

**Budapest Főváros XV. kerület Rákospalota, Pestújhely,  
Újpalota Önkormányzata Polgármesteri Hivatala**

**Általános döntési kompetenciák, eljárások korszerűsíté-  
se a stratégiai menedzsment erősítése érdekében**

Budapest, 2009. szeptember 15.

IFUA Horváth & Partners Kft.  
H-1119 Budapest  
Fehérvári út 79.  
Telefon: +36 (1) 382 88 88  
Fax: +36 (1) 382 88 89  
company@ifua.hu  
<http://www.ifua.hu>  
A HORVÁTH & PARTNERS  
csoport tagja

---

## Tartalom

---

<b>1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b>	<b>3</b>
<b>2. A MUNKA CÉLJA ÉS AZ ALKALMAZOTT MUNKAMÓDSZER</b>	<b>6</b>
<b>3. AZ ÖNKORMÁNYZAT STRATÉGIAI ÉRETTSÉGÉNEK VIZSGÁLATA</b>	<b>8</b>
3.1. Stratégia tartalma	8
3.2. Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció	12
3.3. Szervezeti feltételek biztosítása, stratégiai tanulás	15
3.4. Beillesztés az irányítási rendszerbe	19
<b>4. JAVASLAT AZ ÖNKORMÁNYZAT STRATÉGIAI MŰKÖDÉSÉNEK FEJLESZTÉSÉRE</b>	<b>22</b>
4.1. Stratégiai irányítási rendszer kialakításának lépései az Önkormányzatnál	22
4.1.1. A stratégia kialakításának alapjai	23
4.1.2. Jövőképalkotás, küldetés meghatározása	24
4.1.3. Stratégiai elemzések készítése	25
4.1.4. Stratégiai témák és opciók kiválasztása	25
4.1.5. Stratégiai célok kijelölése	27
4.1.6. Mutatószámok kialakítása	30
4.1.7. Akciók kialakítása	32
4.2. A mutatószámrendszer beillesztése az irányítási rendszerbe	34
4.2.1. A stratégia éves felülvizsgálata	34
4.2.2. Negyedéves értékelés: Célértékek teljesülésének felülvizsgálata	36
4.3. Feladatok a mutatószám-rendszer alkalmazásának továbbfejlesztésében	38
4.3.1. Feladatok a tervezéssel, beszámolóval és teljesítményértékeléssel kapcsolatban	38
4.3.2. A mutatószám-rendszer működtetéséhez kapcsolódó további feladatok	39
<b>5. MELLÉKLETEK – A MUTATÓSZÁM-RENDSZER MŰKÖDTETÉSÉHEZ SZÜKSÉGES SABLONOK</b>	<b>40</b>
5.1. Stratégiai térkép minta	41
5.1.1. Egy magyarországi település lehetséges stratégiai térképe	41
5.1.2. Egy magyar polgármesteri hivatal lehetséges stratégiai térképe	42
5.2. Mutatószám űrlap minta	43
5.3. Akció sablon minta	44

## 1. Vezetői összefoglaló

A Hivatalban zajló szervezetfejlesztési projekt több feladata is szorosan kapcsolódik a stratégiához: a stratégia-alkotás folyamatához, valamint az elkészült és részletezett stratégián alapuló működéshez. E feladatok végső célja az Önkormányzat stratégia megvalósítási képességének erősítése, a stratégiai működés megvalósítása. Példaként említhető a stratégia és a költségvetés-tervezés, valamint beszámolás összekapcsolása, a stratégiai célokon alapuló teljesítményértékelési rendszer kialakítása, valamint a közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése.

Jelen dokumentum keretében elsődleges célunk a stratégiai szemlélethez és működéshez szükséges módszertani eszköztár fejlesztése és bővítése. Ennek érdekében anyagunk az alábbi rész-feladatokra terjed ki:

- 1. Stratégiai érettség vizsgálata:** az Önkormányzat jelenlegi gyakorlatának feltérképezése és értékelése a stratégia alkotásra és –alkalmazásra vonatkozóan egyaránt.
- 2. Elméleti háttér lefektetése** a stratégiai működésre vonatkozóan, mely megalapozza egyrészt a stratégia-alkotás és –lebontás folyamatára vonatkozó javaslatunkat, másrészt a későbbi, fentiekben ismertetett feladatokhoz is alapul szolgál.
- 3. Javaslatétel a stratégia-alkotás és –lebontás folyamatának korszerűsítésére,** azaz: stratégiai workshopok lebonyolítása és tartalmi elemei, stratégiai célok és mutatók kialakításának és akciók megfogalmazásának folyamata, a stratégiai működéshez kapcsolódó, folyamatos feladatok definiálása.

