



## **Dunavarsány Polgármesteri Hivatalának Szervezetfejlesztése**

ÁROP-3.A.1/2008-0018



4. részfeladat – Pályázati kiírás 10. területe

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

### **Meghatározás**



Készítette: **SKC Consulting Kft.**

H-1031 Budapest Monostori u. 10. I.em.

Felnőttképzési nyilvántartási szám: 00214-2008

Intézmény-akkreditációs lajstromszám: AL-1821

Dunavarsány Polgármesteri Hivatalának szervezeti átvilágítása, a szervezeti célok, valamint a hatékonyság mutatók meghatározása során felhasznált módszerek bemutatását rendkívül szükségesnek tartjuk, hiszen ez elengedhetetlen ahhoz, hogy tisztán lássuk, miért éppen az adott módszerek alkalmazására került sor. Így a továbbiakban ezek bemutatására kerül sor.

A non-profit szervezetek, amilyenek például az önkormányzatok is napjainkban egyre érdekelttbbé válnak teljesítményük mérésében, teljesítményük minőségéről származó információk birtoklásában. Ebből kifolyólag a szervezetek egyre nagyobb fontosságot tulajdonítanak a tudatosabb, tervszerűbb működésnek, a stratégiai menedzsmentnek, a marketingnek, valamint a public relationsnek. Mindezt működésük professzionalizálódása, eredményességének növelése érdekében teszik.

A szervezetek teljesítményének mérhetőségét gyakran külső hatások is kikényszerítik, ugyanis a támogatók (például a kormányzat) is egyre inkább igénylik a szervezet teljesítményére vonatkozó információkat, s ettől teszik függővé a támogatásokat.

Ahhoz, hogy a szervezetek erősíteni tudják hírnevüket, jól kommunikálható teljesítményre vonatkozó információkra van szükség.

Ha a szervezet rendelkezik eredménymutatókkal, könnyebben elfogadtathatja céljait érintettjeivel, ugyanis így világosabbá tehetők céljai.

Mindezek indokolják a non-profit szervezetek körében is egyre népszerűbb teljesítménymérést és –értékelést.

A teljesítménymérés és - értékelés információi

„A teljesítménymérés és a teljesítményértékelés általánosságban a szervezetek és/vagy a programok, a tevékenységek hatékonyságára és eredményességére vonatkozó információk szisztematikus összegyűjtését és elemzését jelenti.”<sup>1</sup> Ebben az értelemben tehát egy non-profit szervezet működését abban az esetben tekinthetjük eredményesnek, amennyiben teljesítménye a kitűzött célok elérését és a működőképesség fenntartását egyszerre szolgálja. Ennek érdekében olyan mutatókat kell kialakítani, amelyek alkalmasak a teljesítmény

---

<sup>1</sup> Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, [pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...](http://pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...)

kifejezésére és értékelésére: ezek általában az input, az output, a tevékenység, valamint az eredményesség kategóriáiban értelmezhető. A non-profit szervezetek tekintetében ezek a következők:

- az inputok a szervezet programjaihoz, egyes tevékenységéhez rendelt / felhasznált erőforrások, melyek számszerűsíthető mutatói: a felhasznált pénz, felszerelések, eszközök, alkalmazottak száma, ledolgozott munkaideje, valamint az infrastruktúra. Nem számszerűsíthető mutatói pedig a társadalmi és humán tőke jellegű erőforrások (például motiváció, tudás, know-how)
- A tevékenységek, amelyek azt mutatják meg, hogy az erőforrásokkal mi történik a szervezeti küldetés vagy a programcélok teljesülése érdekében. Technikákkal, valamint eljárási módokkal fejezhető ki.
- Az outputok, amelyek a tevékenységek közvetlen eredményei. Az outputokat többek között a felhasznált munkamennyiséggel, az elkészült anyagokkal, valamint a résztvevőkkel, jeleníthetünk meg.
- „A non-profit szervezetek teljesítményének valódi *eredményessége* mindenekelőtt azokat a tényleges *következményeket, hatásokat vagy változásokat* jelenti, amelyek a küldetescélokhöz kapcsolódó outputok igénybe vétele során vagy azok következtében létrejönnek. Az eredményesség alapvetően a küldetéshez kapcsolódó közönség elégedettségével fejezhető ki, illetve azokra a feltételekre, helyzetekre, magatartásra, képességekre, attitűdökre, stb. vonatkozik, amelyeket a szervezetek az outputok révén kívánnak alakítani.”<sup>2</sup> Azaz a non-profit szervezetek teljesítményét olyan nem számszerűsíthető mutatókkal fejezhetjük ki, mint például az ügyfelek elégedettsége, azonban ezek önmagukban nem biztosítják a működőképesség folytonosságát.

