

„Hatékony szervezeti működés kialakítása Heves Önkormányzati Hivatalában”

Monitoring rendszer

Projekt azonosító: ÁROP-1.A.2/A - 2008-0141

2010. június 8.

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	3
Monitoring rendszer kialakításának szempontjai	3
Monitoring rendszer.....	3
Monitoring rendszer felépítése	4
Költségvetési tervezési folyamat.....	6
Képviselő-testületi határozatok és döntések meghozatalát támogató folyamat	7
Központi ügyfélszolgálat kialakítása	8
Melléklet.....	9

Bevezetés

Ez a dokumentum a projekthez tartozó monitoring rendszer kialakításához kapcsolódik. A dokumentum célja egyrészt bemutatni, hogy milyen szempontok figyelembe vételével lett megtervezve a monitoring rendszer, másrészt milyen indikátorok képezhetők, milyen módon lesznek ezek mérve, és hogy valósul meg a kiértékelés és visszacsatolás a projekt fenntartási időszakában.

Monitoring rendszer kialakításának szempontjai

A monitoring rendszer kialakítása során szakértőink a következő kritériumokat vették figyelembe:

- hatékony indikátorok kerüljenek definiálásra a projekt eredményességnek mérésre,
- olyan visszacsatolási mechanizmusok legyenek kialakítva, amelyek beépíthetők az új szervezeti működésbe, a szervezeti hatékonyság ezeken keresztül mérhetően javul,
- hosszú távon biztosítsa a projekt eredményeinek fenntartását a projekt zárását követően.

Monitoring rendszer

A monitoring-rendszer a folyamatok hatékonyságváltozását méri. Így alkalmas átalakított vagy újonnan fejlesztett eljárások, a változást megelőző időszakhoz képesti, több éven keresztül tartó fejlődésének a mérésére.

A monitoring rendszer a fent felsorolt szempontokat figyelembe véve lett definiálva. A kialakítás során a mérőszámok meghatározásakor szakértőink az átalakítandó folyamatokat vették alapul, azokkal kapcsolatos mérőszámokat definiáltak, így biztosítva azt, hogy a szervezetfejlesztési projekt által érintett területek/folyamatok mindegyikére legyen felállítva objektív, mérhető és ellenőrizhető mérőszám. A mérőszámok alkalmazásával felállított rendszer az ellenőrzéssel, feldolgozással és visszacsatolással kiegészülve együttesen biztosítja a vállalt monitoring feladatok teljesülését.

A projekt fenntartási időszakában a monitoring rendszernek képesnek kell lennie arra, hogy adatot szolgáltatson az érintettek számára. A méréshez szükséges adatok gyűjtéséhez egyrészt a meglévő iktató és ügykezelő rendszert, másrészt pedig egyéb rendszereket vagy kimutatásokat (pl. költségvetési adatok, telefonos beszélgetésekkel és kapcsolódó ügyfélszolgálassal kapcsolatos adatok, stb.) kívánja a tanácsadó alkalmazni. Ezek összesítve biztosítják a szükséges adatokat a monitoring rendszerhez. Minden egyes mérőszám esetén meg kell határozni egy viszonyszámot is, amihez viszonyítva lehet mérni az adott mérőszámhoz tartozó adatokat, teljesítményt. A viszonyszámokat az implementálás során a

Hivatallal együtt közösen kell meghatározni. A definiáláskor figyelembe kell venni, hogy reálisak, alátámaszthatók legyenek a viszonyszámok. A monitoring rendszer a viszonyszámhoz képest vizsgálja a mérőszám értékét.

A szervezetfejlesztési projektben a következő területek érintettek az optimalizálásban:

- költségvetési tervezési folyamat
- Képviselő-testületi határozatok és döntések meghozatalát támogató folyamat – az előterjesztések előkészítésétől a határozathozatalon át a végrehajtásig
- Központi ügyfélszolgálat kialakítása

Monitoring rendszer felépítése

Az általunk alkalmazott metodika szerint minden egyes területre definiáltunk tényadatokat, illetve kalkulált részmutatókat, melyeket az előzetesen meghatározott súly és elérni kívánt célérték segítségével kalkulálunk ki.