**Helyzetelemzésünk főbb megállapításait** az alábbiakban foglaljuk össze:

- **Sem az Önkormányzat, sem a Hivatal nem rendelkezik átfogó, minden területre kiterjedő és írásban rögzített stratégiai dokumentummal.** Az Önkormányzat esetében rendelkezésre áll az Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS), valamint több szakági koncepció, azonban egyik sem tekinthető egy átfogó, teljes, minden lényeges témára kiterjedő stratégiának.
- A szakági koncepcióknak köszönhetően **számos kiemelt területen** (pl. bűnmegelőzés, közoktatás, egészségügy) **rendelkezésre állnak olyan dokumentumok, melyek középtávra meghatározzák az adott terület főbb célkitűzéseit.** Ezek azonban egymástól függetlenül, különállóan készülnek és léteznek, nincs egy egységes iránymutatás, mely a különböző területeken megfogalmazott célokat összesítené, rangsorolná.
- **Nem jellemző, hogy a stratégiai célok számszerűsítésre kerüljenek. Csak elvétve tartalmaznak a koncepciók akciókat, illetve mutatószámokat.** Ily módon nincs dedikált, tényleges erőforrás allokálás a stratégia megvalósításához, s nincs lehetőség a célok megvalósulásának visszamérésére sem.
- A stratégia elfogadását követően az abban megfogalmazottakkal mind az Önkormányzat felsővezetése, mind a Hivatal felső- és középvezetése egyetért. Mindazonáltal a folyamatot tekintve elmondható, hogy ez az egyetértés kevésbé egy közös célkijelölést, mint inkább a Hivatal középvezetői által javasolt szakpolitikai irány felsővezetői jóváhagyását takarja. **Nem történik meg a stratégiai célok felsővezetés általi kijelölése, a folyamat fordítva, mintegy “bottom up” módon, a Hivatal szakmai területeitől indul.**

- **A stratégiai tervezés támogatására nincs dedikált szervezeti egység.** A stratégiai dokumentumok elkészítéséért, illetve a szakági koncepciók összehangolásáért az aljegyző felel. A stratégia felülvizsgálatát, illetve a stratégia megvalósításának áttekintését a jegyző rendeli el. E két felsővezető számos egyéb feladata mellett látja el a tevékenységet, ebből adódóan az sok esetben csak esetlegesen, illetve részlegesen tud megvalósulni.
- **A megalkotott szakpolitikai koncepciók megvalósítása esetleges,** jórészt a felelős szervezeti egység vezetőjétől függ – tekintettel arra, hogy a stratégiai célok csak ritkán kerülnek lebontásra operatív célokra, illetve akciókra, emellett a stratégia megvalósításával kapcsolatos beszámolás is csak esetlegesen, ad-hoc módon történik. Ily módon elmondható, hogy **a szervezet irányítása nagyrészt a napi feladatok mentén történik, a stratégiai célok végrehajtása esetleges.**
- **A költségvetési koncepció elfogadásában a stratégiai célok figyelembe vétele nem minden esetben következetes.** Nehezíti a stratégiai célok megvalósításához az erőforrás biztosítását a források szűkös rendelkezésre állása, valamint a szakági koncepciókban megfogalmazott célok közötti prioritizálás hiánya.
- **Tekintettel arra, hogy a szakági koncepciók csak kevés esetben tartalmaznak objektív kritériumokat arra vonatkozóan, hogy egy adott cél mikor tekinthető teljesültnek** (tehát a célokhoz nem készülnek mutatók, a mutatókhoz pedig nem kerül elvárt érték meghatározásra), **a megvalósulás értékelését a munkát végző köztisztviselő, valamint felette szakmai véleménye, tapasztalata határozza meg.** Ez alapján kerül rögzítésre, hogy az adott stratégia megvalósulása sikeres volt-e vagy sem.

**A jelenlegi ösztönzési rendszer nem áll kapcsolatban a stratégiával, stratégiai célokkal. A képviselőtestület által minden évben elfogadott cél-lista, nem (vagy csak érintőlegesen) áll kapcsolatban a rendelkezésre álló szakági koncepciókkal, illetve az Integrált Városfejlesztési Stratégiával.** Anyagunk második felében javaslatot fogalmaztunk meg a stratégiaalkotás, -lebontás folyamatára, egy kiegyensúlyozott mutatószámrendszer alkalmazásával.

