

BUDAPEST XII. KERÜLET
HEGYVIDÉKI ÖNKORMÁNYZAT
POLGÁRMESTERI HIVATALA
ÁROP

Szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása
2010.03.30.

Szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása

ÁROP 3.A.1/B pályázat - szervezetfejlesztés

Tartalomjegyzék

1	BEVEZETÉS	4
2	VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
3	A KONCEPCIONÁLIS TERV MEGVALÓSÍTÁSA	4
3.1	A SZERVEZETI STRUKTÚRAVÁLTOZÁST BEMUTATÓ FOLYAMATÁBRA	5
3.2	A KÖLTSÉGVETÉSI GAZDÁLKODÁSBAN BEKÖVETKEZŐ VÁLTOZÁSOK EREDMÉNYÉT BEMUTATÓ FOLYAMATÁBRA	6
4	A KÉPVISELŐ-TESTÜLETI MUNKA TÁMOGATÁSA	8
4.1	ELEKTRONIKUS ÖNKORMÁNYZATI DÖNTÉS-TÁR LÉTREHOZÁSA	8
4.1.1	Naprakésztség	8
4.1.2	Elérhetőség	8
4.1.3	Monitoring	8
4.1.4	Adatszolgáltatás	8
4.2	LEJÁRT HATÁRIDEJŰ HATÁROZATOK FIGYELEMMEL KÍSÉRÉSE	9
4.2.1	Naprakésztség	9
4.2.2	Elérhetőség	9
4.2.3	Monitoring	9
4.2.4	Adatszolgáltatás	10
4.3	HELYI RENDELETEK NYILVÁNTARTÁSA	10
4.3.1	Naprakésztség	10
4.3.2	Elérhetőség	10
4.3.3	Adatszolgáltatás	10
4.4	FOLYAMATBAN LÉVŐ ÖNKORMÁNYZATI ÜGYEK MONITORINGJA	10
4.4.1	Naprakésztség	10
4.4.2	Elérhetőség	11
4.4.3	Adatszolgáltatás	11
4.5	KÉPVISELŐ-TESTÜLETI ANYAGOK ELEKTRONIKUS ELÉRHETŐSÉGÉNEK NÖVELÉSE	11
4.5.1	Képviselők részére elektronikus dokumentum-küldés	11
4.5.2	Az elektronizált dokumentumok mappa-struktúrája	11
4.5.3	Egyéb információk az elektronikus adathordozón	11
4.5.3.1	Önkormányzati hírek	12
4.5.3.2	Intézményi beszámolók	12
4.5.3.3	Költségvetési részadatok, Mérlegbeszámolók	12
4.5.3.4	Hasznos statisztikai információk	12
4.5.3.5	Tájékoztató füzetek	12
4.5.3.6	Jogszabályok	12
4.6	KÉPVISELŐ-TESTÜLETI DÖNTÉSEK NAPRAKÉSZSÉGÉNEK NÖVELÉSE	13
4.6.1	Elektronikus adathordozón tájékoztatás nyújtása	13
4.6.2	Országos és helyi hírek	13
4.6.3	Statisztikai információk	13
4.6.4	Trendek, megyei, regionális jelentések	13
4.6.5	Szakmai programok ismertetése	13
4.6.6	Jogszabályértelmezések	13
4.7	KÉPVISELŐI KÉRDÉSEK, ELŐZETES JAVASLATOK NYILVÁNTARTÁSA, VÁLASZADÁS	14
4.7.1	Naprakésztség	14
4.7.2	Elérhetőség	14

4.7.3	Monitoring	14
4.7.4	Adatszolgáltatás.....	14
4.8	KÉPVISELŐ-TESTÜLETI ÜLÉSEKEN FELMERÜLT JAVASLATOK, INDÍTVÁNYOK KEZELÉSE	15
4.8.1	Naprakésztség	15
4.8.2	Elérhetőség.....	15
4.8.3	Monitoring	15
4.8.4	Adatszolgáltatás.....	15
4.9	KÉPVISELŐ-TESTÜLETI MUNKATERV ELŐREJELZÉS, CSELEKVÉSI PROGRAM KIALAKÍTÁSA	15
4.9.1	Önkormányzati döntés-tár alkalmazása a rövid távú cselekvési programok kialakításához.....	16
5	TELJESÍTMÉNY-MÉRÉS, -ÉRTÉKELÉS	16
5.1	A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉRE ALKALMAS MUNKAFOLYAMATOK	16
5.1.1	Az irat érkeztetése.....	16
5.1.2	Az eljárás megindítása	17
5.1.3	A tényállás tisztázása	17
5.1.4	Döntés	17
5.1.5	Kiadmányozás	18
5.1.6	Jogorvoslatok	18
5.1.7	Végrehajtás	18
5.1.8	Irattárazás.....	18
5.2	A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉRE ALKALMAS MUTATÓSZÁMOK	18
5.2.1	Ügyfél-elégedettség	18
5.2.2	Szervezeti egységek egymás munkájával való elégedettsége.....	19
5.2.3	Az 1 ügyre fordított ügyintézői idő csökkenése	19
5.2.4	SZMSZ és egyéb rendeletek szerinti határidők illetve rendelkezések betartása.....	19
5.2.5	Elektronikusan kitölthető, majd beküldhető nyomtatványok száma	20
5.2.6	Elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások száma	20
5.2.7	Adott évben egy ügyben az elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások aránya az összeshez képest	20
5.2.8	Átlagos ügykezelői időráfordítás.....	20
5.2.9	Eljárási hiba első fokon.....	20
5.2.10	Ellenőrzések eredményei	21
5.2.11	Ügyfelek száma, akik otthonról követik az ügyeik állását.....	21
5.2.12	Ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növekedése.....	21
5.3	A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉT SZOLGÁLÓ ESZKÖZÖK	22
5.3.1	Iktató-rendszer	22
5.3.2	Ügyfél elégedettséget mérő kérdőív	23
5.3.3	Munkaidő fényképezés.....	23
5.3.4	Eljárási statisztikák.....	23
5.3.5	Teljesítményértékelés.....	23
5.3.6	E-közigazgatási rendszer	23
5.4	A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉNEK SZABÁLYAI.....	24
5.4.1	Átláthatóság.....	24
5.4.2	Reprezentativitás.....	24
5.4.3	Objektivitás	24

SZERVEZETFEJLESZTÉS GYAKORLATI MEGVALÓSÍTÁSA

*Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat Polgármesteri Hivatala
Szervezetfejlesztés – Szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása*

1 Bevezetés

A Helyzetelemzés és a Koncepcionális terv elkészítését követően kidolgozásra került az Optimalizált működési modell, amely feltárta a változással érintett területeket és vázolta a működési modell bevezetése révén elérhető várt eredményeket, különös tekintettel a folyamat térkép elemzésre, dokumentum térkép és aktakapcsolatok meghatározására és a feladatmenedzsment folyamatok kidolgozására. Az Optimalizált működési modell kidolgozása során bemutatásra került Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának új organogramja, amely figyelembe veszi a szervezetfejlesztés során meghatározott javaslatokat, fejlesztéseket.