A felhasználó az *Összefoglalás* lapon láthatja a mérésbe bevont folyamatok éves pontszámait, amelyek az egyes folyamatok részmutatóinak súlyozott értékeiből állnak össze. Ezen a lapon lehet megadni a monitoring rendszer első megfigyelni kívánt évét (ez praktikusán a változás bevezetését követő első teljes naptári év), a százalékos részmutatók esetében a Nulla pont határát (azaz azt a százaléértéket, amelynél ha nagyobb a tényérték eltérése a viszonyítási alaphoz, akkor a részmutató értéke 0), és a minősítési határértékeket (alapbeállítás szerint 0-70 pont között Rossz a teljesítés, 71-90 pont között Megfelelő és 91-100 pont között Kiváló). A minősítés beállításánál elégséges a Rossz és a Megfelelő minősítés felső korlátainak a megadása.

Az *Összefoglalás* lap Folyamat megnevezése oszlopban a megfelelő folyamatra kattintva az adott folyamat lapjára lehet lépni, ahol az adott folyamat értékeléséhez szükséges alapadatokat lehet megadni. Emellett itt található a folyamat Kalkulált részmutatói, amelyek súlyozott összegéből áll össze a folyamat egészét minősítő aggregált mutató. A Vissza az Összefoglalás lapra kattintva vissza lehet lépni az Összefoglalás lapra.

Az adott folyamat lapján a Tényadatok szekció sárga mezőibe kell beírni a részmutatók számításához szükséges alapinformációkat:

1. Az Alapbeállítások szekcióban az adott folyamat részmutatói tekintetében elérni kívánt fix Célértéket és a célértékkel szembeni, évről évre csökkenő, Tolerancia mértékét lehet megadni. A tolerancia nem lehet magasabb az adott évben, mint az előzőben (ha a felhasználó ilyen ad meg a toleranciaérték és a mező kerete pirosra változik) és az ötödik évben nem lehet nullánál nagyobb.
2. Az Aggregált mutató képzése szekcióban a részmutatóknak az adott folyamatban képviselt százalékos súlyát lehet megadni (alapértelmezésben mindegyik részmutató egyforma súllyal szerepel). Az utolsó súlyérték automatikusan kalkulálódik, mivel a súlyok összértékének 100 százaléknak kell lenni.

3. A Kalkulált részmutatók szekcióban láthatók az adott folyamatot jellemző mutatók pontértékei. A minősítési színekódok megegyeznek az Összefoglalás lapon beállított értékekkel és színekkel.

Az adott részmutató pontértékeinek meghatározása háromféle metodika szerint zajlik a célérték típusa szerint:

- a. Amennyiben a célérték egy eldöntendő kérdésre adandó válasz a pontérték a) 100, ha a tényérték megegyezik a célértékkel; b) 0 ha nem,
 - b. Amennyiben a célérték egy adott szám a pontérték a) 100, ha a tényérték kisebb-egyenlő, mint a célérték; b) 0, ha a tényérték nagyobb, mint a célérték és a tolerancia összege, c) 1 és 99 közötti, ha meghaladja a célértéket, de kisebb a célérték és a tolerancia összegénél (a pontérték annál magasabb minél jobban megközelíti a célértéket),
 - c. Amennyiben a célérték százalékban kifejezett eltérés vagy hibaszázalék, akkor a pontérték a) 100, ha a tényérték és a viszonyítási alap eltérése kisebb-egyenlő, mint a toleranciával módosított célérték; b) 0, ha a tényérték és a viszonyítási alap különbségének aránya a viszonyítási alaphoz meghaladja a Nulla pont határa-ként megadott százalékértéket; c) 1 és 99 közötti, ha tényérték eltérése a viszonyítási alaptól kisebb, mint a Nulla pont határa de kisebb a toleranciával módosított célértéknél (a pontérték annál magasabb minél jobban megközelíti a toleranciával módosított célértéket).
4. A Kalkulált Aggregált mutató sorban láthatók az Összefoglalás lapon az adott folyamat sorában megjelenő pontértékek.

Az egyes folyamatok értékelésének összefoglalását az alábbi táblázatok tartalmazzák.

