figyelembe vételével történő tervezési folyamat megvalósításának mérése (az eltérések átlagának nagy mértékű eltérése indokolja a költségek, erőforrások elosztásának újratervezését). Számítása: költségtervezetelenként a (tervezett/megvalósult érték) abszolút-értékének az átlaga.
- **Célérték:** maximum + 10%
- **Akciók:** A költségvetés megvalósulásának monitorozása, kiemelt költségtervezett meghatározása. A mutató túllépése esetén jelzés a képviselő testület felé, gördülőtervezés.

3. cél: A vissza nem térítendő külső források arányának növelése:

A pályázatok hatékony felhasználásával a Hivatal erőforrásainak, ezáltal lehetőségeinek bővítése.

Mutatószám: Formai okok miatt elutasított pályázatok aránya (formai okok elutasított pályázatok/összes pályázat)

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a pályázatírás szakmai minőségét mérő mutatószám.
- **Célérték:** 0%
- **Akciók:** pályázatírók képzése, BSC mutatók bevezetése, példák a BSC teljesítményközölőkkel foglalkozó fejezetben.

Mutatószám: Elnyert pályázatok esetén az elszámolni kívánt és a kifizetett összeg aránya.

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a pályázatírás szakmai minőségét mérő mutatószám.
- **Célérték:** 100%
- **Akciók:** Pályázatírók képzése, az egyes részfolyamatok javítása, BSC mutatók (pl. Létrehozott ellenőrzési feladatlisták száma az összes pályázathoz képest, Pályázati célkitűzésekben vállalt célok beépítettsége a koncepciókba, éves tervekbe) kialakítása és nyomonkövetése.

Mutatószám: Pályázatokból megvalósult fejlesztések aránya (saját fejlesztési kerethez viszonyítva).

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a pályázatírás szakmai minőségét mérő mutatószám.
- **Célérték:** A pályázatokból befolyt összegek tegyék ki a fejlesztésre szánt keretnek legalább 80%-át
- **Akciók:** Pályázatírók képzése, az egyes részfolyamatok javítása, BSC mutatók (pl. Létrehozott ellenőrzési feladatlisták száma az összes pályázathoz képest, Pályázati célkitűzésekben vállalt célok beépítettsége a koncepciókba, éves tervekbe) kialakítása és nyomonkövetése.

4. cél: Törvényes működés:

A Polgármesteri Hivatal alapvető működési feltétele elve, mind a Képviselő Testület, mind a Lakosság részéről egyértelmű elvárásként fogalmazódik meg.

Mutatószám: Helybenhagyott másodfokú határozatok száma

- **A mutatószám célja, kifejtése:** Ez a hivatal munkájával kapcsolatos szakmai minőségi, törvényes működést mérő, ellenőrző mérőszám.
- **Célérték:** 100%

- **Akciók:** Belső ellenőrzések, folyamatos tanulási mechanizmusok beépítése a rendszerbe, az információk elérhetőségének a javítása (hogyan jut el mindenkihez a legfrissebb információ, pl. felelősök kijelölése, akik folyamatosan számon tartják a jogszabályi változtatásokat, és minden érintett osztálynak azt azonnal továbbítják), BSC mutatók (pl. határidőn túli ügyletek száma). bevezetése és használata.

Mutatószám: Felettes szerv által feltárt hiányosságok száma (a jogi következménnyel nem járó, de elmarasztaló megjegyzéseket, megállapításokat is ideértve)

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a hivatal számára érintettként megjelenő felettes szervek elvárásainak megfelelő munkavégzés, magas szakmai minőség és törvényesség megvalósításának mérése.
- **Célérték:** Az egyes szervek tekintetében ne legyen több, mint 5 darab
- **Akciók:** Folyamatos tanulási mechanizmusok beépítése a rendszerbe (hogyan jut el mindenkihez a legfrissebb információ, pl. felelősök kijelölése, akik folyamatosan számontartják a jogszabályi változtatásokat és minden érintett osztálynak azt azonnal továbbítják)

1.2.2 A Képviselő Testülethez köthető stratégiai célok az alábbi dokumentumokban követhetők nyomon:

- Diagnózis - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- Folyamatmenedzsment 1. Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás, - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- Folyamatmenedzsment 3. Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- Stratégiai Műhelymunka - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- A Képviselő testület által megfogalmazott kiemelt célok - 2010. január 28.