2 Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum tárgya Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat által elnyert ÁROP 3.A.1./B pályázat megvalósítása keretében az optimalizált működési modell kapcsán kidolgozott megvalósítási terv implementációja.

A szervezetfejlesztés gyakorlati megvalósítása során bemutatásra kerülnek a koncepcionális tervben meghatározott célkitűzések gyakorlati bevezetésének lehetőségei, a képviselő-testületi munka támogatása és a teljesítménymérés, -értékelés rendszere.

3 A Koncepcionális terv megvalósítása

A Koncepcionális terv az alábbi területeken fogalmazott meg fejlesztési javaslatokat:

- Képviselő-testületi munka támogatása,
- Beszerzés és igénykezelés,
- Kötelezettségvállalás,
- Számlaengedélyezés és utalványozás,
- Kintlévőség kezelés,

- Feladatmenedzsment,
- Információáramlás rendszere.

A Konceptcionális terv a szervezetfejlesztés módszertanát határozta meg, és ezen területeken vázolta a fejlesztés irányát és célját.

A Képviselő-testületi munka támogatásának Konceptcionális tervben meghatározott fejlesztési célját jelen dokumentum ismerteti a későbbiekben.

A Beszerzés és igénykezelés, Kötelezettségvállalás, Számlaengedélyezés és utalványozás, illetve a Kintlévőség kezelés gyakorlati fejlesztését a Pénzügyi folyamatok felülvizsgálata c. dokumentum tartalmazza.

A Feladatmenedzsment az Optimalizált működési modell kidolgozása c. dokumentumban kerül bemutatásra.

Az Információáramlás rendszerével kapcsolatos szervezetfejlesztési javaslatok az Információáramlás folyamatainak felülvizsgálata c. dokumentumban kerül részletezésre.

Az ÁROP 3.A.1./B pályázat kapcsán készült szervezetfejlesztési javaslat és dokumentációs anyag felöleli Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat teljes feladatellátását és intézményrendszerét.

Az általunk kidolgozott szervezetfejlesztési módszertan alkalmazásával megtörténik:

- az általános döntési kompetenciák és eljárások korszerűsítése,
- a Polgármesteri Hivatal szervezete az ügyintézés eredményességének javítása érdekében átalakul,
- az ügyfélszolgálati tevékenységek színvonala javul,
- a rendeletalkotás folyamata egyszerűsödik,
- javul a Hivatal szervezeti egységei közötti együttműködés,
- növekszik a Hivatalon belüli koordinációs funkció színvonala,
- korszerűsödik az intézményekkel történő kommunikáció,
- bevezetésre kerülnek a Hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok és a szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök,
- a projekt szemlélet erősödik,
- javul a költségvetési gazdálkodás eredményessége.

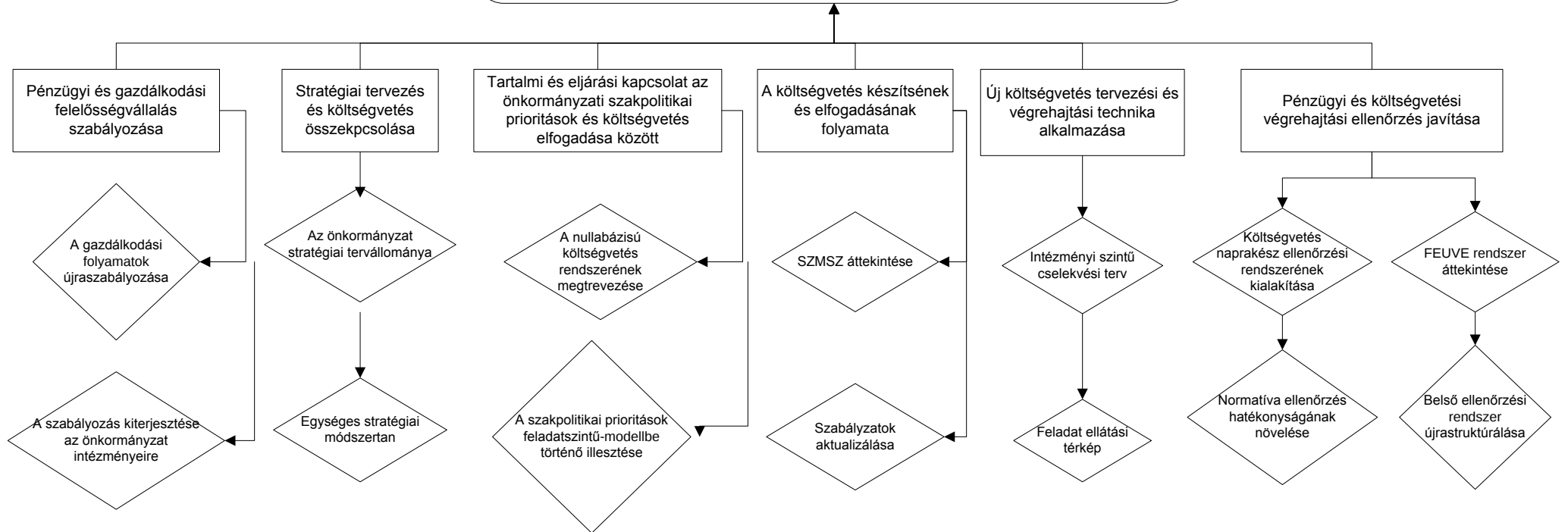
3.1 A szervezeti struktúraváltozást bemutató folyamatábra

A Konceptcionális tervben meghatározott fejlesztési javaslatok a szervezeti struktúraváltozás tekintetében az 1. számú melléklet szerint hajtandók végre.

3.2 A költségvetési gazdálkodásban bekövetkező változások eredményét bemutató folyamatára

A költségvetési gazdálkodásban bekövetkező változások az alábbiak szerint kivitelezhetőek:

A költségvetési gazdálkodás



4 A képviselő-testületi munka támogatása

A képviselő-testületi munka támogatása érdekében javasoljuk egy elektronikus önkormányzati döntés-tár létrehozását, amely alkalmas a határozatok és rendeletek nyilvántartására, a lejárt határidejű határozatok figyelemmel kísérésére, a folyamatban lévő önkormányzati ügyek monitoringjára, valamint támogatja a képviselő-testületi anyagok elektronikus úton történő elérhetőségét, lehetővé teszi a Hivatal és a képviselők közötti interaktív kapcsolat létrehozását.