A non-profit szervezetek esetében nem értelmezhető az a magyarázat, mely szerint a szervezetek a profittal fejezik ki működésük eredményességét, hiszen a non-profit szervezetek működésének alapvető célja az elsődleges közönség elégedettségének elérése, nem a pénzügyi haszon szerzése. Ebből kifolyólag a non-profit szervezetek teljesítményének

---

<sup>2</sup> Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, [pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...](http://pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...)

mérése bonyolult feladat. A non-profit szervezetnek egyidejűleg több kihívásnak kell eleget tennie, így tevékenységének eredményességének mérése többdimenziós, azaz nem korlátozható egy mutatóra. A szervezet eredményessége így a:

- „küldetéshez kapcsolódó teljesítmény hatását mérő mutatókkal
- a fő közönségcsoportok elégedettségét jelző mutatókkal, valamint
- a működés folyamatosságát biztosító erőforrás-bevonás mutatóival fejezhető ki.”<sup>3</sup>

A non-profit szervezetek eredményességét tehát különféle nem-pénzügyi és pénzügyi mutatóval mérhetjük (kvantitatív és kvalitatív, gazdasági és pénzügyi mutatók sorával). A non-profit szervezetek esetében is igaz az, hogy egy részterület eredményessége még nem feltétlenül jelent szervezeti szintű eredményességet is.

### **A non-profit szervezetek teljesítményértékelési modelljei**

A teljesítményértékelés szakértői szerint a non-profit szervezetek eredményességének mérésekor sokkal inkább a programeredményesség áll a középpontban az általános szervezeti eredményességgel szemben, azaz az elméletek a teljesítményértékelés részkérdéseire vonatkoznak, nem pedig a szervezetre általánosságban.

A teljesítménymérés és -értékelésnek számos típusa létezik, például a:

- cél- és kimenetközpontú,
- erőforrás-központú,
- folyamat-központú vagy
- a különféle többdimenziós modellek.

A non-profit szervezetek általában *két időpont teljesítményét összevető értékelési modellt alkalmaznak*, amelynél a második időpont teljesítménye valamilyen beavatkozás után jön létre. Ezen modellen alapul például az úgynevezett célközpontú értékelés is, mely azt

---

<sup>3</sup> Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, [pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...](http://pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...)

vizsgálja, hogy a program kimenete mennyire felel meg a kitűzött céloknak, azaz a tervmutatókkal a teljesítmény információit veti össze.

„E programértékelés output jellegű mutatói:

- a szolgáltatás igénybe vevőinek száma,
- a szétosztott adományok összege vagy az akciók száma.

Eredménymutatóként értelmezhető:

- a célközönség tagjainak elégedettsége,
- az életminőség, a helyzet javulása,
- a magatartásminták, a vélemények megváltozása,
- a tagok aktivitásának növekedése,
- a szervezet elismertségének fokozódása.”<sup>4</sup>

A célközpontú értékelés abból a feltételezésből indul ki, mely szerint vannak megismerhető, stabil célok, amelyek objektív mutatókkal is kifejezhetők, így a mutatóknak megfelelő teljesítményadatok összegyűjthetők, feldolgozhatók és a megfelelő módon kiértékelhetők. Sokan azonban éppen emiatt támadják, vitatják a célközpontú teljesítményértékelést, ezért a kutatásokban egyre inkább elmozdulás figyelhető meg a célközpontú értékelés felől az eredményesség értékelésének társadalmi és politikai megközelítéseinek irányába.

A célközpontú modellek körében a humán-szolgáltató non-profit szervezetek programértékelési modelljei a legnépszerűbbek, széles körben elterjedtek, ilyen például a program-eredmény modell:

Inputok => Tevékenységek => Outputok => Eredmény

- Inputok: a program során felhasznált erőforrások: pénz, idő, önkéntesek, eszközök

---

<sup>4</sup> Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, [pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...](http://pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...)

- Tevékenységek: a célok elérése érdekében az inputok felhasználása: segítségnyújtás, oktatás, kapcsolatépítés, tanácsadás
- Outputok: a tevékenységek közvetlen termékei: támogatottak száma, események száma,
- Eredmény: a közösség haszna és változása a programban való részvétel után: helyzet javulása, magatartás-változás

### Többdimenziós teljesítményértékelési modellek

A non-profit szervezetek eredményessége nem korlátozható egyetlen mutatóra, ugyanis az a különböző érdekek és elvárások teljesülésének összetett rendszerére vonatkozik.

