

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**A társadalmi értékek megjelenítése a szervezeti célok között:**

**STRATÉGIAI MŰHELYMUNKA SZERVEZETFEJLESZTÉSI ANYAGÁBÓL (6-9. oldal)**

**A stratégiai műhelymunka céljai, menete**

A stratégiai műhelymunka a teljesítményprizma módszertanához igazodva, a diagnózis elkészítését és a főfolyamatok feltérképezését követő szervezetfejlesztési lépés.

Ennek célja, hogy a hivatal közvetlen vezetése az érintettek elvárásainak kielégítésére olyan stratégiákat alakítson ki, amelyek reagálni tudnak ezekre az elvárásokra, így növelve az érintettek elégedettségét, ezáltal a szervezet sikerességét.

A műhelymunka inputjai:

- A dolgozói kérdőívek eredményei (Diagnózisból)
- Az intézményi kérdőívek eredményei (Főfolyamat elemzésből)
- Ügyfélkérdőívek eredményei (Főfolyamat elemzésből)

A műhelymunka rövid forgatókönyve

<b>Tevékenység</b>	<b>Célja</b>
Küldetés nyilatkozat megfogalmazása	A küldetés nyilatkozat a szervezeti identitás legfontosabb eleme. Ez a vezetői nyilatkozat tartalmazza annak megfogalmazását, hogy a szervezet milyen céllal létezik, miért hozták létre. Ez adja a szervezet működésének magját, ami az elköteleződés alapja is.
Értékrend megfogalmazása	A szervezeti értékrend azoknak a munkaértékeknek a gyűjteménye, amelyek meghatározzák a hivatali munkavégzést. Ezek az értékek segítik és támogatják a döntések meghozatalát, valamint útjelzőként szolgálnak mind a vezetők, mind a munkatársak számára a szervezet által helyesnek ítélt viselkedésekre vonatkozóan.
Az érintettek térképének elkészítése	A hivatal egésze számára fontos, hogy tiszta képük legyen a munkájuk által érintettek csoportjairól,

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

	<p>hogy tudatosítsák mely csoportoknak kell – és akarnak – megfelelni.</p> <p>Ezek közül a vezetőség határozza meg a stratégiailag fontos érintetteket, amelyekre nagyobb hangsúlyt kíván fektetni.</p>
Az eredmények bemutatása	Az érintettekre vonatkozó adatok bemutatása és értelmezése teszi lehetővé, hogy a hivatali vezetők felismerjék az érintettek felől érkező elvárásokat.
Stratégiai célok meghatározása	Az egyes érintettekhez tartozó elvárások meghatározása után a csoport kialakítja az ezen elvárásoknak való megfelelés stratégiáit, és a stratégiák megvalósításáért felelős szervezeti egységeket.
Folyamatok meghatározása	A stratégiai célok érintettenkénti meghatározása után ezen célok eléréséhez szükséges folyamatokat határoztunk meg a vezetőkkel közösen. Ezek a folyamatok szolgálják a stratégia megvalósulását, ezen keresztül pedig az adott érintett elégedettségét.
Mérőszámok meghatározása	A folyamatok monitorozásához szükséges mérőszámok rendszerét az eredményességi mutatószámok, felelőseinek meghatározását pedig a BSC meghatározásakor dolgozzuk ki.

A következőkben nézzük az egyes lépések megvalósulását és eredményeit.

**Küldetés nyilatkozat**

**Gyömrő Város Polgármesteri Hivatalának Küldetése**

Hivatalunk feladatának tekinti Gyömrő lakosságának, valamint az illetékességi területén élőknek, vállalkozásaiknak a jogszabályi környezetnek megfelelő hatékony és eredményes ügyintézését.

Tevékenységünkkel biztosítani kívánjuk az élhető környezet kialakítását és fenntartását, a szociális biztonságot, hagyományaink megőrzését.

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

Feladatunk a Képviselő Testület munkájának szakmai segítése, döntéseinek előkészítése és végrehajtása.

Kapcsolatot tartunk az intézményeinkkel, segítséget nyújtunk szakmai munkájukban, hogy gazdaságosan, a jogszabályi környezetnek megfelelően és magas szakmai színvonalon végezzék tevékenységüket.

Célunk a jó munkahelyi légkör megőrzése, a munkafeltételek folyamatos jobbítása, ezáltal is elősegítve megfogalmazott küldetésünk megvalósulását.

**Cél- és értékrend szerinti működés:**

**BALANCE SCORECARD SZERVEZETFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG SZAKMAI ANYAGA (11-14. oldal; 16-25 oldal)**

## 1 A fejlesztés során meghatározott belső folyamatokra vonatkozó célok

Az eddigi szervezetfejlesztési tevékenységek során megszületett tanulmányok alapján strukturáltunk, érintetti csoportok szerint összegyűjtve foglaljuk össze az megfogalmazott célokat. Jelen összefoglalóban a belső folyamatokat, a tanulási és szervezési feladatokhoz kötődő szempontokat helyeztük a középpontba, melyek a szervezet működési hatékonyságának javítása révén szintén a különböző érintetti csoportok elvárásainak való megfelelést szolgálják.