4.1 Elektronikus önkormányzati döntés-tár létrehozása

A képviselő-testületi munka támogatása érdekében elengedhetetlen egy elektronikus önkormányzati döntéstár létrehozása. A képviselő-testületi és bizottsági döntések nyilvántartási rendszerének kiépítésére fokozott hangsúlyt kell helyezni, mivel a meghozott határozatok közérdekű adatnak minősülnek.

Az elektronikus önkormányzati döntés-tárnak lehetővé kell tennie a nyílt és zárt döntések jogszabálynak megfelelő kezelését, és a döntések későbbi visszakeresését is mind határozatszámra, mind tárgykörre és keresett kifejezésre/szóra is.

4.1.1 Naprakészség

A döntések nyilvántartásának naprakésznek kell lennie, a képviselő-testületi és bizottsági üléseket követően azonnal rögzíteni kell a rendszerben a meghozott döntéseket. Az informatikai rendszer kiépítése során biztosítani kell a rendszerből történő nyomtatás lehetőségét is.

4.1.2 Elérhetőség

A nyílt képviselő-testületi és bizottsági határozatokhoz mindenkinek hozzáférési jogosultságot kell adni, a képviselők, bizottsági tagok, sőt az intézményvezetők számára is lehetővé kell tenni a határozatok megtekintését. A nyílt ülésen meghozott döntések honlapon történő publikációja érdekében az elektronikus önkormányzati döntés-tárnak támogatnia kell a honlapon történő közzétételt. Elegendő azonban csak a hozzáférést mindenki számára biztosítani, a módosítás és új adat felvitelét csak azon ügyintézők számára kell lehetővé tenni, akiknek munkakörükbe tartozik az ülések adminisztrációja, a döntések nyilvántartása.

4.1.3 Monitoring

A határozatok készítése, nyilvántartása kapcsán ki kell jelölni azon felelősök, referensek körét, akik az ügyintézők által készített munkát ellenőrzik, számukra lehetővé kell tenni, hogy a rendszerbe felvitt munkaanyagok tekintetében változtatást eszközöljenek és véglegesítsék a munkaanyagokat.

4.1.4 Adatszolgáltatás

Az elektronikus önkormányzati döntés-tárnak az adatszolgáltatás teljes körét támogatnia kell. Lehetővé kell tenni, hogy a meghozott határozatok évente és ülésenként elkülönítésre kerüljenek. A keresést a rendszernek olyan mértékben kell támogatnia, hogy ne csak a döntés számára és tárgyára, hanem egy-egy kifejezésre/szóra is lehessen keresést eszközölni. A keresési funkció kibővítése révén az adatszolgáltatás teljes körűen biztosítható.

4.2 Lejárt határidejű határozatok figyelemmel kísérése

A lejárt határidejű határozat naprakész nyilvántartása a jelenleg használt rendszerben nem biztosított. Az elektronikus önkormányzati döntés-tárnak nemcsak a határozatok nyilvántartását, hanem a határidők figyelését, azaz a lejárt határidejű határozatok figyelemmel kísérését is lehetővé kell tennie. A képviselő-testületi munkát támogató rendszert jelzési funkcióval kell ellátni, azaz a lejárt határidejű határozatok figyelemmel kíséréseivel megbízott személy, referens számára a határidő lejártát megelőzően jeleznie kell a programnak, hogy azonnali intézkedés szükséges az adott döntés kapcsán. Ezen funkció bevezetése révén elkerülhető, hogy a meghozott döntések végrehajtása elmaradjon, vagy ne a megadott határidőben történjen meg.

4.2.1 Naprakészség

A lejárt határidejű határozatok nyilvántartásának naprakésznek kell lennie. Minden testületi és bizottsági ülést követően a határozatok nyilvántartásban történő rögzítése mellett, külön meg kell jelölni minden határozatnál a határidőt. A döntés-tár a megjelölt határidőt fogja nyomon követni, és annak lejártakor illetve ezt megelőzően jelezni fog a kijelölt személynek.

4.2.2 Elérhetőség

A lejárt határidejű határozatok naprakész vezetése érdekében mindenkinek hozzáférhetőséget kellene adni a lejárt határidejű határozatok nyilvántartásához, azonban a rendszerben csak meghatározott személyek eszközölhetnének változtatást.

Meghatározott személyt vagy személyeket kell kijelölni, akinek a témafelelős fogja jelezni, ha végrehajtotta a meghozott határozatot. - Ezen jelzés megadására szintén a döntés-tár nyújtotta lehetőségek között kell, hogy sor kerüljön. - A jelzést követően a kijelölt személy fogja a határozatot végrehajtottá nyilvánítani és a lejárt határidejű határozatok nyilvántartásából törölni.

4.2.3 Monitoring

A határozatok végrehajtására kijelölt személyek, referensek számára kell csak azt az opciót biztosítani, hogy végrehajtottá nyilvánítsanak egy határozatot az elektronikus önkormányzati döntés-tárban.

4.2.4 Adatszolgáltatás

Az adatszolgáltatást mind az ügyintézők, mind a képviselők, bizottsági tagok, sőt az intézményvezetők számára lehetővé kell tenni, annak érdekében, hogy a témafelelős megfelelő információval rendelkezzen.

4.3 Helyi rendeletek nyilvántartása

A képviselő-testületi munka egységes támogatási rendszerének létrehozása érdekében az elektronikus önkormányzati döntés-tárnak a rendeletek nyilvántartását is lehetővé kell tennie.

4.3.1 Naprakészség

A rendeletek nyilvántartásának naprakésznek kell lennie, hiszen a rendeletek közérdekű adatnak minősülnek, amelyet kötelezően közzé kell tenni elektronikus úton is. A döntés-tárnak támogatnia kell a honlapon történő publikációt és a rendeletek egységes szerkezetbe történő foglalását is.

4.3.2 Elérhetőség

A helyi rendeleteknek mind papír, mind elektronikus formátumban bárki számára elérhetőeknek kell lenniük, tehát a rendszernek támogatnia kell a nyomtatás lehetőségét is.

4.3.3 Adatszolgáltatás

Mivel a helyi rendeletek közérdekű adatnak minősülnek, bárki számára kérésre megküldendőek. Az önkormányzati döntés-tárnak támogatnia kell a rendeletek elektronikus úton történő megküldését és a TERKA program használatát is.

4.4 Folyamatban lévő önkormányzati ügyek monitoringja

A határozatok és rendeletek nyilvántartása, a lejárt határidejű határozatok figyelemmel kísérése lehetővé teszi a folyamatban lévő önkormányzati ügyek monitoringját.

