

ÁROP 3.A.1 / A-2008-0049



**NAGYMAROS VÁROS ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

2626 Nagymaros, Fő tér 5.

ÁROP 1.j)

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

HATÉKONYSÁGFEJLESZTÉSI KÉRDÉSEK VIZSGÁLATA

Készítette:



CONTROLL
Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága

BUDAPEST, 2010. május 31.



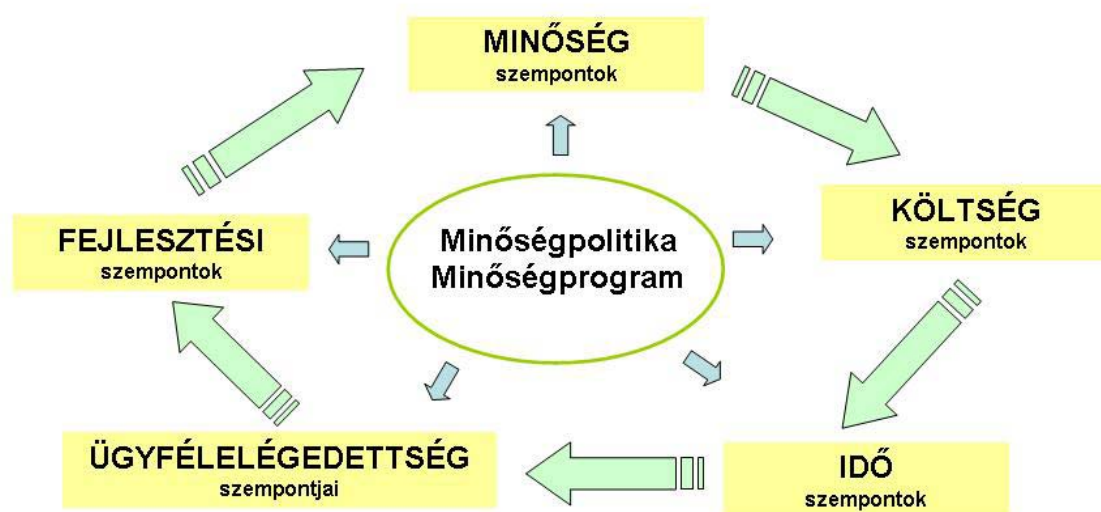
A projekt az Európai Unió Támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Tartalomjegyzék

1. Önkormányzati mutatószám értékelési szempontok	3
1.1. Minőség szempontok	3
1.2. Gazdaságossági és költség szempontok	6
1.3. Idő szempontok	8
1.4. Partneri elégedettség szempontjai	9
1.4.1. Ügyfélelégedettség mutatószámai	10
Felmérő adatlap – ügyfélelégedettség meghatározásához	10
1.4.2. Képviselő-testületi elégedettség mutatószámai	11
Felmérő adatlap – képviselői elégedettség meghatározásához	11
1.4.3. Dolgozói elégedettség mutatószámai	11
1.5. Fejlesztési képesség szempontjai	13
2. Folyamatközpontú közigazgatás-szolgáltatási mutatószám rendszer struktúra	15
3. Hatékonyságfejlesztés mutatószámai	18
3.1. Előzmények	18
3.2. Önkormányzati források (1. csoport)	19
3.3. Önkormányzatiság (2. csoport)	21
3.4. Önkormányzati kötelezettségek (3. csoport)	24
3.5. Önkormányzati intézkedések (4. csoport)	27
3.6. Önkormányzati támogató infrastruktúra (5. csoport)	29
3.7. Önkormányzat megítélése (6. csoport)	32
4. Javaslatok, összegzés	35

1. Önkormányzati mutatószám értékelési szempontok

A mutatószám rendszer kialakítása a hivatali folyamatok értékeléséhez, a szervezet működőképességének objektív megállapításaihoz alkalmazható. Tanácsadóink a '90-es évek végén a következő értékelési szempontrendszert dolgozták ki és vezették be a referencialistánkban található megyei jogú, főpolgármesteri hivatali és városi projektjeink esetében:



1. sz. ábra

Önkormányzati mutatószámok rendszere

1.1. Minőség szempontok

Az értékelés irányának meghatározásakor elsődleges célunk, hogy a közigazgatási szolgáltatási folyamat eredményességével kapcsolatosan **adatbázist** képezzünk arra vonatkozóan, hogy a szervezetfejlesztési dokumentumokban meghatározott folyamatok betartása során a hivatal vezetői, ügyintézői, ügykezelői milyen eredményességgel képesek az eljárásban rögzített és folyamatábrával támogatott szakmai lépéssorozatot betartani.

A minőség szempontok a legkomplexebb módon támogatják az önkormányzat eredményességi mutatószámait, hiszen azoknál az önkormányzatoknál (ld. Debrecen, Tatabánya, Veszprém), ahol a közszolgáltatás minősége már hazai és nemzetközi sztenderdek szerinti EFQM modell alapján működik, a mutatószámok leképezik az adott év teljesítményét, még egy 600 fős debreceni polgármesteri hivatal esetében is!

A minőségi szempont mutatószámként Nagymaros Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának minőségpolitikája az alábbiakat írja le.

A minőségi munka alapkövetelmény az önkormányzati szférában. Minőség alatt feladat- és hatásköreink ellátását biztosító döntési és eljárási rendszerünk működésének minőségét értjük. Minőségpolitikánk egységesen és teljes körűen érvényes valamennyi tevékenységünkre és működésünk folyamataira. A minőségnek a mindennapi munkafolyamatok részeként kell érvényesülni, a város polgárai egyre igényesebb és szigorúbb elvárásainak kielégítéséhez. Ennek érdekében el kell érjünk, hogy városunkban megvalósuljon

◊ **az ügyfélközpontúság:**

Hivatali ügyintézési tevékenységünk során igyekszünk a legjobb tudásunk szerint kiszolgálni polgárainkat. Ezt udvarias és segítőkész, gyors ügymenettel biztosítjuk, magas szakmai és etikai színvonalon. A döntések meghozatalában és végrehajtásában a hatósági jogkörök alkalmazása során gondosan mérlegeljük a szűkebb és tágabb lakóközösség érdekeit, s egyben biztosítjuk, hogy ügyintézőink a teljes munkaidőben folyamatosan az ügyfelek rendelkezésére álljanak.

◊ **a civil értékek megbecsülése:**

A hivatal közvetlen és közvetett eszközökkel egyaránt bevonja tevékenységébe a város polgárait. Lakossági fórumokon keresztül meghallgatjuk véleményüket és azt beépítjük tevékenységünkbe. A

hivatal saját munkájáról közmeghallgatásokon túlmenően a polgárok folyamatos informálásával ad számot.

Pályázati úton támogatjuk a civil kezdeményezéseket. Ezzel is elősegítjük a civil társadalom megerősödését városunkban.

◇ **az esélyegyenlőség:**

A törvény előtti egyenlőséget a hivatal mindennapi működésében is érvényesítjük. Intézményeinkben kiemelt figyelmet fordítunk a hátrányos helyzetű társadalmi rétegek felemelésére. Az iskolákban ösztönözzük a szakmailag alapos gyermekközpontú tanítási módszerek elterjedését. Egészségügyben és a szociálpolitikában a preventív eszközök alkalmazásával súlyt helyezünk a magas szintű szakmai munkára.

A városunkban működő bel-és külföldi gazdasági társaságokat kiszámítható jogi és gazdasági körülmények megteremtésével segítjük, de egyben elvárjuk tőlük, hogy megfelelő munkakörülményeket és egészséges környezetet biztosítsanak valamennyi dolgozójuknak.

◇ **a gazdasági fejlesztés:**

A befektetés-ösztönzés, vállalkozásbarát közigazgatási környezet kialakítása, kormányzati, regionális és kistérségi együttműködések segítségével a város gazdasági fejlődése – elsősorban helyi vállalkozások közreműködésével – biztosított. Célként fogalmazódik meg a munkahelyek megőrzése, a munkanélküliség növekedésének megállítása, majd mérséklése.

◇ **a törvényesség:**

A jogállamiság erősítése megköveteli az állami törvények és előírások, önkormányzati rendelkezések szigorú betartását és betarttatását, valamint a polgárok törvénytisztelő magatartásának elősegítését.