### 1.1 A Képviselő Testület elvárásainak való megfelelés céljai

K/	Belső cél	A cél a következő tanulmány(ok)ban jelenik meg:
a.	Közigazgatási alapvizsga tananyagának ismertetése a testülettel	• Stratégiai műhelymunka
b.	Hivatali „nyílt nap” szervezése	• Stratégiai műhelymunka
c.	A „közös nyelv” megtalálása, kialakítása	• Stratégiai műhelymunka

### 1.2 A felügyelt intézmények elvárásainak való megfelelés céljai

I/	Belső cél	A cél a következő tanulmány(ok)ban jelenik meg:
a.	Jól meghatározott, szervezettebb hivatali működés (szerepek és feladatok, felelőségek, hatáskörök pontos definiálása, az osztályok profiljának tisztázása, osztályok közötti munkamegosztás javítása, információk birtokosainak feltárása)	• Folyamatmenedzsment 1.: Főfolyamat átvilágítás • Folyamatmenedzsment 3.: Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás
b.	Kommunikációs csatornák hozzáférhetőségének, kezelésének	• Folyamatmenedzsment 3.:

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

	javítása	Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás
c.	Hivatal oldali felelősségvállalás az intézmények által jelzett probléma megoldásáért, a megvalósulás ellenőrzéséért	• Folyamatmenedzsment 3.: Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás
d.	Az intézmények és a hivatal közötti feladatok informatikai támogatásának fejlesztése, eszközbeszerzés	• Folyamatmenedzsment 1.: Főfolyamat átvilágítás
e.	Tervezettebb feladatkiosztás, a belső munkaszervezés révén a rövid határidőre megoldandó feladatok számának csökkentése <ul style="list-style-type: none"> <li>• Előre látható adatszolgáltatási határidők esetében éves ütemterv kialakítása az eddigi tapasztalatok összegzése alapján</li> <li>• Egységes adatszolgáltatási szempontok, rendszeresen kért adatok meghatározása az évek során összegyűlt tapasztalatokból</li> <li>• A pályázati kiírások esetén az adatgyűjtés időben történő elkezdése</li> </ul>	• Folyamatmenedzsment 3.: Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás
f.	Adatbázis létrehozása az egységes adatkezelés érdekében, kinevezett projektfelelőssel a Hivatalon belül, rendszeres projekt-megbeszélésekkel <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technikai feltételek megteremtése (hozzáférést biztosítani az adatszolgáltatási folyamat minden érintettje számára, jogosultságok kiosztása)</li> <li>• Definiálni, milyen adatszolgáltatási tevékenységeket segítenek az adatbázisban tárolt információk</li> <li>• Összes szükséges információ összegyűjtése, melyre a definiált adatszolgáltatási esetekben szükség lehet (létszám adatok begyűjtése, alkategóriák meghatározása)</li> <li>• Témafelelősök kinevezése az egyes adatszegmensek kezelésére</li> <li>• Adatgyűjtés</li> <li>• Adatok ellenőrzése</li> <li>• Sablon/keret készítése</li> <li>• Adatok feltöltése</li> <li>• Betanítás, használati leírás</li> <li>• Adatkezelési és adatvédelmi szabályzat kidolgozása az adatbázisra vonatkozóan</li> <li>• Érintettek motiválása az adatbázis használatára, az összefogás és egyéni felelősségtudat támogatása</li> <li>• Rendszeres frissítés, felülvizsgálat</li> </ul>	• Folyamatmenedzsment 3.: Felügyelt intézményekkel kapcsolattartás

### 1.3 A lakosság elvárásainak való megfelelés céljai

L/	Belső cél	Hol jelenik meg?
a.	Várakozási és ügyintézési idő specifikus mérése az egyes ügyeknél	• Folyamatmenedzsment 1.: Főfolyamat átvilágítás
b.	Várakozási és ügyintézési idő mérőszámainak egyéni szintű	• Folyamatmenedzsment 1.:

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

	bevezetése a teljesítményértékelés kiegészítéseként (specifikusabb és nagyobb elemszámú mérésekkel)	Főfolyamat átvilágítás
c.	Akciók megfogalmazása arra vonatkozóan, hogy hogyan tudná a Hivatal a várakozással töltött időt kellemesebbé, élvezhetőbbé tenni	• Folyamatmenedzsment 1.: Főfolyamat átvilágítás
d.	A magas szintű ügyfél-elégedettség erőforrás-igényének és a fenntartási stratégiájának meghatározása	• Folyamatmenedzsment 1.: Főfolyamat átvilágítás