Költségvetési tervezési folyamat

Költségvetés tervezése					
Részmutató	Információtartalom	Adatforrás	Célérték	Tolerancia	Értékelés
Az Áht.-ban szereplő határidőre benyújtásra került a költségvetési koncepció?	Sikerült-e határidőre elvégezni a feladatot	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Igen vagy Nem eldöntendő érték	nem értelmezhető	Amennyiben a tényadat megegyezik a célértékkel, akkor 100. Egyébként 0.
Az Áht.-ban szereplő határidőre benyújtásra került a költségvetési rendeletervezet?	Sikerült-e határidőre elvégezni a feladatot	Testületi előterjesztések és határozatok	Igen vagy Nem eldöntendő érték	nem értelmezhető	Amennyiben a tényadat megegyezik a célértékkel, akkor 100. Egyébként 0.
Költségvetés-módosítások száma	Mennyire volt körültekintő a tervezés	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	A módosítások megengedett darabszáma (nulla vagy pozitív egész szám)	A célértéket meghaladóan elfogadható módosítások száma	Amennyiben a tényadat kisebb vagy egyenlő a célértéknél, akkor 100, Ha a tényadat eléri vagy meghaladja a célérték és a tolerancia összegét, akkor 0. Egyébként annál magasabb a pontszám, minél jobban megközelíti a tényadat a célértéket.
A költségvetési vita során benyújtott módosító javaslatok darabszáma	Mennyire aktívak a résztvevők a költségvetés tervezésében	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az előző évi módosító javaslatokhoz képest elvárt növekmény százalékos értéke	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a tényérték eléri vagy, meghaladja az előző év módosító javaslatainak a számát, akkor 100. Ha a tényérték a toleranciaértékkel módosított célértéket meghaladó arányban kisebb az előző évi módosító javaslatok számánál, akkor 0. Egyébként annál magasabb a pontszám, minél jobban megközelíti a tényérték az előző évi módosító javaslatok számát.
A végrehajtott költségvetés hiánya ezer forintban	Mennyire volt pontos a tervezés	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	A végrehajtott költségvetés hiánya milyen arányban haladhatja meg a tervezett hiányt	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a végrehajtott költségvetés hiánya a toleranciával módosított célértékkel megegyezően vagy annál kisebb mértékben tér el a tervezett hiánytól, akkor a pontérték 100. Ha a tényérték eltérése a tervezettől meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 közötti érték, amely annál nagyobb, minél jobban megközelíti a tényérték eltérése a célértéket.

Képviselő-testületi határozatok és döntések meghozatalát támogató folyamat

Előterjesztések előkészítése					
Részmutató	Információtartalom	Adatforrás	Célérték	Tolerancia	Értékelés
Határidőmódosítással elkészült előterjesztések darabszáma	Milyen arányban volt szükség a feladat elvégzéséhez többletidőt kérni	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható a határidőmódosítás	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a határidőmódosítással elkészült előterjesztések aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a határidőmódosítások aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti a határidőmódosítások aránya a toleranciával módosított célértéket.
Határidőre el nem készült előterjesztések darabszáma	Milyen arányban fordult elő, hogy az előterjesztés nem készült el (módosított) határidőre	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható a határidő be nem tartása	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a határidőre el nem készült előterjesztések aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a határidőre el nem készült előterjesztések aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb minél jobban megközelíti a határidő be nem tartásának aránya a toleranciával módosított célértéket.
Törvényességi hibát tartalmazó előterjesztések darabszáma	Milyen arányban tartalmaznak az előterjesztések törvényességi hibákat	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható a törvényességi hibát tartalmazó előterjesztés	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a törvényességi hibát tartalmazó előterjesztések aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a törvényességi hibát tartalmazó előterjesztések aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti a törvényességi hibát tartalmazó előterjesztések aránya a toleranciával módosított célértéket.
Nem határidőre végrehajtott határozatok darabszáma	Milyen arányban fordul elő, hogy a határozatokat nem sikerül határidőre végrehajtani	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes elfogadott előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható, hogy a határozat nem határidőre kerül végrehajtásra	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a nem határidőre végrehajtott határozatok aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a nem határidőre végrehajtott határozatok aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb minél jobban megközelíti a nem határidőre végrehajtott határozatok aránya a toleranciával módosított célértéket.
Nem a várt eredménnyel végrehajtott határozatok darabszáma	Milyen arányban fordul elő, hogy a végrehajtás eredménye nem éri el a határozatban foglalt elvárt eredményt	Testületi előterjesztések és határozatok adatbázisa	Az összes elfogadott előterjesztéshez viszonyítva mekkora arányban elfogadható, hogy a határozatok végrehajtásának eredménye nem éri el az elvárt értéket	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a nem az elvárt eredménnyel végrehajtott határozatok aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a nem az elvárt eredménnyel végrehajtott határozatok aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti a nem az elvárt eredménnyel végrehajtott határozatok aránya a toleranciával módosított célértéket.