4.4.1 Naprakészség

A képviselő-testületi munkát támogató rendszernek naprakészen tudnia kell követni egy-egy folyamatban lévő önkormányzati ügyet.

4.4.2 Elérhetőség

A folyamatban lévő ügyek esetében az elérhetőséget keresési, tájékozási szinten minden ügyintézőnek, képviselőnek és bizottsági tagnak lehetővé kell tenni. Az ügyek folyamatának státusz változását az erre a feladatára kijelölt személy, személyek számára kell biztosítani.

4.4.3 Adatszolgáltatás

Az adatszolgáltatásnak olyan szinten kell biztosítottnak lennie, hogy a rendszer bárki számára információt tudjon nyújtani az adott ügy állásáról. Javasolt a képviselő-testületi munkát támogató rendszer és az iktatóprogram közötti teljes körű kompatibilitás biztosítása.

4.5 Képviselő-testületi anyagok elektronikus elérhetőségének növelése

4.5.1 Képviselők részére elektronikus dokumentum-küldés

A képviselők és bizottsági tagok részére biztosítani kell az előterjesztések elektronikus úton történő megküldését, ennek érdekében a képviselő-testületi munkát támogató rendszerben belső fórumrendszert kell kialakítani, ahová előzetes véleményezésre már a testületi anyagok tervezeteit is fel lehet tenni. Ezáltal a képviselő-testületi munka interaktívvá válik, azonnali és közvetlen visszacsatolás történhet a képviselők részéről a Hivatal felé.

4.5.2 Az elektronizált dokumentumok mappa-struktúrája

A Képviselő-testületi munka teljes körű támogatása akkor valósulna meg, ha az elektronikus önkormányzati döntés-tárhoz külön előterjesztés kezelő link kapcsolódna, amelyhez a képviselők és bizottsági tagok is hozzáférnének, minden előzményt évenként és ülésenként csoportosítva tárolna a rendszer és nemcsak dátumra, hanem kifejezésre/szóra is lehetne keresését eszközölni.

4.5.3 Egyéb információk az elektronikus adathordozón

A képviselő-testületi munkát támogató rendszerhez kapcsolódhatna egyéb funkció is, amelyen nemcsak az előterjesztések, hanem a testületi és bizottsági munkához kapcsolódó egyéb anyagok is közzétehetőek lennének.

4.5.3.1 Önkormányzati hírek

Önkormányzati hírek link kialakítása révén rövid összefoglalók készülhetnének az aktuális eseményekről. A képviselő-testületi munkát támogató rendszer kialakítása során figyelemmel kell lenni ezen összefoglalók honlapon történő közzétételének támogatására.

4.5.3.2 Intézményi beszámolók

Az intézményi beszámolók közzététele megkönnyíti a képviselők, bizottsági tagok munkáját, mert ezek ismeretében lehet csak megalapozott érdemi döntést hozni egy-egy intézményt érintően.

4.5.3.3 Költségvetési részadatok, Mérlegbeszámolók

A képviselő-testületi munkát támogató rendszer bevezetése lehetővé tenné a költségvetési anyagok elektronikus hozzáférhetővé tételét, és naprakész nyomon követését a képviselők, bizottsági tagok, sőt az intézményvezetők számára is.

4.5.3.4 Hasznos statisztikai információk

Az önkormányzatok által kötelezően készítendő statisztikai jelentések számos olyan adatot tartalmaznak, amelyek a későbbiekben egy-egy döntés meghozatala során felhasználandóak, ezért ezek elektronikus úton történő elérhetőségét biztosítani kell a képviselő-testületi munkát támogató rendszernek.

4.5.3.5 Tájékoztató füzetek

Számos tájékoztató anyag készül, amelyek az önkormányzatok számára megküldésre kerülnek, és hasznosak lehetnek a képviselők, bizottsági tagok, intézményvezetők, sőt a lakosság számára is. Javasolt a képviselő-testületi munkát támogató rendszerben ezek kezelését oly módon biztosítani, hogy a honlapon történő közzétételre is lehetőség legyen.

4.5.3.6 Jogszabályok

Megszámlálhatatlan azon jogszabályok köre, amelyek az önkormányzat működésére vonatkozóan rendelkezéseket tartalmaznak. A jelentősebb jogszabályok kigyűjtése javasolt, és a helyi rendeletek mellett ezeknek is visszakereshetőeknek kell lenniük a rendszerből.

4.6 Képviselő-testületi döntések naprakészségének növelése

A képviselő-testületi munkát támogató rendszernek az önkormányzati döntést-tár létrehozásán és a képviselő-testületi, bizottsági anyagok elektronikus úton történő elérhetősége mellett a döntések naprakészségének növelését is biztosítani kell.

4.6.1 Elektronikus adathordozón tájékoztatás nyújtása

A képviselő-testületi döntések naprakészségének növelése érdekében javasolt, hogy minden tájékoztató elektronikus úton elérhetővé váljon a képviselő-testületi munkát támogató rendszeren keresztül mind a képviselők és bizottsági tagok, mind pedig az intézményvezetők számára.

4.6.2 Országos és helyi hírek

Azon országos és helyi híreknek, amelyek kihatással vannak Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat működésére a képviselő-testületi munkát támogató rendszeren keresztül elérhetőeknek kell lenniük.

4.6.3 Statisztikai információk

Az aktuális statisztikai információk elektronikus úton történő hozzáférése megkönnyíti a képviselők és bizottsági tagok munkáját.

4.6.4 Trendek, megyei, regionális jelentések

A képviselő-testületi munkát támogató rendszerben minden a szakmai munkát elősegítő, ahhoz kapcsolódó jelentés és információ elérhetőségét lehetővé kell tennie.

4.6.5 Szakmai programok ismertetése

A szakmai programok olyan ismeretanyagot összegeznek, amelyek révén egy-egy tárgykör áttanulmányozható, mélységében megismerhető. Ezen programok megismerése által megalapozott szakmai döntések születhetnek.

4.6.6 Jogszabályértelmezések

A képviselő-testületi munkát támogató rendszeren keresztül nemcsak a fontosabb jogszabályokat, hanem azok magyarázatát, kommentárját is elérhetővé kell tenni.

4.6.7 Teljesítménymérés és értékelés

A képviselőknek, bizottsági tagoknak lehetővé kell tenni, hogy a Hivatal egészét illetően – és nem az egyes köztisztviselőkre vonatkozóan – a teljesítménymérésre és értékelésre vonatkozó – későbbiekben ismertetendő – adatokat megismerjék, hiszen ezen adatok egy-egy önkormányzati döntés meghozatala során lényeges információt nyújthatnak a döntéshozóknak.