#### 1.4 A dolgozók elvárásainak való megfelelés céljai

D/	Belső cél	A cél a következő tanulmány(ok)ban jelenik meg:
a.	A vezetői értekezlet (alpolgármester vezetésével) legyen előre mutató; a várható feladatokról, felelősökről, határidőről szóljon; biztosítsa az információk a megfelelő szintre érkezését	• Stratégiai műhelymunka
b.	Legyen rendszeres osztályvezetői szintű egyeztetés (legalább 2 hetente), meghatározott időkeretekkel és témákkal, a zavarások (pl. mobiltelefon) kiiktatásával, agenda készítésével	• Stratégiai műhelymunka
c.	A működést támogató Hivatali épület kialakítása pályázati forrásból	• Stratégiai műhelymunka
d.	Csapatépítő, együttműködést fejlesztő tréning(ek) szervezése	• Stratégiai műhelymunka
e.	Kommunikációs, konfliktuskezelő tréning(ek) szervezése	• Stratégiai műhelymunka
f.	Osztályok munkaprofiljának tisztítása <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osztály szintű feladatleírások tisztázása</li> <li>• Osztályon belüli munkaköri leírások pontosítása</li> <li>• Szervezeti szintű elfogadtatás (a legfelsőtől a legalsó szintig)</li> </ul>	• Stratégiai műhelymunka
g.	Tervezettebb feladatkiosztás <ul style="list-style-type: none"> <li>• A feladatkiadás folyamatának szabályozása (ki, kinek, hogyan)</li> <li>• Az alpolgármesterek közötti feladatmegosztás nyilvánossá tétele</li> <li>• A feladatok leosztása szervezett keretek között zajlik (vezetői értekezleteken)</li> <li>• Minden iroda a saját feladatköre alapján kapja a feladatait</li> <li>• A hivatali út kijelölése és betartása, betartatása a szervezet minden szintjén</li> <li>• Az egyedi, nem rutinszerű feladatok személyes megbízással</li> <li>• Együttműködést igénylő feladatok munkacsoportokba szervezése (pl. közbeszerzés, pályázatok)</li> <li>• A feladat kiadója kér számon, ellenőriz</li> </ul>	• Stratégiai műhelymunka
h.	Döntések meghozatala <ul style="list-style-type: none"> <li>• A szervezeti döntési hierarchia felállítása</li> <li>• Munkaköri leírásokba foglalása</li> <li>• Nyilvánossá tétel</li> </ul>	• Stratégiai műhelymunka
i.	Vezetés	• Stratégiai

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irodavezetők felvétele/kinevezése</li> <li>• Operatív vezetői feladatok prioritizálása, szintekhez rendelése</li> <li>• Vezetői készségek fejlesztése (delegálás, vezetői önismeret, időgazdálkodás)</li> <li>• Az osztályvezetők tehermentesítése a vezetői szerep ellátása érdekében → Ügyfélszolgálati Iroda létrehozása</li> </ul>	műhelymunka
j.	<p>Megfelelő szaktudás biztosítása a szervezeten belül</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői szintű egyeztetés a humán erőforrás kiválasztásnál</li> <li>• Kiválasztási folyamat felépítése (szakmai szempontok hangsúlya)</li> <li>• Rendszeres osztály szintű esetmegbeszélések (felsővezetői támogatás)</li> <li>• Szervezeten belüli képzések szervezése</li> <li>• A belső tudás felhasználása (tanuló szervezet modell), az erre vonatkozó folyamat felépítése és menedzselése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégiai műhelymunka</li> </ul>

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**3.1. A Képviselő Testület elvárásaihoz kötött célok belső folyamatainak mutatószámai**

Mutatószám	A mutatószám célja, kifejtése	Hivatkozás fejlesztési célra		Célérték	Akció
		Külső cél	Belső cél		
		Közigazgatási alapvizsga ismereteinek átadására szervezett képzési napok száma / év	A közigazgatási alapvizsga tananyagának testülettel való ismertetése, mint stratégiai cél megvalósítása érdekében tett lépések mérőszáma.		
Nyílt napok száma / év	A testület és a hivatal kapcsolatának elmélyítése érdekében kitűzött stratégiai cél mérőszáma.	K/1., 2.	K/b.	min. 2	Célok és elvárások megfogalmazása, időpontok kijelölése, szervezés.
Képviselők és osztályvezetők közötti tematikus egyeztető ülések száma / év	A kommunikációs csatornák használatának mérése.	K/1., 2.	K/c.	min. 4	Az ülések megszervezése és ennek folyamatos fenntartása.

K = A Képviselő Testület elvárásainak való megfelelés céljai

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**3.2 A felügyelt intézmények elvárásaihoz kötött célok belső folyamatainak mutatószámai**