1.3 Lakosság

1.3.1 A Lakossághoz köthető stratégiai célok

1.cél: Magas színvonalú (gyors, pontos, ügyfélbarát) munkavégzés:

Korábbi tanulmányaink tanulságai szerint az ügyfélbarát viselkedés a lakosság számára az ügyintéző gyorsaságát, szakértelmét és udvariasságát, és a ügyfélszolgálat tájékoztató funkciójának egy hatékonyabb betöltését jelenti.

Mutatószám: Lakossági elégedettség

- **A mutatószám célja, kifejtése:** általános információgyűjtés arról, hogy az egyik legfontosabb érintetti csoport hogyan vélekedik a hivatal, illetve az önkormányzat munkájáról, milyen területekkel vannak megelégedve, és hol várnak változtatást.
- **Célérték:** a jelenlegi elégedettségi szint megtartása
- **Akciók:** A lakossági elégedettséget mérő kérdőív kialakítása, rendszeres mérése, az eredmények visszacsatolása a rendszerbe, ügyfélszolgálati tájékoztató iroda kialakítása/munkatárs kinevezése, az ügyintézést segítő ismertető anyagok összeállítása és kihelyezése Megfelelő BSC mutatók kidolgozása és használata (*Pl. Ügyfelek átlagos várakozási ideje az ügyfélszolgálaton, Elérhető ügyirat nyomtatványok száma, Honlapon elérhető ügymenetek száma, Ügyfél-elégedettségi kérdőívek száma*)

Mutatószám: Az ügyintézéssel kapcsolatban beérkezett lakossági panaszok száma

- **A mutatószám célja, kifejtése:** általános információgyűjtés arról, hogy az egyik legfontosabb érintetti csoport hogyan vélekedik a hivatal, illetve az önkormányzat munkájáról, milyen területekkel vannak megelégedve, és hol várnak változtatást.
- **Célérték:** Az össz-ügyiratszámra vonatkozóan a célérték, hogy a panaszos ügyek száma 5% alatt maradjon
- **Akciók:** Az ügyintézéssel és ügyfélfogadással kapcsolatos tájékoztató anyagok kihelyezése és kommunikálása, valamint az ügyintézők ügyfélkezelési képességeinek fejlesztése, a folyamatokat mérő BSC mutatók kialakítása és mérése (*pl. Saját hatáskörben megválaszolt lakossági panaszok száma, Polgármesterhez eljutott lakossági panaszok száma/beérkezett panaszok száma*)

2. cél: Törvényes működés

(a törvényesség betartása mind a Képviselő testületnek, mind a lakosságnak elvárása a hivatala felé. A mutatókat és akciókat a Képviselő Testülethez kapcsolódó alfejezetben gyűjtöttük össze.)

1.3.2 A Lakossághoz köthető stratégiai célok az alábbi dokumentumokban követhetők nyomon:

- Diagnózis - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- Folyamatmenedzsment 1. Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás, - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- Folyamatmenedzsment 2. Ügyfélszolgálati folyamatok - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- Stratégiai Műhelymunka - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- A Képviselő testület által megfogalmazott kiemelt célok - 2010. január 28.

1.4 Felügyelt Intézmények

1.4.1 A Felügyelt Intézményekhez köthető stratégiai célok

1.cél: Az intézmények és hivatal közötti együttműködés javítása:

A Polgármesteri hivatal és Felügyelt intézmények között hatékonyság egyik eredendő kérdése, hogy a közös munka megfelelő minőségben történik-e, milyen attitűdökkel közelítenek egymás felé a különböző szervezeti egységek.

Mutatószám: Az intézményvezetők és a Hivatal vezetői közötti személyes egyeztetések száma a közös projektekhez (pl.: pályázatok) kapcsolódóan

- **A mutatószám célja, kifejtése:** általános információgyűjtés arról, hogy milyen mértékű kommunikáció valósul meg a két fél között. A folyamatos információcsere (vagy hiánya) nagymértékben befolyásolja a döntés- és feladatelőkészítés és végrehajtás folyamatának hatékonyságát.
- **Célérték:** havi legalább 1 alkalom rendszeresen, egyébként projekthez kapcsolódóan
- **Akciók:** Projektszerű működés kialakítása, projektcsapatok kialakítása, projektterv készítése, projekt-felelős kijelölése, az együttműködés tudatos tervezése. A projekt menedzsment ismeretek bővítése.