A mutatószámrendszer kialakításának célja egy olyan stratégiai mutatószám- és akciótervezési rendszer felépítése, ami **biztosítja a vezetők rendszeres tájékoztatását.** A mutatószámok kiválasztása során kiemelt szempont, hogy az áttekinthető számú, nem kizárólag pénzügyi információkat tartalmazó mutatók **hatékonyan támogassák a vezetőket döntéseik meghozatalában.** Az akciótervezés célja, hogy konkrét intézkedésekre, részfeladatokra bontsa fel a stratégia megvalósításához szükséges elképzeléseket, és ezekhez erőforrás-felhasználást (létszám, költség), felelőst és határidőt rendeljen hozzá, ezzel **biztosítva a folyamatos ellenőrzés lehetőségét.**

A fentiek alapján az önkormányzat stratégiai tervezése öt lépésből áll, amelyet az alábbi ábra foglal össze:

- Stratégia-alkotás: jövőkép meghatározása és a stratégiai prioritások, irányvonalak kijelölése.
- Stratégiai célok meghatározása.
- Stratégiai térkép.
- Mutatószámok kialakítása.
- Akciók kialakítása.

Anyagunkban **részletesen bemutatjuk a javasolt folyamati lépések feltételeit és lefutását**, kitérve a munkamódszerre, a résztvevőkre, a támogató szervezeti háttérre és sablonokra, valamint a várt eredményre.

Mindvégig törekszünk arra, hogy **gyakorlati útmutatót** adjuk e feladat végrehajtásához, a folyamatot – a könnyebb érthetőség és alkalmazhatóság érdekében – példákkal és ábrákkal szemléltessük.

## 2. A munka célja és az alkalmazott munkamódszer

Jelen szervezetfejlesztési projekt több feladata is szorosan kapcsolódik a stratégiához: a stratégia-alkotás folyamatához, valamint az elkészült és részletezett stratégián alapuló működéshez. Ilyen feladatok:

- Önkormányzat jelenlegi stratégiájának áttekintése, értékelése (jelen dokumentum tárgyát képező feladat);
- Döntési mechanizmusok felmérése, javaslatok megfogalmazása (jelen dokumentum tárgyát képező feladat);
- A hivatal működését, illetve a nyújtott közszolgáltatások eredményességét mérő mutatószámok bevezetése (a projekt későbbi szakaszában megvalósuló feladat);
- Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése (a projekt későbbi szakaszában megvalósuló feladat);
- Önkormányzat által felügyelt intézményekkel való rendszeres információáramlás folyamatának korszerűsítése, ill. az intézményektől érkező visszacsatolás beépítése a Hivatal működésébe (a projekt későbbi szakaszában megvalósuló feladat).

Mindezen, stratégiához kapcsolódó feladatok végső célja az Önkormányzat stratégia megvalósítási képességének erősítése, a stratégiai működés megvalósítása.

Ennek érdekében jelen dokumentum elkészítése során az alábbi rész-célokat – és egyben feladatokat – fogalmazzuk meg:

- **Stratégiai érettség vizsgálata:** az Önkormányzat jelenlegi gyakorlatának feltérképezése és értékelése a stratégia-alkotásra és –alkalmazásra vonatkozóan egyaránt.
- **Elméleti háttér lefektetése** a stratégiai működésre vonatkozóan, mely megalapozza egyrészt a stratégia-alkotás és –lebontás folyamatára vonatkozó javaslatunkat, másrészt a későbbi, fentiekben ismertetett feladatokhoz is alapul szolgál.
- **Javaslatétel a stratégia-alkotás és –lebontás folyamatának korszerűsítésére,** azaz: stratégiai workshopok lebonyolítása és tartalmi elemei, stratégiai célok és mutatók kialakításának és akciók megfogalmazásának folyamat, valamint a stratégiai működéshez kapcsolódó, folyamatos feladatok definiálása.

Elsődleges célunk tehát a stratégiai szemlélet erősítése, illetve a módszertani eszköztár fejlesztése, kibővítése. Az értékelés keretében nem célunk a stratégia tartalmi értékelése, megítélése.

Munkánk alapvetően két forráson alapul: dokumentumelemzésen és felsővezetői interjúkon.

A projekt során interjúkat folytattunk az Önkormányzat és a Hivatal felső vezetésével: a polgármesterrel és alpolgármesterekkel, jegyzővel és aljegyzővel, valamint a bizottsági elnökökkel. A velük való egyeztetés során kitértünk a stratégia-alkotás és –alkalmazás kérdéseire is, az ezzel kapcsolatban elhangzott állításokat beépítettünk jelen anyagunk helyzetelemző fejezetébe (stratégiai érettség vizsgálata).