Mutatószám	A mutatószám célja, kifejtése	Hivatkozás fejlesztési célra		Célérték	Akciók
		Külső cél	Belső cél		
Megoldott / felvetett problémák száma az együttműködés kapcsán	Méri az intézmények által jelzett problémák megoldási hatékonyságát, illetve az ezekért való felelősségvállalást a Hivatal oldalán.	I / 3., 5.	I / c.	100%	Intézményi problémalista összeállítása, a belső intézkedések által megoldható problémák kiválasztása, megvalósulás ellenőrzése.
Éves ütemterv kidolgozásának határideje	Méri, hogy létrejön-e az ütemterv előre látható adatszolgáltatási határidők esetében az eddigi tapasztalatok összegzése alapján.	I/5., 6.	I / e.	(dátum adat)	Határidő kitűzése, végrehajtásért felelős személy(ek) kijelölése.
Rendszeresen kért adatok összegyűjtésének határideje	Méri, hogy megvalósult-e az adatszolgáltatás tervezhetőségének érdekében megfogalmazott akció.	I/5., 6.	I / e.	(dátum adat)	Határidő kitűzése, végrehajtásért felelős személy(ek) kijelölése.
Előre látható adatszolgáltatási határidők száma / összes adatszolgáltatás	Az adatszolgáltatás tervezhetőségének mérőszáma.	I/5., 6.	I / e.	min. 50 %	Elmúlt évek adatszolgáltatási tevékenységeinek áttekintése, rendszeres feladatok összegyűjtése.
Időben elkezdett / utolsó pillanatban elkezdett pályázati adatgyűjtések aránya	Az adatszolgáltatás tervezhetőségének mérőszáma a pályázati tevékenység kapcsán.	I/5., 6.	I / e.	100%	A mutatót követő felelős kijelölése a pályázati tevékenység szereplői közül mind intézményi, mind hivatali oldalon.
Adatbázis-projekt felelős kinevezésének határideje	Az adatszolgáltatás projektszemléletben történő átalakításának mérőszáma.	I/ 6.	I / f.	(dátum adat)	Potenciális jelöltek, illetve a feladatkör betöltésével kapcsolatos elvárások összegyűjtése. a legalkalmasabb jelölt megbízása.
Mutatószám	A mutatószám célja, kifejtése	Hivatkozás fejlesztési célra		Célérték	Akciók
Projekttervezetek száma / év	Az adatszolgáltatási projekt végrehajtási ütemének mérőszáma.	I/ 6.	I / f.	min. 6	Értekezletek szükséges gyakoriságának, szervezési felelősének meghatározása és az ütemezés betartása.



**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

Begyűjtött információk aránya az összes szükséges információhoz képest	Méri, hogy mely fázisban tart az adatgyűjtési folyamat.	1/ 6.	1 / f.	minél magasabb, folyamatosan emelkedő	Szükséges adatok listájának összeállítása, az egyes adatszegmensekben adatot gyűjtő témafelelősök kinevezése, határidők kitűzése.
Adatbázis-sablon elkészítésének határideje	Méri, hogy megvalósult-e az adatszolgáltatás egységesítésének érdekében megfogalmazott akció.	1/ 6.	1 / f.	(dátum)	Felelős kinevezése, technikai alternatíva kiválasztása
Adatbázis-projektterv adott évben elért mérföldköveinek száma / összes mérföldkő	A projekt előrehaladásának hatékonyságát méri.	1/ 6.	1 / f.	adott évben tervezett számú	Projektterv létrehozása, felülvizsgálata, szükség esetén módosítása
Adatbázis dokumentációjának létrejötte (adatkezelési és adatvédelmi szabályzat, használati leírás)	Méri, hogy megvalósultak-e az adatbázis biztonságos és hatékony használata érdekében megfogalmazott akciók.	1/ 6.	1 / f.	létrejőjenek a dokumentumok	Dokumentáció tartalmi pontjainak megfogalmazása, felelős kinevezése.
Frissítések száma / év	Az adatbázis használhatóságának biztosítása és fenntartása érdekében végrehajtott intézkedések mérőszáma.	1/ 6.	1 / f.	min. 12	Frissítések ütemtervének elkészítése, felelőseinek kijelölése.
Felhasználói visszajelzések eredményei az adatbázis használhatóságáról	A projekt sikerességének mutatója.	1/ 6.	1 / f.	pozitív értékelés elérése	Visszajelzés-kérés szempontjainak és módjának meghatározása (pl. kérdőív, anonim ötletláda). Az eredmények értékelése alapján

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

<b>Mutatószám</b>	<b>A mutatószám célja, kifejtése</b>	<b>Hivatkozás fejlesztési célra</b>		<b>Célérték</b>	<b>Akciók</b>
Az adatbázis segítségével megoldott adatszolgáltatási feladat / összes adatszolgáltatási feladat	Az adatbázis tényleges használhatóságáról információt adó mutató.	I/ 6.	I / f.	100% (minél magasabb)	Visszajelzés kérése az adatbázis potenciális hasznáitól. Olyan esetek feljegyeztetése, melynél az adatbázis nem jelent segítséget.
Az adatbázis továbbfejlesztése érdekében véghezvitt akciók száma	Az adatszolgáltatási tevékenység fejlesztésének folyamatossága érdekében véghezvitt akciók mérőszáma.	I/ 6.	I / f.		

I = Az intézmények elvárásainak való megfelelés céljai

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**3.3.A lakosság elvárásaihoz kötött célok belső folyamatainak mutatószámai**