4.7 Képviselői kérdések, előzetes javaslatok nyilvántartása, válaszadás

A képviselő-testületi munkát támogató rendszert interaktívvá kell tenni, nemcsak a keresési, böngészési funkciót kell biztosítani a képviselők, bizottsági tagok számára, hanem lehetővé kell tenni, hogy a rendszeren keresztül kérdéseket tehessenek fel, javaslatokat nyújthassanak be, illetve egy-egy téma kapcsán véleményt nyilvánítsanak még az üléseket megelőzően. Ezen előzetes egyeztetés bevezetése révén a testületi munka egyszerűsödne, hiszen a legtöbb vélemény, módosító javaslat figyelembe vehetővé válna a végleges előterjesztés elkészítésekor.

4.7.1 Naprakészség

Az előzetes véleményeztetés csak akkor valósul meg, ha a képviselő-testületi munkát támogató rendszer témánként összegezni tudja a feltett képviselői kérdéseket, benyújtott javaslatokat. A képviselői kérdések nyilvántartását naprakészen kell vezetni, és jelezni kell, hogy az adott kérdésre ki milyen választ kapott, kinek melyik módosító javaslata épült be az előterjesztésbe.

4.7.2 Elérhetőség

A képviselői kérdéseknek és javaslatoknak illetve az ezekre adott válaszoknak mindenki számára hozzáférhetőeknek kell lenniük annak érdekében, hogy a kérdések és javaslatok ismételt felvetése ne történjen meg.

4.7.3 Monitoring

A képviselői kérdések és javaslatok nyilvántartásával és a válaszok megadásával erre kijelölt megfelelő szaktudással rendelkező személyt, referenst kell megbízni, aki a témafelelősökkel, vezetőkkal egyeztet a válaszadást megelőzően.

4.7.4 Adatszolgáltatás

A képviselői kérdések és javaslatok rendszerszemléletű kezelése esetében lehetővé válik, hogy a rendszer ezen funkciója adatszolgáltatás céljára is használható legyen.

4.8 Képviselő-testületi üléseken felmerült javaslatok, indítványok kezelése

Egy-egy ülésen számos képviselői indítvány, javaslat merül fel, amelyek a nem megfelelő dokumentálási illetve nyilvántartási rendszerben nem kerülnek figyelembe vételre a későbbiekben. Ezen probléma megoldása érdekében a képviselő-testületi munkát támogató rendszerben javasolt külön funkciót létrehozni a képviselő-testületi üléseken felmerült javaslatok, indítványok kezelése érdekében.

4.8.1 Naprakészség

A kialakítandó új rendszernek naprakészen követnie kell, hogy egy-egy javaslatnak az ülést követően mi lett a sorsa, azaz figyelembe vételre került-e, vagy sem – ha nem, miért került mellőzésre –.

4.8.2 Elérhetőség

A képviselő-testületi üléseken felmerült javaslatokhoz, indítványokhoz a képviselők, és bizottsági tagok számára hozzáférést kell biztosítani annak érdekében, hogy mindenki nyomon tudja követni mi lett a sorsa az általa felvetett javaslatnak.

4.8.3 Monitoring

A nyilvántartás vezetésével erre a feladatra kijelölt referenst kell megbízni, aki az adott témafelelősökkel, vezetőkkel egyeztet a javaslatról.

4.8.4 Adatszolgáltatás

A képviselő-testületi üléseken felmerült javaslatok, indítványok rendszerszemléletű kezelése esetében lehetővé válik, hogy a rendszer ezen funkciója adatszolgáltatás céljára is használható legyen.

4.9 Képviselő-testületi munkaterv előrejelzés, cselekvési program kialakítása

A képviselő-testületi munkaterv összeállítása hosszas előzetes egyeztetésen alapszik, amelynek során figyelembe vételre kerülnek az egyes képviselői igények is. Mind a

munkaterv, mind a cselekvési program kialakítását nagyban megkönnyítené egy interaktív elektronikai rendszer kiépítése, amelyen a képviselők, bizottsági tagok és az intézmények is beküldhetnék javaslataikat, együtt formálhatnák és alakíthatnák ki munkatervüket, cselekvési programjukat.

4.9.1 Önkormányzati döntés-tár alkalmazása a rövid távú cselekvési programok kialakításához

Az önkormányzati döntéstár létrehozása során javasolt külön funkciót kialakítani a képviselő-testületi munkaterv, cselekvési program elektronikus támogatása céljából. Külön javaslattételi linket kell létrehozni, amelynek révén nemcsak a képviselők, bizottsági tagok, hanem az ügyintézők és intézményvezetők is meghatározhatnának egy-egy témát, amelyet szeretnének a képviselő-testület elé terjeszteni.

Budapest Hegyvidék XII. Kerületi Önkormányzatnál jelenleg a képviselő-testületi ülés elé terjesztendő anyagok tekintetében az egyes szervezeti egységek maguk jelzik, hogy milyen téma kapcsán mikor szükséges a Képviselő-testületnek határozatot hoznia, rendeletet alkotnia vagy módosítania. A testületi és bizottsági ülések meghívóinak összeállítása kapcsán külön felelőst, referenst kell ezen feladatok kontrolálásával megbízni annak érdekében, hogy minden szükséges döntés határidőben meghozatalra kerüljön. A képviselő-testületi munkát támogató rendszernek ezen funkciót is támogatnia kell a hatékonyság növelése érdekében.

5 Teljesítmény-mérés, -értékelés

Ahhoz, hogy egy szervezet hatékonyan működjön, meg kell határozni a teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatokat, ki kell dolgozni a teljesítményméréshez igénybe veendő mutatószámokat, és teljesítménymérési eszközöket kell alkalmazni.

Az önkormányzati közigazgatás, így Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat Polgármesteri Hivatala is alkalmazza a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. tv. (továbbiakban: Ktv.) teljesítményértékelésre vonatkozó rendelkezéseit, többek között a Ktv. 43.§ (4) bekezdése alapján legfeljebb 30%-kal megemelésre, illetve 20%-kal csökkentésre kerülnek a teljesítményértékelés eredménye alapján az egyes köztisztviselői alapilletmények. Jelenleg ezen teljesítmény mérési eszközön kívül egyéb eszköz szinte nem kerül alkalmazásra teljesítménymérési szempontból.

5.1 A teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatok

Az önkormányzat működése során az alábbi munkafolyamatok azok, amelyek alkalmasak a teljesítmény mérésére. Ezen munkafolyamatok felölelik az önkormányzati közigazgatás teljes munkafázisát az ügy Hivatalhoz történő megérkezésétől az irattárba helyezésig.