A minőség tudatos szemléletet a hivatalt irányító vezetők és a dolgozók teljes körűen elfogadták.

A Polgármesteri Hivatal vezetése gondoskodik arról, hogy a tevékenységében érvényesüljön a környezettudatos munkavégzés szemlélete, a környezet védelme iránti elkötelezettség.

A Hivatal a munkatársaiban tudatosítja szerepük fontosságát a környezetvédelem jó gyakorlatának megvalósításában. Gondoskodik arról, hogy a szolgáltatási folyamatai minden részében érvényesüljön a környezettudatos munkavégzés szemlélete, a környezet védelme iránti elkötelezettség.

A környezet védelmét a Hivatal működési rendszerer részeként kezeli, melynek során:

- ◇ folyamatosan figyelemmel kíséri a Hivatal tevékenységével kapcsolatos környezeti tényezők alakulását*
- ◇ jogszabályi, hatósági és egyéb előírások követelményeit teljesíti,*
- ◇ folyamatosan ellenőrzi tevékenységnek a környezetre gyakorolt hatást,*
- ◇ a környezetszennyezést megelőzi, a környezetvédelmi teljesítményét folyamatosan javítja,*
- ◇ képzésekkel biztosítja az környezetvédelemmel kapcsolatos tudatos szemlélet kialakítását,*
- ◇ a Hivatallal együttműködő partnerektől elvárja a környezettudatosságot.*

1.2. Gazdaságossági és költség szempontok

Az önkormányzati működés elmúlt 20 évében az egyik legkritikusabbnak tekinthető képviselő-testületi döntés a polgármesteri hivatalokkal kapcsolat költségek folyamatos „nyirbálása”, csökkentése volt.

A képviselő-testület sokszor alkalmazta azt az egyszerű megközelítést, hogy ha költséget kell csökkenteni, akkor kezdjük önmagunkon, de nem saját javadalmazását tartotta változtatásra megérettnek, hanem hozzányúlt az általa ismert és elfogadott szakmai tevékenységgel működő hivatalhoz. Ezért, megvizsgálva csak a Controll Holding Zrt. ügyfélkörében meglévő 935 önkormányzatot, a statisztika több, mint riasztó. 1994-hez képest, bázis évnak tekintve az akkori év hivatali költségeit, 2009-ben ez a költségszint 62% volt.

A 40%-os működési költségelvonás önmagában nem lenne rémisztő tény, ha nem tesszük mellé azt az adatot, mely a központi feladatellátás köréből a vizsgált időszak alatt több mint 1400 új feladatot rendelt a területi polgármesteri hivatalok feladatkörébe. Csak az elmúlt egy évben 140 új feladat jelent meg a hivatal tevékenységében, melyhez semmilyen plusz forrást a központi költségvetés nem adott. Így annak az eredményességi mutatószámnak a képzése, mely a gazdaságossággal és költséggel kapcsolatos, több mint ellentmondásos. Egyik oldalról a gazdaságosság tekintetében rendelkezünk kimutatható mutatószámmal a pozitív szakmai tartalommal és eredménnyel befejezett informatikai fejlesztések tekintetében, ahol a munkaerőre vetített gazdaságossági mutató 11 – 13%-os javulást mutat, de ennek a másik oldalára hozzá kell tennünk a költségek mutatószámait, amelyben pl. a hivatal összköltségvetési száma - 0,8%-on, míg a folyamat költségekhez hozzárendelt költségelemek 1,1%-on állnak.

A gazdaságossággal és költségekkel kapcsolatos mutatószámokra alapidokumentumként az adott évek költségvetését tekinthetjük rendező elvnek. A terv és tényszámok figyelembe vételével látszik a negatív tendencia: hogy a polgármesteri hivatalban egyre rosszabbul fizetett munkatársak dolgoznak, akik a központi források hiánya miatt egyre magasabb költségterhet jelentenek az adott év költségvetési adataiban, s ennek eredményeként a folyamat költségek csak azért tudnak csökkenni, mert a takarékoság már az ésszerűség keretein keresztül is meg kell,

hogy valósuljon. Pl. folyamatok kiszervezése gazdasági társaságokba, megbízási szerződésekre adott tevékenység végrehajtások, stb.

A Polgármesteri Hivatal ezzel az erőltetett költségvetési fegyelemmel képes csak működőképességét fenntartani. Mindezt azonban csak úgy tudja megtenni, ha a politikai vezetés támogatásával, a jegyzői irányítás és adatszolgáltatás figyelembe vételével minden évben megköti azt a kompromisszumot, melynek alapkérdése: „Mennyibe is kerül nekünk a polgármesteri hivatal működése?” A központi források szűkülése miatt a fenti mutatószámok alapján látszik, hogy alsóbb ponton „koppan” a költségszám és ahogy a tőzsdei palettán jelezni szokták: a kérdés csak az, képes-e ez az érték visszapattanni az alsó határról, vagy azt áttörve, a gazdasági és költség oldalról már kezelhetetlen tartományba kerül?

A város vezetése az elmúlt években emberfeletti küzdelemmel akadályozta meg, hogy a hivatal és a város intézményei elkerüljék ezt a negatív jelenséget, hiszen onnantól kezdve sem kötvénykibocsátással, sem kreatív könyveléssel és bármely más módszerrel sem menthető meg a város költségvetési helyzete.

Ennek a mutatószámnak a képzése csak azoknál az önkormányzatoknál bír szabályozó erővel, akik kicsit szabadabban alkotják meg költségvetési keretrendszerüket, hiszen az alulfinanszírozott, „önhikis” önkormányzatoknál ennek a mutatószámnak szakmai értelme nincs.

1.3. Idő szempontok

Az önkormányzati rendszer kialakulásakor az önkormányzati törvény alapján a 20 évvel ezelőtti hivatalvezető jegyzők az idő faktort, amely az ügyintézés időtartamára, illetve a jogszabályi követelmények betartásával kapcsolatos ügyintézési időre vonatkozóan kerültek meghatározásra, igen szabadon, sok helyen szabatosan kezelték.

Ügyfélkörünkben volt olyan megyei jogú város, ahol a polgármesteri hivatal építéshatósági tevékenységeire vonatkozóan 200 – 250 napos

ügyintézési határidőkben zárultak le azok a folyamatok is, ahol a társhatóságok, illetve az engedélyezési folyamatban résztvevő összes szervezet határidőre teljesített.

Az ezredfordulóra a jelentős önkormányzati fejlesztések hatására elindult egy léptékében és mértékében is jelentős fejlesztés, amely alapján mára Magyarország közigazgatása az európai mértékkel mérve is a felső harmadba sorolható az ügyintézés idő faktorát tekintve.

Az elmúlt években a Ket. hatására tovább javultak az ügyintézés idő korlátai és az azokkal kapcsolatos szolgáltatási folyamat paraméterei. Nemcsak jelentősen lerövidültek, de megfelelő szankciókkal körbevetté váltak az addig lazán kezelt ügyintézési idő betartások.

A szabályozott munkafolyamatok, a meghatározott felelősségek és hatáskörök, valamint a folyamatokhoz hozzárendelt vezetői és külső auditálási rendszerek, az Állami Számvevőszék és a többi hatósági felügyeleti vizsgálat szigorú kontroll alatt tartja a hivatal közigazgatási szolgáltatási folyamatait, melynek eredménye a kiváló teljesítmény.

1.4. Partneri elégedettség szempontjai

A közigazgatás szolgáltatási folyamatának megítélésében az egyik legfontosabb mutatószám a partneri elégedettséghez köthető paraméterkörnyezet. Az alábbi kutatási lehetőségek és módszerek felhasználásával állíthatóak elő a mutatószámok:

- **Ügyfélelégedettség-vizsgálat mutatószámai**
- **Képviselő-testületi elégedettségvizsgálat mutatószámai**
- **Dolgozói elégedettség mutatószámai (CAF)**

A három mutatószám évenkénti ciklikus előállítása a folyamatokhoz illeszkedően biztosítja a politikai és szakmai vezetés számára a szervezettel és annak működésével kapcsolatos elégedettségi szinteket.

A polgármesteri hivatal ügyintézési folyamatában partnerként megjelenő ügyfelek, intézmények, cégek képviselőit kérdőív segítségével megkérdezi szakmai munkájának eredményességéről.