Mutatószám	A mutatószám célja, kifejtése	Hivatkozás fejlesztési célra		Célérték	Akciók
		Külső cél	Belső cél		
Megmért várakozási és ügyintézési idő / összes ügy	A mutató a várakozási és ügyintézési idő csökkentése érdekében a referencia-értékek feltérképezésének ütemét méri.	L / 1., 2.	L / a.	100%	Mérni kívánt ügytípusok listájának összeállítása, mérésszám meghatározása, mérési ütemterv elkészítése, felelősök kijelölése.
Várakozási és ügyintézési idő mérésének gyakorisága egyéni mérés esetén	A várakozási és ügyintézési idő mutatóinak az egyéni teljesítményértékelésben való szerepeltetését lehetővé tevő mutató.	L / 1., 2.	L / b.	min. 3 alkalom / ügytípus	Gyakoriságérték meghatározása és egyeztetése a munkatársakkal..
Várakozási idő kellemesebbé tétele érdekében véghezvitt intézkedések száma / év	A várakozási idővel kapcsolatos ügyfél-elégedettség javítása érdekében tett intézkedések mérőszáma.	L / 2.	L / c.	min. 2	Ötletbörzék szervezése, legjobb ötletek kiválasztása és megvalósítása.
Ügyintézői túlórák száma	Az ügyintézők leterheltségét mérő mutatószám, amely közvetve utalhat az ügyintézés hatékonyságára is.	L / 3., 4.	L / d.	10-30% között	Túlórák adminisztrációjának megszervezése, statisztikák kiértékelése, okok feltárása.
Nem ügyfélfogadási időben történő ügyintézés	Az ügyintézés rugalmasságát mérő mutató. Másfelől jelzi azt, mennyire hatékonyan tudja megvalósítani a Hivatal az ügyfélmentes munkaidő betartását – betartatását.	L / 3., 4.	L / d.		Esetek számának és okainak vezetése, eredmények rendszeres kiértékelése.
Az ügyfélszolgálaton kezelt nem az érdemi ügyintézéshez kapcsolódó ügyek száma/összes személyes, telefonos vagy e-mail-es megkeresés	Az ügyfélszolgálati iroda hatékony és eredményes működésének mérőszáma. Minél magasabb a mutató, annál több ügyet kezel az ügyfélszolgálati, ami alapvetően növeli az ügyintézés minőségét, így az ügyfél elégedettségét. Ez a mérőszám az ügyintézői	L / 3., 4.	L / d.	min. 80%	Az ügyfélszolgálati iroda információkkal való ellátottságának felülvizsgálata. A lakosság újbóli tájékoztatása az ügyfélszolgálati iroda működéséről és feladatairól.

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

	tevékenységet nem igénylő, tehát nem hivatalos ügyintézéshez kapcsolódó ügyekre vonatkozik.				
Ügyfél-elégedettségi mérések gyakorisága	Segíti az információgyűjtést a hivatal érintettjeinek elégedettségével kapcsolatban. Az információk visszacsatolása a rendszerbe, segíti annak fejlődését, javulását.	L / 3., 4.	L / d.	Évente egyszer, legalább 3 hétig	A kérdőívek kidolgozása (felhasználhatók alapnak a szervezetfejlesztési folyamat során is használt kérdőívek), a kérdőívek elhelyezése látványos helyen, a válaszok begyűjtése, az ügyfelek motiválása az őszinte visszacsatolásra.
Jegyzői hatáskörben megválaszolt lakossági panaszok száma	A mérőszám az ügyfélszolgálati iroda, valamint az ügyintézők és középvezetők panaszkezelésben végzett tevékenységét méri. Minél kisebb ez a mutató, annál több panaszos ügyet tudnak a szervezet alsóbb szintjein kezelni.	L / 3., 4.	L / d.	2%	Az értéket jelenleg is eléri a hivatal, így külön akciót nem igényel.
Határidőn túli ügyek száma	A törvényes működés biztosításának ellenőrzési pontjaként szolgáló információ gyűjtése, majd beépítése a hivatal működésének javításába. Ezen felül az ügyfelek elégedettségének egyik aspektusát bontja ki a mérőszám.	L / 3., 4.	L / d.	max. 5%	Vezetői ellenőrzés a munkafolyamat közben (pl.: ügycsoportonként a folyamatban lévő ügyek számának nyomon követésével).

L = A lakosság elvárásainak való megfelelés céljai

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**EREDMÉNYESSÉGI MUTATÓSZÁMOK SZERVEZETFEJLESZTÉSI TEVÉKENYSÉG SZAKMAI ANYAG (8-9 oldal, 11-15oldal)**

**1.5 A dolgozók elvárásaihoz kötött célok belső folyamatainak mutatószámai**

Mutatószám	A mutatószám célja, kifejtése	Hivatkozás fejlesztési célra		Célérték	Akciók
		Külső cél	Belső cél		
Vezetői értekezleten meghatározott akciók (feladat + felelős + határidő) száma	Vezetői értekezletek hatékonyságának mérőszáma. Az akciók túl magas száma utalhat arra is, hogy gyakrabban kellene tartani az értekezleteket.	D/4.	D/a.	10-20 között	Teendők listáinak elkészítése a vezetői értekezleteken, ezek rendszeres áttekintése.
Rendszeresen megtartott osztályvezetői értekezletek száma	Azt vizsgálja a mutató, hogy milyen gyakran ülnek le a vezetők találkozni, egyeztetni, információt cserélni és a felmerülő igényeket, problémákat tisztázni. Emellett a vezetői tevékenységgel töltött idő mértékének közvetlen mérőszáma is.	D/3.	D/b.	Heti 1 alkalom	Az értekezlet struktúrájának felépítése, az értekezlet megszervezése.
Hivatal épületének átalakítására benyújtható / benyújtott pályázati lehetőségek száma / év	A Hivatal felújítására bevonható külső források elérhetőségének és a források megszerzése érdekében tett lépéseknek a mérőszáma.		D/c.	100 %	Pályázati lehetőségek figyelése, pályázatok benyújtása.
Csapatépítő, együttműködést fejlesztő tréningek száma / év	A hivatali légkör fenntartására, fejlesztésére irányuló törekvések mérőszáma.	D/5.	D/d.	min. 2	Igényfelmérés alapján időpontok kijelölése, szervezésért felelős megbízása.
Kommunikációs, konfliktuskezelő tréningek száma / év	A belső információáramlás és dolgozói együttműködés fejlesztésére irányuló törekvések mérőszáma.	D/5.	D/e.	min. 2	Igényfelmérés, piaci lehetőségek felmérése, szervezés.
Osztályszintű feladatléírások száma	Osztályok munkaprofiljának tisztítása érdekében tett lépések mérőszáma.	D/2.	D/f.	minden osztályra készüljön	Osztályok tevékenységi körének áttekintése, leírások ütemtervének elkészítése.
Mutatószám	A mutatószám célja, kifejtése	Hivatkozás fejlesztési célra		Célérték	Akciók