5.1.1 Az irat érkeztetése

A közigazgatási hatósági eljárás és szolgáltatás általános szabályairól szóló 2004. évi CXL. tv. (továbbiakban: Ket.) hatályba lépése forradalmasította az iratérkeztetés rendszerét. A Ket. előírásainak betartása csak úgy lehetséges, ha az irat Hivatalba történő megérkezésekor azonnal érkeztetésre, és ezt követően rögtön beiktatásra is kerülnek a kérelmek. Ez azonban csak úgy lehetséges, ha a mai önkormányzati közigazgatás követelményeinek megfelelő iktatóprogram áll rendelkezésre. Az ügyintézési határidő Hivatal részéről történő be nem tartása a Ket. előírásai szerint komoly szankciókat von maga után, ezért a vezetőségnek nagy hangsúlyt kell helyeznie az iratok érkeztetési és iktatási rendszerének fejlesztésére. Nem az ügykezelők számát kell növelni – hiszen a munkaerő miatti kiadások így is az önkormányzati költségvetés kiadásainak jelentős részét teszik ki -, hanem a jelenlegi iktatóprogramot kell fejleszteni. Mindenképpen javasolt azon megoldás bevezetése, amely az ügy indítását követően legalább az alszámadás lehetőségét biztosítja az ügyintézők számára. Az iktatóprogramnak képesnek kell továbbá lennie arra, hogy napi szinten tájékoztatást nyújtson az egyes szervezeti egységekhez tartozó ügyiratok számáról, és az ügy állásáról is – folyamatban lévő ügyek, ügyintézési határidőn túl nyúló és befejezett, irattárba helyezett ügyek -.

5.1.2 Az eljárás megindítása

Az eljárások néhány évvel ezelőtt még tipikusan papír alapon indultak. Ma az ügyfelek számára lehetővé kell tenni az elektronikus ügyindítás lehetőségét is. Ennek érdekében teljes körűen biztosítani kell az Ügyfélkapu használatát, és az elektronikus időpontfoglalás lehetőségét. A Hivatalban használt valamennyi kérelmet, nyomtatványt fel kell tölteni a nyomtatványszerkesztő rendszeren keresztül ahhoz, hogy az ügyfelek az Ügyfélkapu igénybevételel ki tudják ezen kérelmeket tölteni, és elektronikus úton be tudják küldeni azokat a Hivatalba.

5.1.3 A tényállás tisztázása

A tényállás tisztázása érdekében lehetőség van hiánypótlás kibocsátására, illetve bizonyítási eljárás lefolytatására. Az erre a célra használt iratmintákat egységesíteni kell, és lehetőség szerint azonos formátumban létre kell hozni a Hivatal központi Iratminta Tárát. Ezáltal egyszerűsödne az ügyintézés, és lehetőség lenne egyes területeken - pl. szociális részen - olyan front office munkatársak alkalmazására, akiknek a feladata csak arra korlátozódna, hogy az ügyféltől hiánytalanul elvegyék az ügy indítására vonatkozó kérelmet, majd ezt követően helyszíni szemlét folytassanak le, környezettanulmányt készítsenek, azaz a tényállás tisztázása érdekében szükséges, döntéshozatalt megelőző eljárási mozzanatokat lefolytassák.

5.1.4 Döntés

A Ket. és az ágazati jogszabályok változásainak megfelelően el kell készíteni az iratmintákat. Az iktatóprogramot és az informatikai szakmodulokat olyan mértékben kompatibilissé kell tenni, hogy az ügyintézőnek az egyes döntéseknél kizárólag az indoklási részt kelljen az adott ügyre vonatkozólag specifikálnia, minden más adatot maga a program állítson elő – például fejléc, rendelkező rész, indoklásban személyi adatok, keltezés stb. -.

5.1.5 Kiadmányozás

A kiadmányozás jelenlegi rendszerét felül kell vizsgálni, ahol lehet egyszerűsíteni kell az aláírási rendet. Figyelembe kell venni a helyettesítés rendjét, azaz minden aláírásra jogosult esetében kerüljön helyettes is megjelölésre annak érdekében, hogy ne legyen fennakadás betegség vagy tartós távollét esetében sem.

5.1.6 Jogorvoslatok

A jogorvoslatok a teljesítménymérés során alkalmazható munkafolyamatok, amelyeknek száma mutatószámként is funkcionálhat. Nemcsak a jogorvoslatok számából, hanem azok 1. fokú döntésekre gyakorolt hatásából is következtetések vonhatóak le az Önkormányzat teljesítményére vonatkozólag.

5.1.7 Végrehajtás

A végrehajtás különösen egyes önkormányzati igazgatási területeknél pl. adó fokozott hangsúllyal jelenik meg. A végrehajtások száma mutatószámként is használható a teljesítménymérés során.

5.1.8 Irattárazás

Az irattárazás az ügy befejezésének utolsó mozzanata, amikor már jogerős döntés született és egyéb tennivaló nincs, az ügyintézők irattárba helyezik az iratot. Az irattárazásnak elektronikus úton az iktatóprogramon keresztül, illetve fizikálisan a papír formátumú ügyirat irattárba helyezésével is meg kell valósulnia. Mind a költségtakarékosság, mind a helyhiány miatt törekedni kell a papír formátumú iratok számának csökkentésére, és az iratokat elektronikus úton kell tárolni.

5.2 A teljesítmény mérésére alkalmas mutatószámok

A teljesítmény mérésére alkalmas munkafolyamatok meghatározását követően mutatószámokat kell képezni annak érdekében, hogy a nyújtott teljesítmény számszerűen mérhető, ezáltal pedig összehasonlítható legyen.

5.2.1 Ügyfél-elégedettség

Az ügyfelek elégedettségét nem elegendő reprezentatív felmérésekkel mérni. Rendszeresíteni kell az ilyen irányú felméréseket, és biztosítani kell a névtelen véleménynyilvánítás lehetőségét mind papír formátumban, mind elektronikus úton. Ennek megvalósítása érdekében az ügyfelek számára kijelölt várakozóhelyeken

elégedettségmérő kérdőíveket kell kihelyezni, amelyeket a Hivatalban több helyen felállított panaszládákban lehet elhelyezni. A honlapon erre a célra rendszeresített külön linket kell kialakítani, ami a név és egyéb adat pl. e-mail cím megjelölése nélkül lehetővé teszi a lakosok számára a Hivatal működésével kapcsolatos véleményeik kifejtését. Az elégedettségi kérdőíveket meghatározott időnként – javasolt nem évente, hanem félévente, vagy negyedévente – összesíteni szervezeti egységenként és ügýtípusonként, hogy teljesítmény mérésére alkalmas mutatószám képződhessen a kérdőívekből.