1.4.1.Ügyfélelégedettség mutatószámai

Felmérő adatlap – ügyfélelégedettség meghatározásához

1. Ügyfeladatok

Életkora, neme, iskolai végzettsége, munkaviszonya, állandó lakóhelye, családi állapota, eltartottak száma

2. Ügyfélforgalmi adatok

- 2.1. Kit vagy mely szervezeti egységet keres fel leggyakrabban a hivatalban?
- 2.2. Milyen ügyekben szokott leggyakrabban a hivatalhoz fordulni?
- 2.3. Milyen gyakran keresi fel a hivatalt?
- 2.4. Milyen napokon szokta a hivatalt felkeresni?
- 2.5. Megfelelőnek tartja-e a hivatal ügyfélfogadási rendjét?
- 2.6. Megfelelőnek tartja-e a hivatal tájékoztatási rendjét?
- 2.7. Általában sikerül-e elintéznie hivatalos ügyeit?
- 2.8. Véleménye szerint ahhoz, hogy valamit elintézzon a polgármesteri hivatalban, mennyire van szüksége türelemre, összeköttetésre?
- 2.9. Hogyan értékeli a lakosság és a hivatal kapcsolatát egy ötfokú skálán?

3. Az Ön mai ügyintézésére vonatkozó adatok

- 3.1. Hogyan, milyen segítséggel találta meg az ügyben illetékes osztályt?
- 3.2. Mennyi időt tölt várakozással mielőtt fogadták Önt?
- 3.3. Mennyinek becsüli az időt, amit várakozással töltött?
- 3.4. Mennyi időt foglalkoztak Önnel?
- 3.5. Milyennek értékeli egy öt fokozatú skálán az Önnel foglalkozó személy udvariasságát, érthetőségét, segítőkészségét, szakszerűségét, az ügyintézés körülményeit?
- 3.6. Amennyiben kérelme, elvárása nem teljesült, miben látja ennek okát?

- 3.7. Milyennek ítéli meg az ügyintézés más hivatalokhoz képest?
- 3.8. Ön szerint mit kellene tennie a hivatalnak az ügyintézés színvonalának emelése érdekében?

1.4.2. Képviselő-testületi elégedettség mutatószámai

Felmérő adatlap – képviselői elégedettség meghatározásához

1. Mennyire ismeri a polgármesteri hivatal munkáját?
2. Hány köztisztviselőt ismer személyesen a polgármesteri hivatalnál?
3. Kérem, soroljon fel olyan pozitív jelzőket, melyeket fellelt a polgármesteri hivatal munkájában!
4. Kérem, soroljon fel olyan negatívumokat, melyeket tapasztalt a polgármesteri hivatal tevékenysége kapcsán!
5. Ha Ön lenne a polgármesteri hivatal vezetője, mit tenne annak érdekében, hogy a hivatal tevékenysége, munkájának színvonala tovább javuljon?
6. Kérem, amennyiben erről van információja, tapasztalata, szíveskedjen megítélni, hogy választókerületében mi a jellemző vélemény a hivatal munkájáról!
7. Érzékel-e változást képviselővé választása óta a polgármesteri hivatal munkájában?
8. Van-e általánosan „szabadon” megfogalmazható véleménye, javaslata a polgármesteri hivatal tevékenységéről a hivatalvezetés felé?

1.4.3. Dolgozói elégedettség mutatószámai

A Közös Értékelési Keretrendszer kritériumai alapján végzett kutatás kérdéssora

Adottságok

- 1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését és értékrendjét.

- 1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy kialakítson és továbbfejlesszen a szervezet, a teljesítmény és a változás menedzselésére szolgáló rendszert.
- 1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a személyi állományt.
- 1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelttel fennálló kapcsolatokat az osztott hatásköröknek megfelelően kezelje.
- 2.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy gyűjtse az érdekelték jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó információkat.
- 2.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felülvizsgálja és fejlessze stratégiáját és tervezését figyelembe véve az érdekelték igényeit és a rendelkezésre álló erőforrásokat.
- 2.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia és a tervezés az egész szervezetben.
- 2.4. A korszerűsítés és innováció tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata
- 3.1. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze emberi erőforrás politikáját.
- 3.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását és biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, csoport, szervezeti célok megvalósítását.
- 3.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével, és egyes hatáskörök átruházásának segítségével.
- 4.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet felhasználja és fejlessze a kulcsfontosságú kapcsolatait.
- 4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön.
- 4.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák.
- 4.4. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás.

- 4.5. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje technológiáját.
- 4.6. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a vagyontárgyakat megfelelően kezeljék.
- 5.1. Milyen intézkedésekkel biztosítják, hogy a szervezet belső folyamatait meghatározza, tervezze, működtesse és fejlessze.
- 5.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet az állampolgár/ügyfél központú szolgáltatásokat, termékeket fejlessze.
- 5.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet megújítsa folyamatait az állampolgárok/ügyfelek bevonásával.

Eredmények

- 6.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek megelégedettsége tekintetében.
- 6.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgár/ügyfél-központú eredmények mérőszámai tekintetében.
- 7.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedettsége és motivációja tekintetében.
- 7.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársakra vonatkozó mérőszámok tekintetében.
- 8.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet az érdekelték által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján.
- 8.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az általa megállapított társadalmi teljesítménymutatók alapján.
- 9.1. Milyen külső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában (a célokhoz viszonyított eredmények, hatások).
- 9.2. Milyen belső eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában.

1.5. Fejlesztési képesség szempontjai

Az előző mutatószámokból logikusan felépíthető a fejlesztéssel kapcsolatos mutatószámok rendszere. A polgármesteri hivatal fejlesztési irányait a gyakorlat szerint legtöbb esetben felülvizsgálatok, auditok,

folyamatértékelések állítják elő. Nagymaros Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatalában ezek a tevékenységek a következők:

- Állami szervek általi felülvizsgálatok (Ász, Kehi, hatóságok, stb.)
- Stratégiai dokumentumok
- CAF kutatás alapján meghatározható Intézkedési terv / Cselekvési program.

Ezek a felülvizsgálati területek kiszámíthatóan és folyamatosan nyújtják a háttérinformációt az értékelési folyamatokon keresztül a hivatalvezetés számára, hogy melyek azok a fejlesztési feladatok, amelyek szervesen illeszkednek a minőségpolitikában megfogalmazott „folyamatos fejlesztés elvéhez”.

Nagymaros Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatala rendszeresen képezi és nyilvántartja fejlesztési mutatószámait az évenkénti felülvizsgálatok során pedig fokozatosan bővíti / szűkíti azokat az adott év teljesítményeihez illeszkedően.

2. Folyamatközpontú közigazgatás-szolgáltatási mutatószám rendszer struktúra

Sok önkormányzat polgármesteri hivatala küzd azzal a problémával, hogy nem lévén kontrolling rendszere, nehezen tud az ellenőrzés és a tényleges folyamat közötti kapcsolatra vezetési irányítási rendszert bevezetni. A hivatalvezetés a jegyző személyében saját kreativitására bízva, hogy olyan mutatószámokkal dolgozzon, melyeket az előbb említett öt mutatószám szempontrendszerrel „megtermel” és vezetési munkájában napi szinten felhasznál.

Több önkormányzat hivatalvezetője felismerte, hogy a kutatásokon, elemzéseken, méréseken keresztül képzett mutatószámok alapján lehet a polgármesteri hivatalt irányítani, ezért ezeket a Controll Holding Zrt. tanácsadói **operatív mutatószámok** kategóriájába sorolták.

Az operatív mutatószámok minden év adott időszakában: pénzügyi, gazdasági mutatóknál évente egyszer, fejlesztési mutatószámoknál évente egyszer, stb. előállításra kerülnek.

A személyzethez kapcsolódó mutatószámok évente egyszer, de gyakorlatilag folyamatosan rendelkezésre álló mutatószám környezetet gerjesztenek. Ügyelni kell az ilyen mutatószám rendszer kialakításakor arra, hogy az egymásba forduló értékek és paraméterek ne értelmezhetetlen, rendezetlen adat- és számhalmazt jelentsenek, hanem a polgármesternek, jegyzőnek érthető, az irányításban operatíván felhasználható adatsor mentén biztosítsanak információt.