Napjainkban a non-profit szervezetek eredményességének négy fő dimenzióját határozzák meg:

- ügyfél-elégedettség,
- erőforrás-bevonás,
- társszervezetek vezetői körében kialakult hírnév,
- kimenetek, hatások.

Az első három dimenzió a non-profit szektor egészében hasonló módon fejezhető ki, míg a negyedik, a kimenet dimenziója a szervezetek egyedi tevékenységei szerint változnak, így az általánosíthatóság, összehasonlíthatóság szempontjából csupán korlátozottan használhatók. Ma már a szervezet eredményességét gyakran tulajdonítják a vezetés eredményességének, ugyanis e kettő szoros kapcsolatban áll egymással.

### Balanced Score Card

A többdimenziós modellek közül az egyik legismertebb a BSC azaz a Balanced Score Card, amely egy olyan stratégiai teljesítménymérési rendszer, amely a stratégiai célokat operatív mutatókhoz kapcsolja. E rendszer arra törekszik, hogy egyensúlyt teremtsen a külső és a belső mutatók között. Az előbbi a fogyasztók és a tulajdonosok számára fontos, az utóbbi pedig a különböző üzleti folyamatokhoz, valamint a tanulási és növekedési képességekhez

kapcsolódik. A BSC továbbá egyensúlyra törekszik még a múltbeli és a jövőbeli eredményekre ható tényezők, azaz a teljesítményokozók között. Tehát a BSC modellek azon az elven alapulnak, mely szerint a jövőbeli teljesítményt megalapozó tevékenységeket is mérni kell. A BSC mutatók számos nézőpontból elemzik a szervezeteket, amelyek magukban foglalják a szervezet eredményeit és helyzetét is. A teljesítményértékeléshez a balanced score card modellek a következő kategóriákat használják fel:

- Ügyfelek
- Pénzügyek
- Belső folyamatok
- Innováció
- Tanulás

A balanced score card szakértői (Paton és Foot) olyan „score card modellt javasolnak a nonprofit szervezetek számára, amely a mutatók öt általános kategóriáját használja:

- „egyes szervezeti tevékenységek és programok pillanatnyi mutatói;
- egyes szervezeti tevékenységek és programok hosszabb távú mutatói;
- a pénzügyi és menedzseri megbízhatóság mutatói;
- a megújulás és a hanyatlás mutatói;
- a szervezeti fejlesztési kezdeményezések hatásai.”<sup>5</sup>

A BSC modellek az elérni kívánt eredményeket helyezik a középpontba a programok helyett, s így a küldetéshez kötődő mutatókat összekapcsolják a működési, pénzügyi, valamint a tanulási szempontokkal.

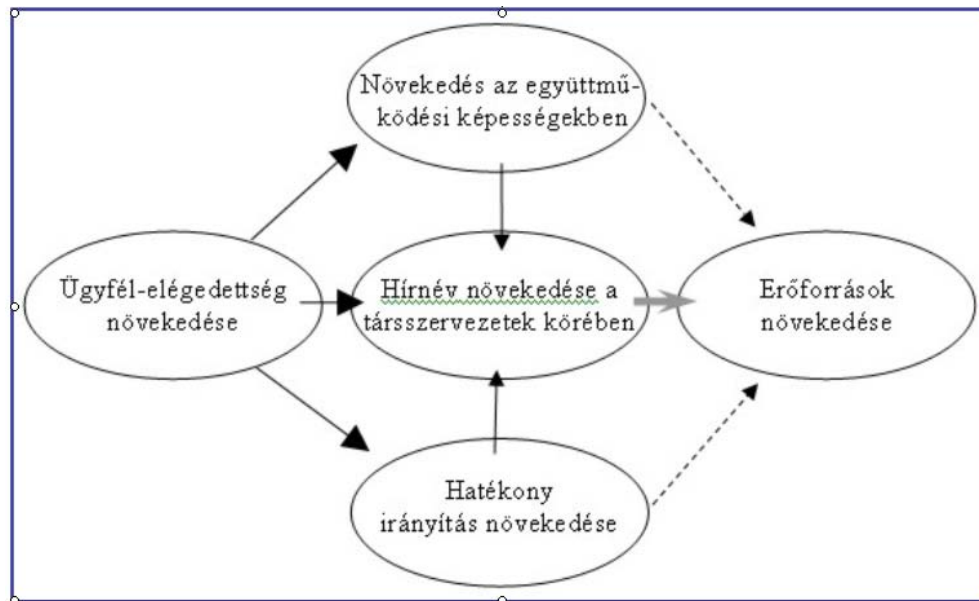
A módszer szakértői négy nézőpontot javasolnak a vállalati célkitűzések és a kapcsolódó teljesítménymutatók megfogalmazásához: a hagyományos pénzügyi szemléletmódot, a vevőkhöz, a működési folyamatokhoz, az innovációs készséghez kapcsolódó célokkal és mutatókkal egészítsék ki.