Mutatószám: Az intézményvezetők és a Hivatal vezetői közötti csoportos (több intézmény vezetője egyszerre) egyeztetések száma a közös projektekhez (pl. pályázatok) kapcsolódóan

- **A mutatószám célja, kifejtése:** általános információgyűjtés arról, hogy milyen mértékű kommunikáció valósul meg a szervezetek között. A folyamatos információcsere (vagy hiánya) nagymértékben befolyásolja a döntéselőkészítés folyamatának hatékonyságát. A mutató használható a hivatal által az intézmények felé nyújtott szakmai támogatás mértékének mérése.
- **Célérték:** Havi 1 alkalom
- **Akció:** Projektszerű működés kialakítása, projektcsapatok kialakítása, projektterv készítése, projekt-felelős kijelölése, az együttműködés tudatos tervezése, rendszeres találkozók szervezése, megfelelő BSC mutatók (pl. *Fórumok eredményeként beépített intézkedések száma, egyértelmű felelősökkel rendelkező feladatok aránya*) kialakítása és használata.

2.cél: Az intézmények fennakadás nélküli működésének biztosítása (pénzügyi szempontból)

Mutatószám: Késedelmesen kifizetett számlák aránya

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a mérőszámmal azt lehet nyomon követni, hogy az intézmények számláinak kifizetési folyamata mennyire működik hatékonyan és eredményesen, illetve az intézmények hogyan járulnak hozzá ehhez a folyamathoz. Számítása: (Késedelmesen kifizetett számlák/összes kifizetett számla)
- **Célérték:** Ne legyen több, mint az összes számla 10%-a
- **Akciók:** Nyilvántartás készítése és naprakész vezetése, rendszeres visszajelzés az intézmények felé, az intézményekkel közös megállapodások kialakítása, hogy a számlák kifizetési határideje előtt legkésőbb hány nappal érkezzen meg a számla a pénzügyi osztályra, és minden érintett külön figyelmet fordít arra, hogy a számlákkal együtt az írásbeli megrendelőt is leadják stb.

1.4.2 A Felügyelt Intézményekhez köthető stratégiai célok az alábbi dokumentumokban követhetők nyomon:

- Folyamatmenedzsment 1. Főfolyamat átvilágítás, átstrukturálás, - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- Folyamatmenedzsment 3. Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- Stratégiai Műhelymunka - szervezetfejlesztési folyamat zárótanulmány
- A Képviselő testület által megfogalmazott kiemelt célok - 2010.január 28.

1.5 Dolgozók

1.5.1 A Dolgozók elvárásaihoz köthető stratégiai célok

1.cél: A Dolgozók elégedettségének növelése:

Egy viszonylag egyértelmű cél, amely a dolgozók részéről azoknak az elvárásoknak megfeleltethető, hogy az egyes személyek szívesen végezzék a munkájukat. A munkavégzés öröme növeli a dolgozók elkötelezettségét, ami viszont hatékonyabb, jobb munkavégzéshez vezet jellemzően, így ennek a célnak a teljesülése sok más mutató eredményeire hatással van. Balatonalmádi esetén korábbi tanulmányok alapján a munka zavartalansága, a munkához szükséges információk megléte és a velük való bánásmód voltak a legfontosabbak az elégedettséget befolyásoló (és hatékonyan változtatható) dimenziók közül.

Mutatószám: Dolgozói elégedettség a „munkához szükséges információk megléte” dimenzióban

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a hivatal és az önkormányzat, mint munkaadóval, illetve a munkával és munkahelyi légkörrel való dolgozói elégedettség közvetlen mérőszáma. A szervezetben belüli kommunikáció elakadásait is vizsgáló mutató.
- **Célérték:** 10-es skálán ne csökkenjen 8 alá az átlag, minimum 80%-os kitöltési arány mellett.
- **Akciók:** A belső kommunikáció javítása, megfelelő részfolyamatok hatékonyságának növelése, a részfolyamatokat mérő BSC mutatószámok kidolgozása és nyomon követése (Pl. Megbeszélések száma, Belső képzések száma, Belső projekt-csapatok száma) Belső projektszerű működés kialakítása, a projektszerű működés kereteinek meghatározása

Mutatószám: Dolgozói elégedettség a “munkavégzés zavartalansága” dimenzióban

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a hivatal és az önkormányzat, mint munkaadóval, illetve a munkával és munkahelyi légkörrel való dolgozói elégedettség közvetlen mérőszáma. Azon időtartamok mértékének vizsgálata, amikor a munkavállalók úgy tudnak háttérmunkát végezni, hogy közben meg kellene szakítaniuk azt.
- **Célérték:** 10-es skálán ne csökkenjen 8 alá az átlag, minimum 80%-os kitöltési arány mellett.
- **Akciók:** portás információval való ellátottságának növelése, az ügyfelek célhoz irányítása, előzetes tájékoztatás a lakosság felé.