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

		Külső cél	Belső cél		
Felülvizsgált munkaköri leírások aránya	Osztályok munkaprofiljának tisztítása érdekében tett lépések mérőszáma, amely méri azt is, hogy mely fázisában tart a folyamat.	D/2.	D/f.	100%	Munkaköri leírások felülvizsgálati ütemtervének elkészítése. Az ütemterv végrehajtása.
Munkatársakat tájékoztató fórumok száma a feladatkiosztás rendjéről	Osztályok munkaprofiljának tisztítása érdekében tett lépések mérőszáma.	D/2.	D/f.	min. 2	Célok és elvárt eredmények megfogalmazása. Időpontok kijelölése, meghirdetése.
Feladatkiosztás folyamatleírása	A tervezhetőbb feladatkiosztás érdekében tett lépések mérőszáma.	D/2.	D/g.	létrejövön	A folyamat részletes meghatározása, vezetési egyeztetése.
Kompetencia profilok száma/munkakörök száma	Ha a megfelelő munkakörhöz meghatározzuk a feladat elvégzéséhez szükséges kompetenciákat, akkor mind a kiválasztási folyamatban, mint a képzések során javítható a munkakör és a munkakört betöltő személyek közötti összhang.	D/2.	D/g.	100%	Munkakörhöz tartozó kompetenciák összegyűjtése, a munkavállalók bevonása a feladatba. A kompetencia profilok felülvizsgálata.
Egyedi, nem rutinszerű feladatok aránya az összes feladathoz képest	A személyes megbízást igénylő feladatok arányának felderítése támpontot a feladatkiosztás tervezéséhez.	D/2.	D/g.	minél kevesebb	Feladatok osztályozása egyediség szerint, munkakörönként.
Létrehozott munkacsoportok száma	A mutató azt méri, hogy valóban szerveződtek-e a célkitűzéseknek megfelelően az együttműködést igénylő feladatok elvégzésére munkacsoportok.	D/2.	D/g.	Min. 1/ feladat- típus	Együttműködést igénylő feladatok meghatározása, kompetens személyek kiválasztása és megbízása.
Munkáltatói utasítások végrehajtásának aránya szervezeti egységenként	A munkafegyelem szervezeti egységre vonatkoztatott mérőszáma.	D/2.	D/g.	100%	Vezetők megbízása a kritikus esetek regisztrálásával.

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

Mutatószám	A mutatószám célja, kifejtése	Hivatkozás fejlesztési célra		Célérték	Akciók
		Külső cél	Belső cél		
Szervezeti szintre vetített döntésvégrehajtás / döntés	A delegálás megvalósulásának mértékét mérő mutató.	D/1.	D/h.	Minél alacsonyabb szinten legyenek a leadható döntési jogkörök	A döntési jogkörök összegyűjtése szervezeti szintenként.
Szervezeti döntési hierarchia dokumentációja	A döntéshozatal támogatása érdekében tett lépések mutatója.	D/1.	D/h.	létrejöjjön	Tartalmi és formai elvárások meghatározása, felelős megbízása, határidő kijelölése.
Döntési jogkörök tekintetében átvizsgált munkaköri leírások aránya	A döntéshozatal támogatása érdekében tett lépések mutatója.	D/1.	D/h.	100%	Munkakörök felülvizsgálatába integráltan a döntési jogkörök összegyűjtése.
Felvett, kinevezett irodavezetők száma / év	A vezetési funkciók fokozottabb megvalósítására tett intézkedések mérőszáma.	D/1.	D/i.	1 / iroda	Feladatkör és a pozíció betöltéséhez szükséges kritériumlista meghatározása, potenciális jelöltek keresése.
Ügyfélszolgálati Iroda létrehozásának határideje	Az osztályvezetők tehermentesítése és az ügyfelek hatékonyabb kiszolgálása érdekében tett lépés megvalósulási ütemét mutatja.	D/1.	D/i.	(dátum)	Projektterv elkészítése az Ügyfélszolgálati Iroda létrehozásával kapcsolatosan, amely tartalmazza a határidőt.
Vezetői készségfejlesztő tréningek száma	Vezetői szerep fokozottabb érvényesítése	D/1.	D/i.		Képzési igények és szükségletek meghatározása, képzések megszervezése.