A gazdasági – pénzügyi mutatószámok tekintetében felhívtuk arra a figyelmet, hogy ezek nem elegendőek a hivatal megítéléséhez. Csak egy mutatószám az öt közül, hangsúlya, prioritása csak az éves költségvetés keretein belül megengedett arányok figyelembe vételével értelmezhető.

Az idő szempontához kötött mutatószám szintén objektív és ezáltal operatív hivatali működési területről ad számítható adatsort, de nem szabad elfelejteni, még a Ket. követelményeinek teljes körű megfelelése esetén is, hogy néhány szakmai területen – Id. szociális ellátási folyamatok – nem minden esetben mértékadó az idő faktor, hiszen ciklikusan, adott év adott hónapjának adott napjához köthetően jelenik meg a szervezeti egység terhelése.

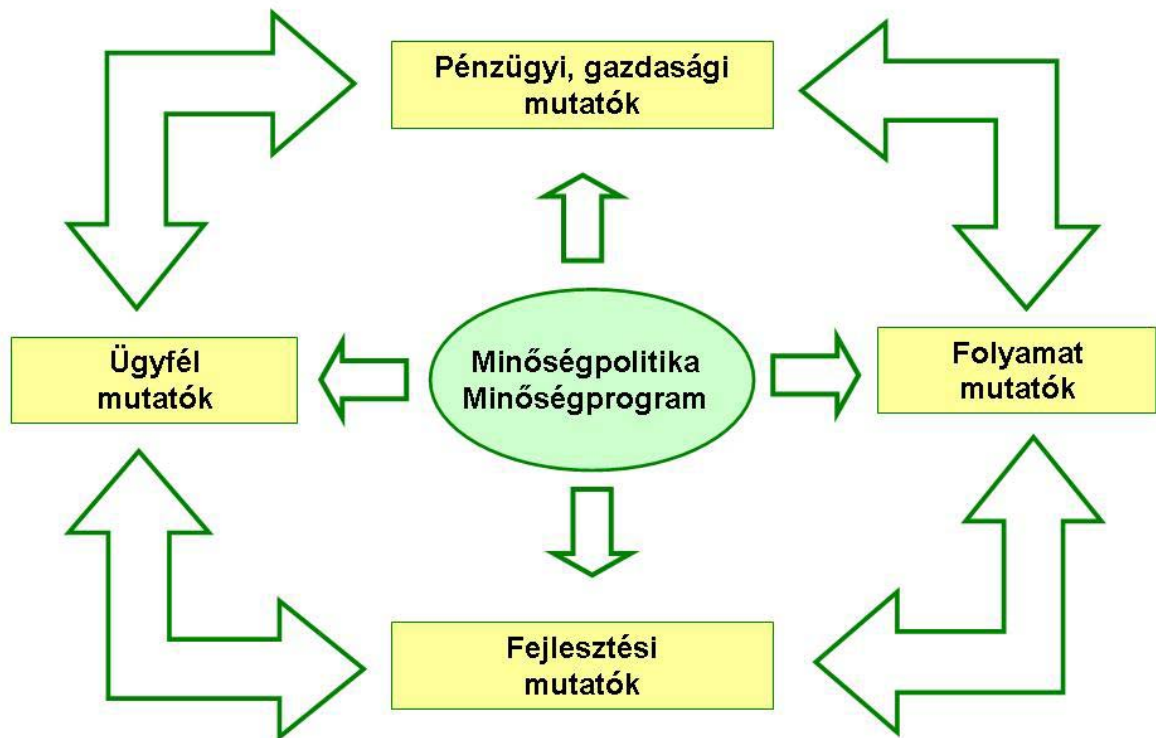
Szintén a polgármesteri hivatal működésének operatív mutatószámának tekinthetők az ügyfélelégedettségi mutatószámok mindhárom eleme. Itt a működés jelen szervezetfejlesztési projekt keretében kerül kialakításra, a polgármesteri hivatal számára nehézséget nem jelent az adatok összegyűjtése, értékelése.

A fejlesztési képesség mutatószáma az előzőekben leírtak alapján ismét jól dokumentált, felismerhető, ennek tényadatai megkérdőjelezhetők.

Mégis, ha figyelembe vesszük, hogy az önkormányzatok polgármesteri hivatalainak jegyzői szakmai végzettségüket tekintve nem elemző közgazdászok, nehéz azt elvárni és megkövetelni tőlük, hogy az operatív területek napi ellenőrzése és megfigyelése az öt mutatószám együttes, éven belüli alkalmazásán keresztül következzen be.

Itt a helyzetet bonyolítja még, ha figyelembe vesszük, hogy az operatív mutatószám rendszer mellett az 1.k) pontban leírtak alapján kiegyensúlyozott mutatószám rendszerre vonatkozóan is (Balanced ScoreCard!) dolgoztunk ki szakmai javaslatot, elképzelést.

A BSC, mint kiegyensúlyozott mutatószám rendszer alapvetően a folyamatellenőrzésre helyezi a hangsúlyt. A pénzügyi – folyamat – fejlesztés – ügyfél láncolatban a BSC az alábbi ábrán szemléltetett ciklikusságot mutatja, mint ahogy azt ábrázoltuk a mutatószámok tekintetében.



2. sz. ábra

Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer (BSC)

A Balanced ScoreCard (1.k) és az eredményességi mutatószámok (1.j) szakmai kapcsolatát a két ábra egymásra épülése és polgármesteri hivatalon belüli működése teremti meg.

3. Hatékonyágfejlesztés mutatószámai

3.1. Előzmények

A Polgármesteri Hivatalban a szervezeti átalakítás hatékonyabbá tételéhez és az ehhez kapcsolódó vizsgálat elkészítéséhez 26 munkatárs bevonásával került kitöltésre a két oldalas kérdőív.

A kérdőívben szereplő 32 állítás egy részére „egyetért”, „nem ért egyet” vagy „nincs információ” válasz megjelölésével lehetett választ adni, az 5. pontban megfogalmazott 5 kérdésre, amelyek az ügyintézésre kérdeztek rá, „kitűnő”, „megfelelő”, vagy „átlagon aluli” válaszokat lehetett megjelölni. Az állítások már a kérdőívben is 5 fő csoportra osztva jelentek meg, azonban az elemzésben az állítások csoportját tovább szűkítettük. Egy kérdéskörbe 2-5 azonos témájú állítást csoportosítottunk. Az elemzésben az egyes csoportokat, tényezőket külön-külön tekintjük át.

A kérdőívben található kérdések kiterjedtek az önkormányzat forrásaival kapcsolatos kérdéskörre, a személyi állományra, önkormányzatiságra, az önkormányzati kötelezettségekre, intézkedésekre, belső infrastruktúrára, az önkormányzat megítélésére, illetve az ügyintézésre, ügyfélfogadásra.

A kérdőív felméri a válaszadók nemét, korát, a közigazgatásban eltöltött idejét is. A kérdőív utolsó két kérdése pedig a település vállalkozóbarát és non-profit barát jellemzőire kérdez rá nyitott kérdésként.

A kérdőívben X jelöléssel kellett megadni a megfelelő válaszokat. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt. A teljes kérdőív megtalálható jelen elemzés mellékletében.

A kérdőívre választ adók esetében nem áll pontos adat rendelkezésünkre arról, hogy hány nő, ill. férfi munkatárs töltötte ki a kérdőívet. Életkoruk egyenletesen oszlik meg 20 és 60 év között. A megkérdezettek többsége a közigazgatásban hosszabb ideje dolgozik.

Kitöltőre vonatkozó adatok				
Neme:	Férfi: 15		Nő: 6	
Kora:	20-30	31-40	41-50	51-
	4	6	5	5
Közigazgatásban eltöltött évek száma:	0-5	6-10	10-20	21-
	5	0	13	3
Előző munkahely:	Versenyszféra: 3 Közigazgatás: 1 Egyéb: 10			

3.2. Önkormányzati források (1. csoport)

Az önkormányzati források vizsgálatára megfogalmazott állítások témájában 4 állítás jelent meg. Az állításokra minden munkatárs válaszolt.

A kérdések a munkatársak meglátását mérték fel abban a témában, hogy hogyan alakulnak az önkormányzat forrásai, és milyenek a pályázati lehetőségek, hogyan lehet egy önkormányzat sikeres a pályázatokon.