5.2.2 Szervezeti egységek egymás munkájával való elégedettsége

Azon szervezeti egység esetében, amelynek napi feladatellátása kihatással van a többi irodára is – ilyen pl. a Pénzügyi és Költségvetési Iroda - szintén rendszeresíteni kellene az elégedettség mérését.

5.2.3 Az 1 ügyre fordított ügyintézői idő csökkenése

Az ügyintézési határidő betartása az Önkormányzat teljesítménymérésének egyik legtipikusabb mérőszáma. Az ügyintézési határidő betartásán kívül azonban mérőszámként funkcionálhat az 1 ügyre fordított idő is. Ehhez azonban szükség van olyan felmérés elkészítésére, amelynek során az ügyintézők napi munkájukat tételesen az egyes feladatokra fordított időtartam hozzárendelésével beosztják, azaz az 1 munkanap során végzett minden egyes tevékenységhez hozzárendelik az erre fordított időintervallumot. Ezen felosztást huzamosabb időn át el kell végezni ahhoz, hogy az eredmények összesítéséből ki lehessen számolni, hogy 1 ügy teljes körű elintézésére mennyi időt kellett fordítani, figyelemmel arra, hogy 1 ügyben több ügyintéző is végezhetett részfeladatokat.

5.2.4 SZMSZ és egyéb rendeletek szerinti határidők illetve rendelkezések betartása

Az SZMSZ-ben és egyéb rendeletekben meghatározott határidők illetve rendelkezések betartása is mérőszáma lehet az Önkormányzat teljesítményének.

Többek között ilyen mérőszám lehet:

- A végre nem hajtott bizottsági illetve képviselő-testületi döntések száma,
- hasznosításra nem kerülők ingatlanok száma,
- nyertes pályázatok száma,
- elnyert támogatások összege,
- költségvetés tervezésének pontossága,
- beruházások tervezési pontossága,
- adóbevételek tervezési pontossága,
- pollenszennyezési adatok napi szintű alakulása stb.

5.2.5 Elektronikusan kitölthető, majd beküldhető nyomtatványok száma

Az Ügyfélkapu igénybevétele mellett minden formanyomtatvány, kérelem esetében biztosítani kell az elektronikus úton történő kitöltés lehetőségét. Nem elegendő a jelenleg használt nyomtatványok honlapra történő feltöltése, hiszen ezzel csak a kérelmek elektronikus úton történő elérhetősége válik lehetővé. A nyomtatványszerkesztő program segítségével minden kérelmet fel kell tölteni ahhoz, hogy az ügyfelek az Ügyfélkapun keresztül ki is tölthessék ezen nyomtatványokat, és elektronikus úton be is tudják azt küldeni a Hivatalhoz.

5.2.6 Elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások száma

Az Ügyfélkapu igénybevétele, az elektronikusan indított ügyek száma szintén információt nyújt a szervezet teljesítményéről. Jelen projekt több dokumentuma is javaslatot dolgoz ki az Önkormányzat elektronikus rendszerének – többek között az iktató programnak, egyéb szakinformatikai program moduloknak és a honlapnak – a fejlesztésére. Ezen fejlesztési javaslatok kivitelezését követően az elektronikus úton indított ügyek száma növekedni fog.

5.2.7 Adott évben egy ügyben az elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások aránya az összeshez képest

Az elektronikus úton kezdeményezett ügyek számát szervezeti egységenként és ügytípusonként külön meg kell határozni. Ezáltal ügytípusonként arányosítani lehet a papír alapon, illetve elektronikus úton indított ügyek számát.

5.2.8 Átlagos ügykezelői időráfordítás

Az iktatóprogram jelenlegi korlátozott kapacitása mellett meg kell nézni, hogy mennyi az átlagos ügykezelői időráfordítás. Jelen projekt kapcsán az iktatóprogram fejlesztésére vonatkozóan több javaslat és elképzelés is megfogalmazásra került. Ezen fejlesztések kivitelezését követően szintén meg kell nézni az átlagos ügykezelői időráfordítást. Ezen két érték aránya nemcsak az Önkormányzat, hanem jelen projekt teljesítményét is méri.

5.2.9 Eljárási hiba első fokon

A jogorvoslatok száma mérőszámként indikálható egy önkormányzati szervezet esetében. Azonban a jogorvoslatok számán kívül a teljesítmény mérésére használható a 2. fokú döntések 1. fokú gyakorolt hatása is.

Gondolunk itt arra, hogy a 2. fokú szerv:

- helyben hagyja-e az 1. fokú döntést,

- részben megváltoztatja-e vagy
- az 1. fokú döntés hatályon kívül helyezése mellett az 1. fokon eljáró szervet új eljárásra utasítja.

Az eljárási hibák feltárása során nemcsak a jogorvoslatokat, hanem a törvényességi észrevételeket is figyelembe kell venni. – Jelenleg az államigazgatási hivatalok ilyen irányú jogkört nem gyakorolhatnak, de az önkormányzatokkal való szoros kapcsolattartásra hivatkozva nem hivatalosan, jelenleg is működik a szóbeli észrevételezés. -

5.2.10 Ellenőrzések eredményei

Az Önkormányzatoknál többek között az Állami Számvevőszék, a Magyar Államkincstár, az Államigazgatási Hivatal, az Apeh tart rendszeresen ellenőrzést. A belső ellenőrzési rendszer keretében szintén sor kerül céllenőrzések lefolytatására. Az uniós pályázatok esetében pedig mind a pályázat megvalósítása, mind pedig annak „utóélete” során sor kerül átfogó ellenőrzések lebonyolítására. Ezen ellenőrzések eredményei teljesítménymérési mutatószámként használhatóak.

Az ellenőrzések során feltárt hiányosságok orvoslása érdekében javasolt ezen feladatra kijelölt referens bevonásával utóellenőrzéseket tartani annak érdekében, hogy a vezetőség számára nyomon követhetővé váljon, hogy szervezetük a valós napi működése során tényleg orvosolta-e az ellenőrzések során feltárt hibákat.

5.2.11 Ügyfelek száma, akik otthonról követik az ügyeik állását

Jelen projekt fejlesztési javaslatainak megvalósítása révén növekedni fog azon ügyfelek száma, akik otthonról követik nyomon az ügyük állását. Ehhez azonban elengedhetetlen a jelenlegi IT eszközállomány és különösen a honlap, az Ügyfélkapu és az elektronikus időpontfoglalás rendszerének fejlesztése.

5.2.12 Ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növekedése

Az ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növelése tárgykörben jelen projekt kapcsán több dokumentum is született, amelyek konkrét fejlesztési irányokat és javaslatokat dolgoznak ki.