Mutatószám: Ügyintézői fluktuáció az aktív korú munkavállalók körében

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a hivatal és az önkormányzat, mint munkaadóval, illetve a munkával és munkahelyi légkörrel való dolgozói elégedettség közvetett mérőszáma.
- **Célérték:** évente ne legyen magasabb 5%-nál
- **Akciók:** Köztisztviselői életpálya modellek, rotáló programok kialakítása és használata, Teljesítményértékelő rendszer kialakítása, rendszeres teljesítményértékelés szakszerű használata, BSC mutatók beépítése a rendszerbe (pl. *Teljesítményértékelő visszajelzések száma*).

2.cél: A dolgozói proaktivitás növelése:

A proaktivitás a Dolgozók az önálló, önirányító, minőségért felelősséget vállaló munkaattitűdjének erősítését jelenti.

Mutatószám: Ötletbörzék száma

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a proaktivitás lehetőségeit mérő mutatószám. A proaktív attitűd kialakításának fontos lépése, hogy ennek a működésnek az értékessége beépüljön a rendszerbe, a folyamatokba. Így az azokban való részvétel visszahat az egyéni motivációkra.
- **Célérték:** két havonta 1 alkalom
- **Akciók:** Ötletláda kihelyezése, példamutató vezetői viselkedés, az innovációs folyamat kidolgozása (hogyan fognak ezek az ötletek megvalósulni), a jutalmazási rendszer kidolgozása

Mutatószám: Munkatársak által indított önálló kezdeményezések száma

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének, proaktivitásának közvetlen indikátora.
- **Célérték:** 3-5 db/ év / fő
- **Akciók:** Ötletláda kihelyezése, példamutató vezetői viselkedés, az innovációs folyamat kidolgozása (hogyan fognak ezek megvalósulni), a jutalmazási rendszer kidolgozása, BSC mutatók alkalmazása (pl. *Képzésre való önkéntes jelentkezések száma / munkavállalók száma*)

Mutatószám: dolgozói elégedettség a “Tartalmas, kihívó munkafeladatok” dimenzióban

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének indikátora, ennek a mutatónak a növekvő vagy magas értékei párhuzamba állíthatók a proaktivitással.
- **Célérték:** 10-es skálán ne csökkenjen 7 alá

- **Akciók:** Folyamatos kommunikáció a vezetők és alkalmazottak között, a munkakörök, fejlődési irányok és szükséges kompetenciák egyeztetése Lehetséges BSC mutatók alkalmazása *(Pl. Kompetencia profilok száma/ munkakörök száma)*

3. cél: Innovációs folyamatok erősítése:

A működési folyamatról az ügyintézők hihetetlen mennyiségű információval rendelkeznek, nagyon jól ismerik a rendszer kritikus pontjait. Ha ezek a tudások nincsenek visszacsatolva folyamatosan a rendszerbe, akkor a tanulás-fejlődés elvész, a többi érintett elvárásainak hosszú távon való megfelelés képessége csökken.

Mutatószám: Megvalósult ötletek száma

- **A mutatószám célja, kifejtése:** az innovációs ötletek megvalósulását mérő mutatószám.
- **Célérték:** Évente 1 új ötlet valósuljon meg
- **Akciók:** Innovációs folyamatmodellek kidolgozása, az innovációs projektekhez felelősök kijelölése, a szükséges erőforrások körültekintő tervezése, a változás tudatos kezelése a szervezetben, szükség esetén a megfelelő képzések biztosítása

Mutatószám: Vezetői innovációs ötletek száma

- **A mutatószám célja, kifejtése:** a vezetők motivációjának és elkötelezettségének, proaktivitásának közvetlen indikátora. Mivel az ő viselkedésük példaértékű és jellemzően tükröződik a szervezetben, az innovációs hajlandóságról is képet kaphatunk a mutatószám követésével.
- **Célérték:** 2 / fő/ év
- **Akciók:** A vezetők támogatása képzésekkel, rendszeres egyeztetés az osztályok között (egymás kölcsönös inspirálása, tudásmegosztás) BSC mutatók használata *(Pl. rendszeresen megtartott vezetői értekezletek száma)*