A 3. és 4. kérdésnél viszonylag magas volt azoknak az aránya, akik a „nincs információ” válaszlehetőséget jelölték meg. Különösen igaz ez a vezetők kapcsolati rendszerét firtató kérdésre, ahol a válaszadók közel 20%-a jelölte meg ezt a válaszlehetőséget.

1. csoport - önkormányzati források				
Állítások	Érvényes elemszám	egyért	nem ért egyet	nincs információ
Az állam egyre több forrást von el az önkormányzatoktól.	26	88,46%	11,54%	0,00%
Az állam a forráselvonással arra kényszeríti az önkormányzatokat, hogy egyre több pályázaton induljanak.	26	76,92%	11,54%	11,54%
Szakmailag kidolgozott pályázati anyaggal bármelyik település nyerhet pályázatokon.	26	26,92%	38,46%	34,62%
Az a település lehet sikeres, melynek vezetője országos, kormányzati kapcsolatokkal rendelkezik.	26	65,38%	15,38%	19,23%

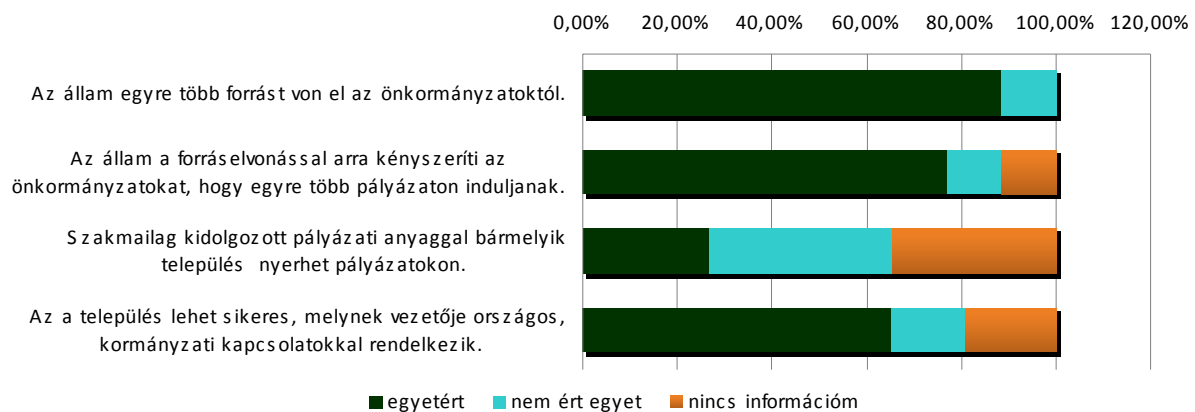
A következő diagramon százalékos megoszlásban ábrázoljuk az egyes állításokra megjelölt válaszokat. Látható, hogy abban a kérdésben volt a legnagyobb egyetértés a válaszadók között, amelyik azt állította, hogy az állam egyre több forrást von el az önkormányzatoktól. Erre a kérdésre a megkérdezett 26 fő 88,46%-a jelölte meg az „egyetérték” válaszlehetőséget.

Ugyancsak a többség (76,92%) véleménye az, hogy az állam a forráselvonással arra kényszeríti az önkormányzatokat, hogy egyre több pályázaton induljanak. A válaszadóknak 26,92%-a vélekedik úgy, hogy a szakmailag kidolgozott pályázati anyaggal bármelyik település nyerhet pályázatokon, 38,46% viszont úgy gondolja, hogy ez nem így van.

Az utolsó kérdésnél a megkérdezettek többsége, 65,38% ért egyet azzal, hogy csak az a település lehet sikeres, amelynek vezetője országos, kormányzati kapcsolatokkal rendelkezik. Ebben a kérdésben is jelentős, közel 20%-os volt az információhiány.

1. csoport - önkormányzati források

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

Az állam egyre több forrást von el az önkormányzatoktól				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	23	88,46%	88,46%	88,46%
nem ért egyet	3	11,54%	11,54%	100,00%
nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	20,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az állam a forráselvonással arra kényszeríti az önkormányzatokat, hogy egyre több pályázaton induljanak				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	20	76,92%	76,92%	76,92%
nem ért egyet	3	11,54%	11,54%	88,46%
nincs információ	3	11,54%	11,54%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Szakmailag kidolgozott pályázati anyaggal bármelyik település nyerhet pályázatokon				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	7	26,92%	26,92%	26,92%
nem ért egyet	10	38,46%	38,46%	65,38%
nincs információ	9	34,62%	34,62%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az a település lehet sikeres, melynek vezetője országos, kormányzati kapcsolatokkal rendelkezik				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	17	65,38%	65,38%	65,38%
nem ért egyet	4	15,38%	15,38%	80,77%
nincs információ	5	19,23%	19,23%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

3.3. Önkormányzatiság (2. csoport)

Az önkormányzatiságra vonatkozó kérdéscsoport 3 állítást tartalmazott, amely az önkormányzati költségvetésre és szerepkörre kérdezett rá. A 3. kérdés tekintetében a válaszadók fel jelölte meg a „nincs információ” válaszlehetőséget. Az 1. és 2. állításnál viszonylag magas volt azoknak a válaszadóknak az aránya, akik egyetértettek a feltevással.

2. csoport - önkormányzatiság				
Állítások	Érvényes elemszám	egyetért	nem ért egyet	nincs informác ióm
A települési vezető fő feladata, hogy egyensúlyban tartsa az önkormányzat költségvetését.	26	65,38%	34,62%	0,00%
Az önkormányzatiság akkor teljes, ha a település önállóan tud intézményeket (óvoda, iskola, stb.) fenntartani.	26	69,23%	30,77%	0,00%
A települési társulások, alapítványok és egyházak bevonása az ellátásba széles mozgásteret biztosít az önkormányzatok számára a költségvetési egyensúly fenntartására, megteremtésére.	26	23,08%	26,92%	50,00%

A táblázatban olvasható állításokra adott válaszokat a következő diagramon százalékos megoszlásban is ábrázoljuk.

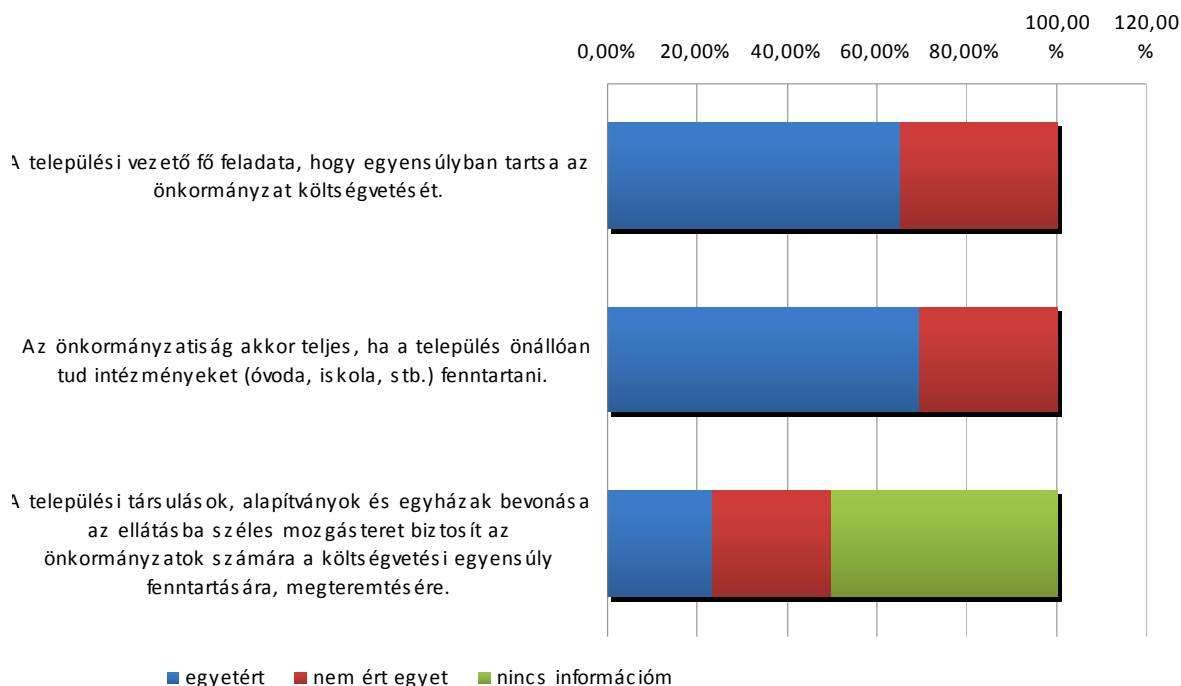
Látható, hogy a 3 állításból 1 állítás esetében igen nagy volt az információhiány, mert a válaszadók jelentős része (50%) nem tudott választ adni arra vonatkozóan, hogy egyetért-e azzal, hogy települési társulások, alapítványok és egyházak bevonása az ellátásba széles mozgásteret biztosít az önkormányzatok számára a költségvetési egyensúly fenntartására, megteremtésére.