Központi ügyfélszolgálat kialakítása

Központi ügyfélszolgálat					
Részmutató	Információtartalom	Adatforrás	Célérték	Tolerancia	Értékelés
Az Ügyfélszolgálaton átfutó ügyek darabszáma	Az ügyfélszolgálat által kiszolgált részlegek által kezelt ügyek mekkora hányada megy át az ügyfélszolgálaton	Ügyirat-nyilvántartás	Az ügyfélszolgálat által kiszolgált részlegek által kezelt ügyek mekkora aránya elfogadhatóan nem kell, hogy keresztül fusson az ügyfélszolgálaton	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a nem az ügyfélszolgálaton átfutó ügyek aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a nem az ügyfélszolgálaton átfutó ügyek aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti a nem az ügyfélszolgálaton átfutó ügyek aránya a toleranciával módosított célértéket.
Az ügyfélszolgálat által megválaszolni nem tudott kérdések darabszáma	Az ügyfélszolgálaton átfutó ügyekhez képest mekkora arányban nem tud az ügyfélszolgálat a feltett kérdésre választ adni	Nyilvántartás	Az ügyfélszolgálaton átfutó ügyekhez viszonyítottan mekkora arányban elfogadható, hogy az ügyfélszolgálat nem tud választ adni a feltett kérdésre	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben a nem megválaszolt kérdések aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben a nem megválaszolt kérdések aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti a nem megválaszolt kérdések aránya a toleranciával módosított célértéket.
Ügyfelek átlagos várakozási ideje az ügyfélszolgálati irodában	Átlagosan mennyit kell várakozniuk az ügyfeleknek	Nyilvántartás	Az elfogadhatónak ítélt várakozási idő percekben	A célértéket meghaladóan még tolerált várakozási idő percekben	Amennyiben a tényadat kisebb vagy egyenlő a célértéknél, akkor 100, Ha a tényadat eléri vagy meghaladja a célérték és a tolerancia összegét, akkor 0. Egyébként annál magasabb a pontszám, minél jobban megközelíti a tényadat a célértéket.
Az ügyek lezárásához szükséges munkanapok átlagos darabszáma	Mennyi munkanapot vesz átlagosan igénybe az ügyfélszolgálaton átfutó ügyek lezárása	Ügyirat-nyilvántartás	Az ügyek lezárásához szükséges elfogadható munkanapmennyiség	A célértéket meghaladóan még tolerált időtartam munkanapokban	Amennyiben a tényadat kisebb vagy egyenlő a célértéknél, akkor 100, Ha a tényadat eléri vagy meghaladja a célérték és a tolerancia összegét, akkor 0. Egyébként annál magasabb a pontszám, minél jobban megközelíti a tényadat a célértéket.
Az ügyfélszolgálat munkájával kapcsolatos panaszok darabszáma	Az ügyfélszolgálaton átfutó ügyekhez viszonyítottan mekkora arányban fordulnak elő ügyfélpanaszok	Panaszkezelés adatbázisa	az ügyfélszolgálaton átfutó ügyek mekkora arányában elfogadható, hogy ügyfélpanasz érkezzen	A célértékkel szembeni tolerancia százalékos értéke	Amennyiben az ügyfélpanaszok aránya kisebb-egyenlő a toleranciával módosított célértéknél, a pontérték 100. Amennyiben az ügyfélpanaszok aránya meghaladja a Nulla pont határértékét, akkor a pontérték 0. Egyébként a pontérték 1 és 99 között van, és annál nagyobb, minél jobban megközelíti az ügyfélpanaszok aránya a toleranciával módosított célértéket.

Melléklet