Ezen javaslatok közül kiemelendő:

- A Hivatal szervezeti struktúrájának átalakítása.
- Középvezetői réteg valós vezetői feladatokkal ellátása.
- A referensek kontrolling és belső kommunikációs feladatokkal történő felruházása.
- Ügyintézési modell átalakítása, feladat ellátási térkép elkészítése, az egyes feladatokhoz felelősök és határidők hozzárendelése.

- A munkakörök felülvizsgálata alapján olyan letisztázott, egyértelmű munkafolyamat kijelölése, amely a feladat ellátás elmaradása esetén lehetővé teszi a felelősségre vonást és szankcionálást.
- Az elektronikai rendszer fejlesztése, az iktatóprogram és a szakinformatikai program modulok teljes körű kompatibilitása.
- Az iratok végső verzióig elektronikus úton történő nyomon követése.
- Az Önkormányzat belső és külső kommunikációs tervének megalkotása.

Ezen fenti változások lehetővé fogják tenni az ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növekedését.

5.3 A teljesítmény mérését szolgáló eszközök

Az előzőekben ismertetésre kerültek mind a teljesítménymérésére alkalmas munkafolyamatok, mind pedig az alkalmazható mérőszámok.

A teljesítmény mérésére alkalmas eszközök közül a jelentősebbeket az alábbiakban ismertetnénk:

5.3.1 Iktató-rendszer

Az iktató rendszert alkalmassá kell tenni ahhoz, hogy képes legyen teljesítménymérési eszközként funkcionálni.

Az iktató programmal szembeni alapvető elvárás, hogy naprakészen tudjon információt nyújtani többek között az alábbiakról:

- Összesített ügyiratforgalom.
- Szervezeti egységenként a folyamatban lévő ügyek és a befejezett ügyek száma.
- Ügytípusonként a folyamatban lévő ügyek és a befejezett ügyek száma.
- Ügyintézőnként a folyamatban lévő ügyek és a befejezett ügyek száma.
- Az ügy állása – adott ügy milyen stádiumban van: pl. jogorvoslatra vár -.
- Az ügyintézési határidő naprakész alakulása.
- Az ügyintézési határidőn túli ügyek száma szervezeti egységenként, ügytípusonként és ügyintézőnként.
- Jeleznie kell a rendszernek mind az egyes ügyintézők, mind felettesük felé a közelgő ügyintézési határidő lejártát.
- Hatósági statisztikák és a Ket. 164.§ (3) bekezdése szerinti statisztika „gombnyomásra” történő generálása.

5.3.2 Ügyfél elégedettséget mérő kérdőív

Az elégedettségi kérdőív összeállítása során figyelemmel kell lenni arra, hogy mi az elérendő cél, azaz mire szeretnénk azt a későbbiekben felhasználni. A kérdőívnek vagy szervezeti egységenként csoportosítva kell a kérdéseket tartalmaznia, vagy a kitöltő ügyféllel kell megjelölni, hogy melyik iroda, esetleg ügyintéző feladatellátása kapcsán alakította ki az ismertetett véleményét. A kérdőív a névtelen véleménynyilvánítás eszközeként kell, hogy funkcionáljon és mind papír, mind elektronikus formátumban az ügyfelek rendelkezésére kell, hogy álljon.

A back office egységként működő irodák teljesítményét szintén kérdőívekkel kell mérni, ezeket azonban a Hivatal többi szervezeti egységeinek dolgozóival kell rendszeresen kitöltetni.

5.3.3 Munkaidő fényképezés

Az 1 ügyre fordított ügyintézési idő meghatározásaként kell alkalmazni ezen teljesítménymérési eszközt. Minden ügyintézővel napi szinten el kell készíttetni az aznapi feladatokra vonatkozó felosztást, azaz konkrét időintervallum hozzárendelésével meg kell jelölni melyik ügyben ki milyen részfeladatot látott el. Ezeket kell összesíteni, és meghatározni ebből az 1 ügyre fordított ügyintézési időt.

5.3.4 Eljárási statisztikák

A közigazgatásban meghatározott adattartalommal bíró évről évre elkészítendő hatósági statisztikák vannak rendszeresítve. A hatósági statisztikák az egyes ügytípusok vonatkozásában számszerűen kérik megjelölni pl. az adott évben indult ügyek számát, a jogorvoslatok, ügyészi észrevételek számát stb.. Ezen adattartalmak felhasználhatóak a teljesítménymérés során. A hatósági statisztikák elkészítésének megkönnyítése érdekében lehetővé kell tenni, hogy ezen adattartalmak az iktató programból lekérdezhetőek legyenek.

5.3.5 Teljesítményértékelés

A Ktv. szerinti teljesítményértékelés a szervezet teljesítménymérésének egyik eszköze, azonban olyan IT eszközzel támogatott teljesítményértékelés bevezetése szükséges, ami lehetővé teszi a teljesítménymérési mutatószámok javulásához, romlásához kapcsolódó egyéni köztisztviselői teljesítmények mérését, a jutalmazás, és esetleges szankcionálás rendszerének gyakorlati alkalmazását.

5.3.6 E-közigazgatási rendszer

Az E-közigazgatási rendszer jelen projekt kapcsán javasolt fejlesztéseinek végrehajtását követően teljesítménymérési eszközként is funkcionálhat.

Alkalmas lehet az alábbi mutatószámok előállítására:

- Ügyfél-elégedettség.
- Elektronikusan kitölthető, majd beküldhető nyomtatványok száma.
- Elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások száma.
- Adott évben egy ügyben az elektronikus úton kezdeményezett ügyindítások aránya az összeshez képest.
- Ügyfelek száma, akik otthonról követik az ügyeik állását.
- Ügyintézői munkavégzés hatékonyságának növekedése.

5.4 A teljesítmény mérésének szabályai

A teljesítménymérés során három fő szempont van, amelyre figyelemmel kell lenni:

- átláthatóság,
- reprezentativitás,
- objektivitás.

5.4.1 Átláthatóság

A teljesítménymérési folyamatoknak átláthatóaknak kell lenniük, éppen ezért a jelen dokumentumban bemutatott új teljesítménymérési rendszert csak az Önkormányzat feladat ellátási térképének áttekintése és a koncepcionális tervben bemutatott szervezetfejlesztési módszertan elsajátítása után lehet bevezetni.

5.4.2 Reprezentativitás

A reprezentativitás egy mintának – jelen esetben Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat Polgármesteri Hivatala egyes szervezeti egységeinek – azon alaptulajdonsága, hogy képviseli a populáció - Budapest XII. Kerület Hegyvidéki Önkormányzat – lényeges ismérveit.

5.4.3 Objektivitás

A teljesítménymérési rendszertől elvárható, hogy tárgyilagos, elfogulatlan és pártatlan legyen. Csak egy objektív teljesítménymérés alkalmas szervezetfejlesztési célú felhasználásra.