A megkérdezett munkatársak mintegy 65,38%-a értett egyet azzal, hogy a települési vezető fő feladata, hogy egyensúlyban tartsa az önkormányzat költségvetését. Egy munkatárs sem hivatkozott információhiányra ennek a kérdésnek a megválaszolásánál.

A válaszadók nagyobb része (69,23%) egyetértett abban a kérdésben, hogy az önkormányzatiság akkor teljes, ha a település önállóan tud intézményeket (óvoda, iskola, stb.) fenntartani, 30,77% viszont nem így gondolja.

2. csoport - önkormányzatiság

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A települési vezető fő feladata, hogy egyensúlyban tartsa az önkormányzat költségvetését				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyért	17	65,38%	65,38%	65,38%
nem ért egyet	9	34,62%	34,62%	100,00%
nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az önkormányzatiság akkor teljes, ha a település önállóan tud intézményeket (óvoda, iskola, stb.) fenntartani				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyért	18	69,23%	69,23%	69,23%
nem ért egyet	8	30,77%	30,77%	100,00%
nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A társulások, alapítványok és egyházak bevonása az ellátásba széles mozgásteret biztosít az önkormányzatok számára a költségvetési egyensúly fenntartására, megteremtésére				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	6	23,08%	23,08%	23,08%
nem ért egyet	7	26,92%	26,92%	50,00%
nincs információ	13	50,00%	50,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

3.4. Önkormányzati kötelezettségek (3. csoport)

Az önkormányzati kötelezettségekre vonatkozó kérdéscsoport 5 állítást tartalmaz, amely a különféle önkormányzati kötelezettségekre kérdez rá (pl. bérek, közüzemi számlák, segélyek kifizetése) különböző prioritásokban.

A kérdésekre minden megkérdezett válaszolt.

3. csoport - önkormányzati kötelezettségek				
Állítások	Érvényes elemszám	egyetért	nem ért egyet	nincs információ
Az önkormányzatnak teljesítenie kell a bérek, tiszteletdíjak kifizetését a költségvetés helyzetétől függetlenül.	26	100,00%	0,00%	0,00%
Az önkormányzatnak teljesíteni kell a közüzemi számlák kifizetését a költségvetés helyzetétől függetlenül.	26	92,31%	0,00%	7,69%
Az önkormányzatnak teljesíteni kell kötelezettségeinek megfizetését a költségvetés helyzetétől függetlenül.	26	92,31%	0,00%	7,69%
Az önkormányzatnak teljesítenie kell a szociális és segélyezési kötelezettségeiket a költségvetés helyzetétől függetlenül.	26	46,15%	50,00%	3,85%
Az önkormányzatnak a működés kockáztatása mellett is kötelessége a település fejlesztése.	26	30,77%	69,23%	0,00%

A fenti táblázatban látható válaszok megoszlását az áttekinthetőség kedvéért diagramon is szemléltetjük. Ez alapján jól látszik, hogy minden megkérdezett (100,00%) úgy érzi, hogy a bérek, tiszteletdíjak kifizetését, a költségvetés helyzetétől függetlenül teljesíteni kell.

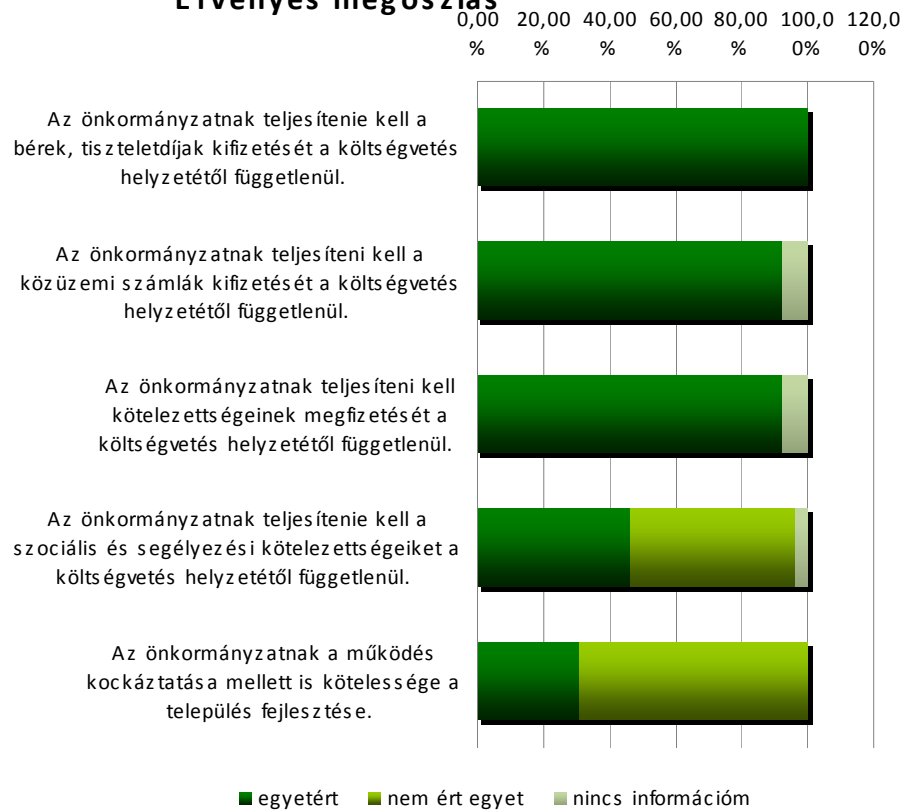
92,31%-os az egyetértés abban, hogy a közüzemi számlák kifizetése és az önkormányzati kötelezettségek teljesítése a költségvetés helyzetétől függetlenül elengedhetetlenül fontos.

Jobban megoszlanak a vélemények a szociális és segélyezési kötelezettségek tekintetében, ahol a válaszadóknak alig fele (46,15%) értett egyet azzal, hogy a költségvetési helyzettől függetlenül teljesíteni kell ezeket a kifizetéseket. Nincsen egyetértés abban a kérdésben sem, hogy az önkormányzatnak kell-e a működését kockáztatnia a település fejlesztése érdekében. 69,23% úgy gondolja, hogy ez nem megengedhető.

A kérdések tekintetében aránylag kevesen hivatkoztak információhiányra.

3. csoport - önkormányzati kötelezettségek

Érvényes megoszlás



Az önkormányzatnak teljesítenie kell a bérek, tiszteletdíjak kifizetését a költségvetés helyzetétől függetlenül				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	26	100,00%	100,00%	100,00%
nem ért egyet	0	0,00%	0,00%	100,00%
nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az önkormányzatnak teljesíteni kell a közüzemi számlák kifizetését a költségvetés helyzetétől függetlenül				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	24	92,31%	92,31%	92,31%
nem ért egyet	0	0,00%	0,00%	92,31%
nincs információ	2	7,69%	7,69%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az önkormányzatnak teljesíteni kell kötelezettségeinek megfizetését a költségvetés helyzetétől függetlenül				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	24	92,31%	92,31%	92,31%
nem ért egyet	0	0,00%	0,00%	92,31%
nincs információ	2	7,69%	7,69%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az önkormányzatnak teljesítenie kell a szociális és segélyezési kötelezettségeiket a költségvetés helyzetétől függetlenül				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	12	46,15%	46,15%	46,15%
nem ért egyet	13	50,00%	50,00%	96,15%
nincs információ	1	3,85%	3,85%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az önkormányzatnak a működés kockáztatása mellett is kötelessége a település/kerület fejlesztése				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	8	30,77%	30,77%	30,77%
nem ért egyet	18	69,23%	69,23%	100,00%
nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

3.5. Önkormányzati intézkedések (4. csoport)

Az önkormányzati intézkedésekre vonatkozó kérdéscsoport 5 állítást tartalmazott. Az első állításra jelentős számú válasz érkezett a „nincs információ” megjelöléssel.