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

Mutatószám	A mutatószám célja, kifejtése	Hivatkozás fejlesztési célra		Célérték	Akciók
		Külső cél	Belső cél		
Vezetők által intézett ügymenetek száma/ügymenetek száma	A mutató indirekt módon méri a vezetők vezetői tevékenységre fordítható erőforrásait.	D/1.	D/i.	20% alatt	Cél a vezetők tehermentesítése, vezetőképzés, a vezetők rendszeres számonkérése jegyző részéről, vezetői értekezlet
Vezetői egyeztetések aránya toborzással betöltött pozíciók esetén	A vezetők szerepvállalásának, bevonásának értékét mutatja a kiválasztási folyamat során.	D/6.	D/j.	100 %	Vezetők és toborzási felelősök tájékoztatása, felkérése együttműködésre.
Kiválasztási folyamat felülvizsgálatának határideje	A mutató a megfelelő szaktudást biztosító folyamat felülvizsgálatának megvalósulását méri.	D/6.	D/j.	(dátum)	Felülvizsgálat lépéseinek és ütemének meghatározása, melynek alapján reális határidő tűzhető ki.
A szakmai továbbképzésekben részt vett munkatársak aránya az összes munkavállalóhoz képest	A hivatalban dolgozók tudásának bővülési ütemét jelző szám.	D/6.	D/j.	min. 80 %, min 1 képzés / év	Az aktuális igénynek megfelelő tanfolyamok megszervezése (pl.: közbeszerzési tanfolyamok, üf szolgálat, kommunikációs, vezetőképzés, időmenedzsment, projektmenedzsment, stresszkezelés, TÉR).
Osztály szintű esetmegbeszélések száma / év	A szervezeti tanulást segítő folyamatok megvalósulási hatékonyságának mutatói.	D/6.	D/j.	min. 6	Célok és elvárt eredmények meghatározása, felelős szervező kijelölése, események meghirdetése.
Belső képzési napok száma / év		D/6.	D/j.	min. 4	
Szervezeti tanulást segítő fórumok száma / év		D/6.	D/j.	min. 2	

D = A dolgozók elvárásainak való megfelelés céljai



**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**1.6 A Képviselő Testület elvárásaihoz kötött célok mutatószámai**

<b>Mutatószám</b>	<b>A mutatószám célja, kifejtése</b>	<b>Hivatkozás fejlesztési célra</b>	<b>Célérték</b>	<b>Akciók</b>
Nem a hivatalos úton érkező közvetlen képviselői megbízások száma / összes feladat	A múltbeli kultúra megváltozásának mértékét mutatja, melyben a képviselők közvetlenül irányították a Hivatalt.	K/1.	5% alatt	Jegyzői szabályozás hangsúlyozása. Ügyintézők jelezzék az esetek számát osztályvezetőjüknek.
Elsődlegesen ajánlott és elfogadott döntések száma / összes döntés	A döntések előkészítésének képviselő testületi elvárásoknak való megfelelését méri.	K/2.	100%	Előkészítés szakmai minőségének javítása. Egyeztetés a képviselőkkel, minden megoldási igény számbavétele.
Hiányosan illetve hibásan előkészített előterjesztések száma / összes előterjesztés	A döntések előkészítésének képviselő testületi elvárásoknak való megfelelését méri.	K/2.	0%	Előkészített anyagok ellenőrzése. Ügyintézők szakmai felkészültségének javítása

K = A Képviselő Testület elvárásainak való megfelelés céljai

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**1.7 A felügyelt intézmények elvárásaihoz kötött célok mutatószámai**

<b>Mutatószám</b>	<b>A mutatószám célja, kifejtése</b>	<b>Hivatkozás fejlesztési célra</b>	<b>Célérték</b>	<b>Akciók</b>
Intézményi elégedettség-mérés eredményei	Információ arról, hogy az intézmények hogyan vélekednek a Hivatal, illetve az önkormányzat munkájáról, milyen területekkel vannak megelégedve, és hol várnak változtatást.	I/1., 2., 3., 4.	a jelenlegi elégedettség i szint megtartása, fejlesztése	Az ÁROP keretében megvalósult elégedettség-mérés eredményei alapján a kulcsterületek fejlesztése. Új mérés esetén az eredmények összehasonlítása, a kapcsolatfejlesztés aktuálisan prioritással bíró területeinek kijelölése.
Az intézményi és a hivatali vezetők közötti szakmai egyeztető fórumok száma	A hivatal által az intézmények felé nyújtott szakmai támogatás mértékének, illetve a kommunikációs csatornák használatának mérése.	I/3., 4., 5.	1 / hó	A fórumok megszervezésének folyamatos fenntartása.
Kapcsolattartók kinevezésének határideje	Méri, hogy meg lettek-e határozva a Hivatalon, illetve az intézményeken belül is azok a kompetens személyek, akik tartják egymással a kapcsolatot adatszolgáltatási ügyek kapcsán.	I/6.	(dátum adat)	Potenciális jelöltek összegyűjtése. Velük szemben támasztott elvárások megfogalmazása, kommunikálása.
Adatbázis létrehozásának határideje	Méri, hogy megvalósult-e az adatkérési és adatszolgáltatási tevékenység egyszerűsítése érdekében kidolgozott koncepció.	I/6.	(dátum adat)	A Felügyelt intézményekkel való kapcsolattartás modulban kidolgozott akció- és ütemterv felülvizsgálata és végrehajtása.
Utolsó pillanatban érkező adatszolgáltatási feladatok száma / összes feladat	Az intézményi munka tervezhetőségének mérőszáma.	I/6.		Szervezettebb hivatali működés által tervezettebb feladatkiosztás megvalósítása.