Az önkormányzatok esetében a hagyományos pénzügyi szemléletmód nem érvényesül, hiszen non-profit szervezetekről beszélünk.

---

<sup>5</sup> Pavlsuka Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben

### 1. ábra: A teljesítménydimenziók közötti kapcsolat a non-profit szervezetekben



Forrás: Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben,  
[pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...](http://pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...)

A különböző kutatások azt bizonyították, hogy azon non-profit szervezetek esetében, amelyeknél „az ügyfél elégedettségének növekedése és a források növekedése között nincs közvetlen kapcsolat, a kapcsolatot a társszervezetek körében kialakult hírnév, a kooperációs képességek és a hatékony irányítás növekedése közvetíti, amelyek közül csak a hírnév bizonyult az erőforrásszerzés szignifikáns előrejelzőjének.”<sup>6</sup>

Ez az összefüggés azonban korántsem meglepő, ha figyelembe vesszük azt, hogy a társszervezetek a közönség véleményvezetőinek tekinthetők. E tény különösen a bizonytalan helyzetek esetében bír nagy jelentőséggel, hiszen akkor a véleményvezetők erős befolyást tudnak gyakorolni a döntéshozókra. Ezen összefüggéssel kapcsolatban megállapíthatjuk azt is, hogy „minél inkább függ egy non-profit szervezet a támogatásoktól és minél inkább nő a verseny a külső forrásokért, annál inkább nő a társszervezetek körében kialakult hírnév jelentősége.”<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben,  
[pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...](http://pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro...)

<sup>7</sup> Padanyi–Gainer 2003, 263. p. In. Pavluska Valéria: Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, [pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro](http://pihgy.hu/.../Teljesítménymérés%20és%20teljesítményértékelés%20a%20nonpro)



A fenti összefüggésekből lényeges következtetéseket vonhatunk le:

- A többdimenziós szervezeti teljesítményértékelésben a társszervezetek értékítéletének van a legnagyobb közvetítő szerepe. Ebből kifolyólag nem csupán az ügyfél-elégedettség objektív mutatóira kell figyelni, hanem a társszervezetek nézőpontjából is értékelni kell a teljesítmény kimeneteit.
- A társszervezetek véleményét a szervezet a céljaihoz kapcsolódó tevékenységek köréhez kapcsolódó jó teljesítményével befolyásolhatja a leginkább.
- A non-profit szervezeteknek számos teljesítménydimenzióra kell figyelniük, ugyanis a jó hírnév több tényező összhatásának eredményeként alakul ki.

#### A fejlesztési célterületen végzett tevékenységek kimenetei:

Szervezeti átvilágításunk eredménye egy terv-tény analízis elkészítése, amelynek során azt vizsgáltuk, hogy az előre meghatározott célok, tevékenységek, tervek hány százalékban valósulnak meg, azaz a tervezett intézkedésekből mennyi valósul meg a gyakorlatban. Tehát a terv-tény analízis célja elsősorban az, hogy összehasonlítsuk a projekt végrehajtását követő állapotot a projekt végrehajtását megelőző állapottal. Az analízis során feltétlenül szükségesnek tartottuk kitérni arra, hogyan teljesült a projekt végrehajtása. A projekt végrehajtásához használtuk fel az előbbiekben bemutatott Balanced Score Card-ot is, melynek alkalmazása során az egyes operatív célokhoz valódi mutatókat tudtunk rendelni, jelentősen megkönnyítve ezzel a projekt terv-tény elemzésének elkészítését.

A projekt terv-tény eltéréselemzése kettős funkciót tölt be a térben és időben, ugyanis a projekt lefolytatását folyamatosan nyomon kell követni, valamint a projekt lezárását követően is komplex terv-tény analízist kell végrehajtani. Az előre meghatározott mérföldkövek alapján a teljesítmények és ráfordítások függvényében összevetésre kell kerülniük a tény és terv számoknak, azaz a jövőre tervezett eredményeknek és aztán az ezekből megvalósult eredményeknek.

Dunavarsány, 2009 április