A kérdésekre minden megkérdezett válaszolt.

4. csoport - önkormányzati intézkedések				
Állítások	Érvényes elemszám	egyetért	nem ért egyet	nincs információ
A forráshiányossá vált önkormányzatok egyszeri konszolidációja a központi költségvetés terhére.	26	61,54%	7,69%	30,77%
A túlzott kötelezettségvállalások miatt fizetéseképtelenné vált önkormányzatok egyszeri konszolidációja a központi költségvetés terhére.	26	34,62%	38,46%	26,92%
Az állami támogatások rendszerének egyszerűsítése, átláthatóbbá tétele.	26	92,31%	0,00%	7,69%
Helyi adók arányának növelése.	26	19,23%	73,08%	7,69%
Közvetlen lakossági hozzájárulás növelése.	26	11,54%	80,77%	7,69%

A megkérdezettek 61,54%-a szerint szükséges a forráshiányossá vált önkormányzatok egyszeri konszolidációja a központi költségvetés terhére, azonban az egyetértők aránya már csak 34,62%, ha ezt leszűkítjük a túlzott kötelezettségvállalások miatt nehéz helyzetbe került önkormányzatokra. Az első kérdésnél a válaszadók közel egyharmada jelölte meg, hogy nincs információja a kérdésben.

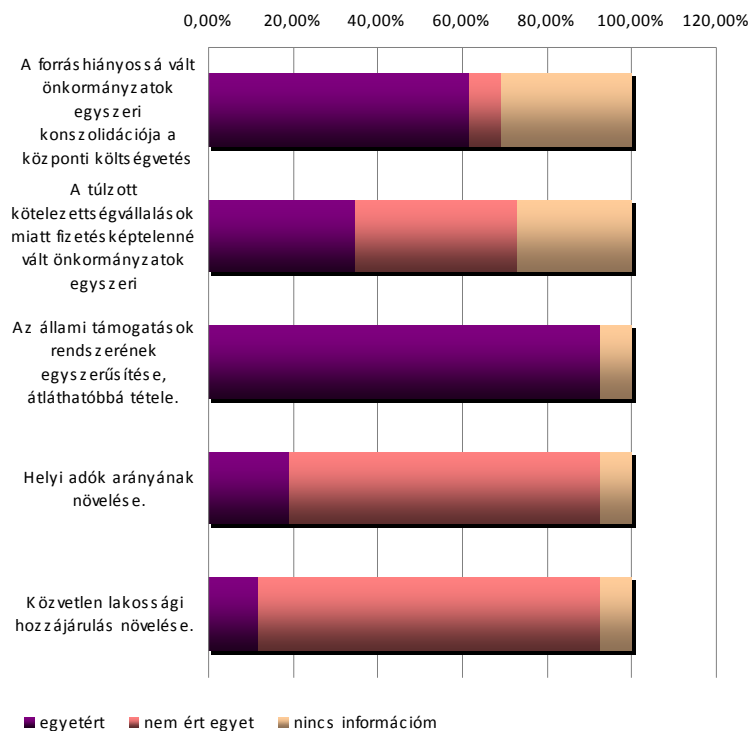
A legnagyobb egyetértés (92,31%) abban a kérdésben mutatkozik, hogy az állami támogatások rendszerét egyszerűbbé, átláthatóbbá kell tenni.

A válaszadók többsége nem a helyi adók arányának, ill. lakossági hozzájárulás növelésében látja az önkormányzatok költségvetési problémáinak megoldását. A válaszadóknak csak 19,23%-a, ill. 11,54%-a értett egyet ezzel a két állítással.

Az utolsó három állítás esetében a megkérdezettek 7,69%-a érezte úgy, hogy nem rendelkezik elég információval a válaszadáshoz.

4. csoport - önkormányzati intézkedések

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

A forráshiányossá vált önkormányzatok egyszeri konszolidációja a központi költségvetés terhére				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	16	61,54%	61,54%	61,54%
nem ért egyet	2	7,69%	7,69%	69,23%
nincs információ	8	30,77%	30,77%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A túlzott kötelezettségvállalások miatt fizetéseképtelenné vált önkormányzatok egyszeri konszolidációja a központi költségvetés terhére

	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyért	9	34,62%	34,62%	34,62%
nem ért egyet	10	38,46%	38,46%	73,08%
nincs információ	7	26,92%	26,92%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az állami támogatások rendszerének egyszerűsítése, átláthatóbbá tétele

	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyért	24	92,31%	92,31%	92,31%
nem ért egyet	0	0,00%	0,00%	92,31%
nincs információ	2	7,69%	7,69%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Helyi adók arányának növelése

	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyért	5	19,23%	19,23%	19,23%
nem ért egyet	19	73,08%	73,08%	92,31%
nincs információ	2	7,69%	7,69%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Közvetlen lakossági hozzájárulás növelése

	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyért	3	11,54%	11,54%	11,54%
nem ért egyet	21	80,77%	80,77%	92,31%
nincs információ	2	7,69%	7,69%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

3.6. Önkormányzati támogató infrastruktúra (5. csoport)

Az önkormányzati infrastruktúrára vonatkozó kérdéscsoport 4 kérdést tartalmazott. Minden megkérdezett válaszolt a kérdésekre. Az állítások mindegyike a hivatali berendezésekkel, hivatali struktúrával és a támogató funkciókkal volt kapcsolatos.

5. csoport – önkormányzati támogató infrastruktúra				
Állítások	Érvényes elemszám	egyetért	nem ért egyet	nincs informác ióm
Az irodán használt számítógépes alkalmazások, berendezések jól használhatóak, segítik a munkavégzést	26	65,38%	34,62%	0,00%
A hivatal belső értékelési rendszere a valós viszonyokat tükrözi	26	11,54%	19,23%	69,23%
A hivatal felépítése, a struktúra, az irodák funkciói a hatékonyságot szolgálják	26	50,00%	42,31%	7,69%
Az önkormányzat biztosítja a munkatársak számára a megfelelő képzéseket	26	84,62%	15,38%	0,00%

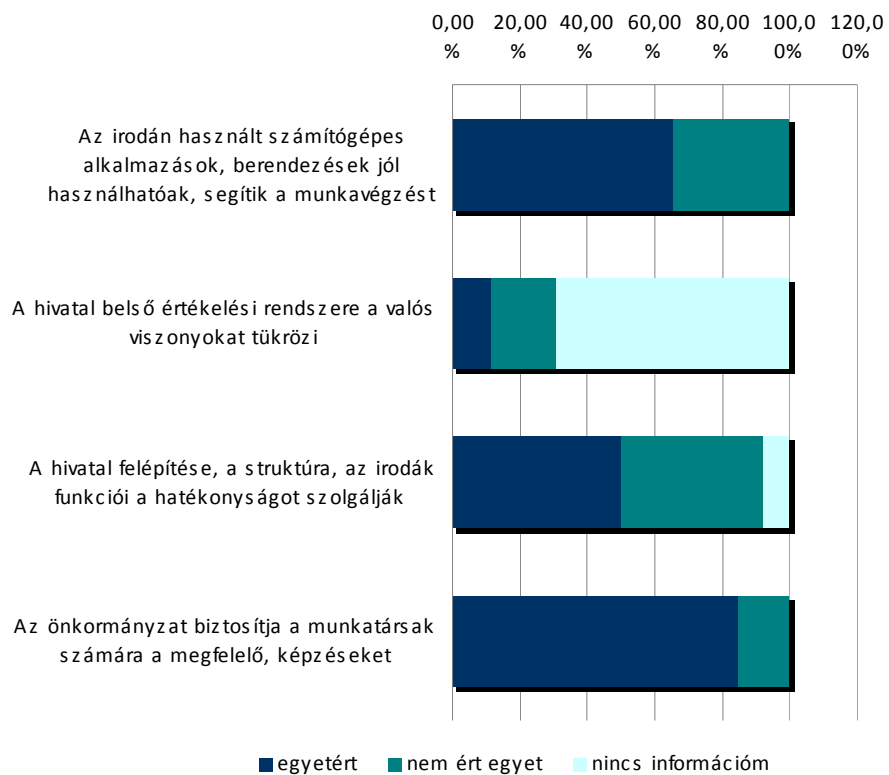
Az irodán használt számítógépes alkalmazások, berendezések jól használhatóságával a megkérdezettek 65,38%-a értett egyet, 34,62%-nak nem ez volt a véleménye.