I = Az intézmények elvárásainak való megfelelés céljai

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**1.8 A lakosság elvárásaihoz kötött célok mutatószámai**

<b>Mutatószám</b>	<b>A mutatószám célja, kifejtése</b>	<b>Hivatkozás fejlesztési célra</b>	<b>Célérték</b>	<b>Akciók</b>
Lakossági elégedettség mérés eredménye (évente)	Információ arról, hogy az ügyfelek hogyan vélekednek a Hivatal, illetve az önkormányzat munkájáról, milyen területekkel vannak megelégedve, és hol várnak változtatást.	L/1., 2., 4.	a jelenlegi elégedettségi szint megtartása, fejlesztése	Az ÁROP keretében megvalósult elégedettség-mérés eredményei alapján a kulcsterületek fejlesztése. Új mérés esetén az eredmények összehasonlítása, a kapcsolatfejlesztés aktuálisan prioritással bíró területeinek kijelölése.
Az ügyintézésrel kapcsolatban beérkezett lakossági panaszok száma / összes ügyiratszám	A szakszerű ügyintézés mérése, hatósági munka során a kötelezően ellátandó feladatokban az ügyfelek minél magasabb szintű kiszolgálása, az ő igényeik és elvárásaik megismerése.	L/3.	maximum 1 %	Vezetői ellenőrzések számának növelése. Az iktatás és nyilvántartás folyamatos fenntartása.

L = A lakosság elvárásainak való megfelelés céljai

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

**1.9 A dolgozók elvárásaihoz kötött célok mutatószámai**

<b>Mutatószám</b>	<b>A mutatószám célja, kifejtése</b>	<b>Hivatkozás fejlesztési célra</b>	<b>Célérték</b>	<b>Akciók</b>
Dolgozói elégedettség-mérés eredményei	Információ arról, hogy az ügyfelek hogyan vélekednek a Hivatal, illetve az önkormányzat munkájáról, milyen területekkel vannak megelégedve, és hol várnak változtatást.	D/1., 2., 5., 6.	a jelenlegi elégedettség i szint megtartása, fejlesztése	Az ÁROP keretében megvalósult elégedettség-mérés eredményei alapján a kulcsterületek fejlesztése. Új mérés esetén az eredmények összehasonlítása, a kapcsolatfejlesztés aktuálisan prioritással bíró területeinek kijelölése.
Az osztályvezetők által megtartott teljesítményértékelő visszajelzések száma	A teljesítményértékelő visszajelzések folyamatossága a munka minőségére is pozitív hatással van, biztosítja, hogy az információk beépüljenek a rendszerbe és a figyelem és elismerések által pedig növelik az emberek motivációját, elkötelezettségét.	D/1.	évente +1 (a kötelezőn felül)	Rendszeres teljesítményértékelő beszélgetések megtartása, a szempontrendszer közös kialakítása az alkalmazottakkal
Egy ügyintézőre szignált, iktatott ügyek száma / szervezeti egység	A dolgozói leterheltség mérőszáma, amely alkalmas az egyenletes leterheltség vizsgálatára a munkatársak körében.	D/2.	egyenletes értékek	Az iktatási statisztikák alapján az egyenletes leterheltség felülvizsgálata.
Csapatépítő, együttműködést fejlesztő tréningek száma / év	A jó munkahelyi légkör fenntartására irányuló törekvések egyik gyakorlati megvalósítási módjának mérőszáma.	D/3.	osztályonként min. 2 / év	Tréningek gyakoriságának meghatározása, felelős szervező kijelölése.
Szervezeti kultúra formálására irányuló projektek száma / év	A szervezetfejlesztés eredményeinek továbbvitele érdekében tett lépések mérőszáma.	D/3., 4.	min. 1 / év	A meghatározott fejlesztési kulcsterületeken projekttervek kidolgozása és végrehajtása.
<b>Mutatószám</b>	<b>A mutatószám célja, kifejtése</b>	<b>Hivatkozás fejlesztési célra</b>	<b>Célérték</b>	<b>Akciók</b>
Dolgozói fórumok száma a	A dolgozók változási folyamatba való	D/4.	min. 2 / év	Az egyes alkalmakon megvitatott

**TÁRSADALMI FENNTARTHATÓSÁGI KRITÉRIUMOK**  
**ÁROP-3.1.A/A-2008-0009**

szervezetfejlesztés eredményeinek továbbvitele érdekében	bevonása érdekében tett lépések mérészáma.			témák, illetve a fórum elvárt eredményeinek meghatározása, felelős szervező kijelölése,
--	---	--	--	---

D = A dolgozók elvárásainak való megfelelés célja