A munkatársak 69,23%-a gondolja úgy, hogy a hivatal belső értékelési rendszerével kapcsolatos kérdés vonatkozásában nincs elég információja a válaszadáshoz. A legnagyobb információhiány ebben a kérdéskörben ennél az állításnál mutatkozott.

A hivatal felépítését, struktúráját, az irodák funkcionalitását a válaszadók fele (50,00%) gondolja megfelelőnek, 42,31%-uk nem. A nagy többség, azaz a megkérdezettek 84,62%-a szerint az önkormányzat biztosítja a munkatársak számára a megfelelő képzéseket. Ezzel az állítással a válaszadóknak 15,38%-a nem ért egyet.

5. csoport - önkormányzati infrastruktúra

Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

Az irodán használt számítógépes alkalmazások, berendezések jól használhatóak, segítik a munkavégzést				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	17	65,38%	65,38%	65,38%
nem ért egyet	9	34,62%	34,62%	100,00%
nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A belső értékelési rendszer a valós viszonyokat tükrözi				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	3	11,54%	11,54%	11,54%
nem ért egyet	5	19,23%	19,23%	30,77%
nincs információ	18	69,23%	69,23%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

A felépítés, a struktúra, az irodák funkciói a hatékonyságot szolgálják				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	13	50,00%	50,00%	50,00%
nem ért egyet	11	42,31%	42,31%	92,31%
nincs információ	2	7,69%	7,69%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az önkormányzat biztosítja a munkatársak számára a megfelelő, képzéseket				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	22	84,62%	84,62%	84,62%
nem ért egyet	4	15,38%	15,38%	100,00%
nincs információ	0	0,00%	0,00%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

3.7. Önkormányzat megítélése (6. csoport)

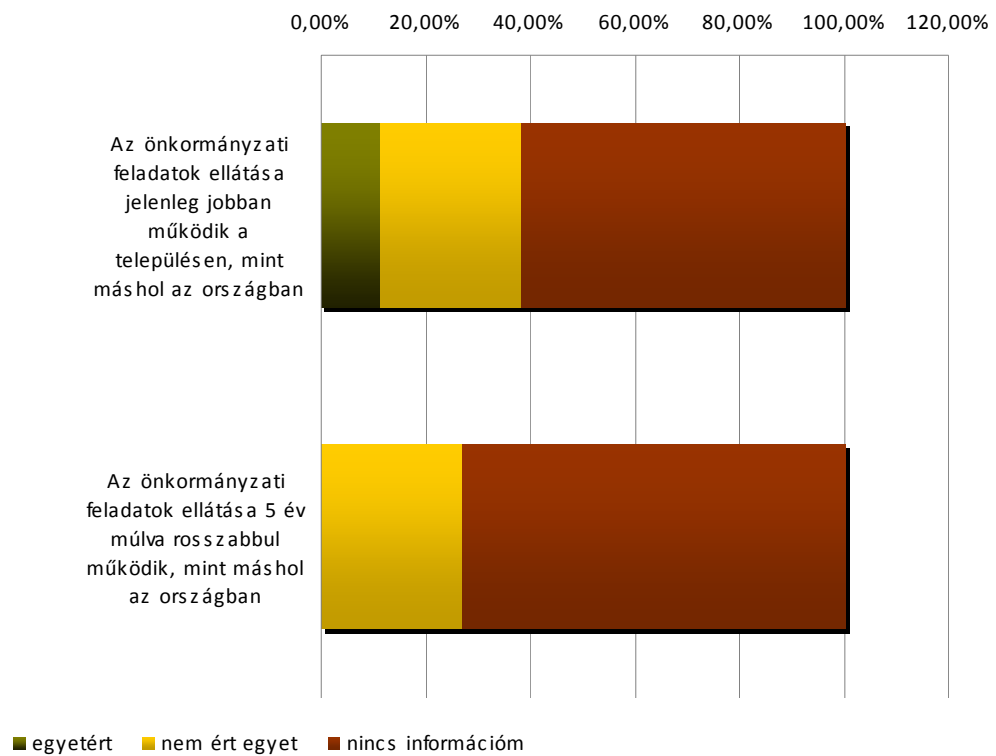
Az önkormányzat megítélését vizsgáló kérdéskörben 2 állítást tartalmazott a kérdőív. Minkét kérdés a hivatalról alkotott véleményre kérdezett rá más önkormányzatokkal összehasonlítva jelenleg, és 5 év távlatban.

6. csoport - önkormányzat megítélése				
Állítások	Érvényes elemszám	egyetért	nem ért egyet	nincs információ
Az önkormányzati feladatok ellátása jelenleg jobban működik a településen, mint máshol az országban	26	11,54%	26,92%	61,54%
Az önkormányzati feladatok ellátása 5 év múlva rosszabbul működik, mint máshol az országban	26	0,00%	26,92%	73,08%

A két kérdés tekintetében a válaszadók jelentős része, 61,54%, ill. 73,08% érezte úgy, hogy nincs elég információja a kérdés megítélésében. Azok azonban, akiknek volt véleménye, inkább negatívan (26,92%) látják azt a kérdést, hogy az önkormányzati feladatok ellátása jobban működik a településükön, mint más hivatalokban az országban. Azt, hogy ez így lesz 5 év múlva is, a válaszadók

közül senki nem gondolja így. A következő diagram segítségével szemléltetjük a fenti adatokat.

6. csoport - önkormányzat megítélése Érvényes megoszlás



A következő táblázatokban kérdésenként mutatjuk be az egyes állításokra megjelölt válaszokat, és azok százalékos megoszlását.

Az önkormányzati feladatok ellátása jelenleg jobban működik a településen, mint máshol az országban				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	3	11,54%	11,54%	11,54%
nem ért egyet	7	26,92%	26,92%	38,46%
nincs információ	16	61,54%	61,54%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

Az önkormányzati feladatok ellátása 5 év múlva rosszabbul működik, mint máshol az országban				
	Gyakoriság	Megoszlás	Érvényes megoszlás	Kumulatív megoszlás
egyetért	0	0,00%	0,00%	0,00%
nem ért egyet	7	26,92%	26,92%	26,92%
nincs információ	19	73,08%	73,08%	100,00%
összesen	26	100,00%	100,00%	
hiányzó adat	0	0,00%		

4. Javaslatok, összegzés

A hatékonyságfejlesztési kérdések vizsgálata során a legfőbb pozitív eredmény, hogy a vizsgált területek egyikén sem mutatható ki olyan mértékű, hatékonyságra negatívan ható szervezeti probléma, ami azonnali beavatkozást igényelne.

Javasoljuk a vezetés által elfogadott és jóváhagyott Minőségpolitika kifüggesztését a Polgármesteri Hivatalban és egyidejűleg valamennyi munkatárs számára történő közvetlen eljuttatását.

A mutatószámok képzése érdekében javasoljuk az

- ☐ Ügyfélelégedettség-vizsgálatokat
- ☐ Képviselő-testületi elégedettség-vizsgálatokat
- ☐ Dolgozói elégedettség-vizsgálatokat (CAF)

rendszeres időközönként elvégezni és mind az idő skálán, mind Benchmark adatbázisokban összehasonlító adatsorokat elemezni, tendenciákat megállapítani, fejlesztési irányokat meghatározni.

A mutatószámok rendszerét egyrészt a Polgármesteri Hivatal eddigi működése, másrészt a jelen szervezetfejlesztési projektben képzettek szerint javasoljuk egy összegző Excel táblában rendezni, az alábbiak szerint:

Téma	Kapcsolódó ÁROP részterület	Határidő, gyakoriság	Jelenlegi állapot	Megjegyzés	Felelős
-------------	--	---------------------------------	------------------------------	-------------------	----------------

Fentiekre a fenntartási időszakban szükség van annak érdekében, hogy a projekt során kézzel fogható, számszerűsíthető eredményekre támaszkodva bemutathatóvá váljon a szervezetfejlesztés céljainak teljesülése.