Az alábbi vezetőkkel volt lehetőségünk egyeztetni:

- Hajdu László, polgármester,
- Gyurcsánszky János, alpolgármester,
- Király Csaba, alpolgármester,
- Dr. Nagy Antal, jegyző,
- Dr. Herczeg Julianna, aljegyző,
- Báthori Erzsébet, elnök, Lakásgazdálkodási Bizottság,
- Mihályi Zoltán, elnök, Szociális Bizottság,
- Mórnicz Eszter, elnök, Pénzügyi és Gazdasági Bizottság,
- Tóth Imre, elnök, Tulajdonosi, Vagyongazdálkodási és Közbeszerzési Bizottság,
- Vizér Klára, elnök, Jogi, Ügyrendi, Környezetvédelmi és Európai Integrációs Bizottság.

A dokumentumelemzésbe bevontuk valamennyi rendelkezésünkre álló stratégiai dokumentumot és szakági koncepciót, melyek:

- Bűnmegelőzési Koncepció és 2009. évi Cselekvési Program,
- Drogstratégia,
- Esélyegyenlőségi Program,
- Gyermek- és Ifjúságpolitikai Koncepció 2008-2013,
- Idősügyi és Idősellátási Koncepció felülvizsgálata,
- Környezetvédelmi Program 2004-2008.,
- Közművelődési Koncepció 2007-2010.,
- Közoktatási Esélyegyenlőségi Program 2007.,
- Közoktatási minőségirányítási program 2009-2011.,
- Közoktatás-politikai koncepció,
- Szociális szolgáltatástervezési koncepció felülvizsgálata,
- Testnevelési és Sportkoncepció 2008-2012.,
- Fejlesztési Koncepció az Integrált Városfejlesztési Stratégia megalapozásához,
- Integrált Városfejlesztési Stratégia.

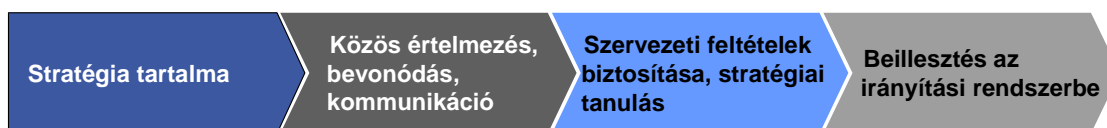
A következő fejezetekben tehát elemezzük az Önkormányzat jelenlegi gyakorlatát a stratégia-alkotásra és stratégiai működésre vonatkozóan, majd javaslatot teszünk ennek korszerűsítésére, fejlesztésére.

Anyagunk mindvégig az Önkormányzat stratégiai folyamatait írja le, mindazonáltal fontosnak tartjuk rögzíteni, hogy a Hivatal stratégiája is hasonló módon kezelendő. Egy átgondolt, minden kulcs-területre kiterjedő önkormányzati stratégia kiemelt eleme kell legyen a hivatali működés fejlesztése.

### 3. Az Önkormányzat stratégiai érettségének vizsgálata

Az IFUA által kidolgozott módszertan segítségével négy szempont mentén értékeltük az Önkormányzat stratégiai érettségét:

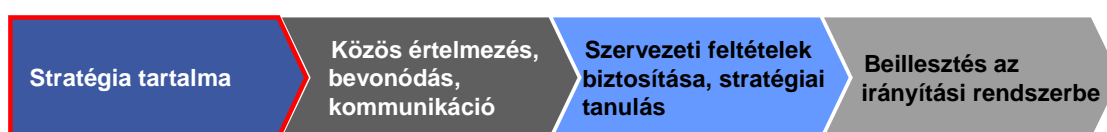
- **Stratégia tartalma:** magában foglalja a stratégia és az Önkormányzat működésének kapcsolatát, a stratégia kidolgozottságát és alátámasztását, a célkitűzések, akciók mélységét.
- **Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció:** a stratégia kialakításának, elfogadásának és kommunikációjának lépései.
- **Szervezeti feltételek biztosítása, stratégiai tanulás:** a stratégia végrehajtásához szükséges akciók, szervezeti keretek, erőforrások megléte, minősége. A stratégia felülvizsgálata, továbbfejlesztése.
- **Beillesztés az irányítási rendszerbe:** akciók, mutatók, célértékek megjelenése a tervezésben, beszámolásban és ösztönzésben.



Munkánk során (jellemzően) ötelemű skálán értékeltünk az egyes rész-szempontoknak való megfelelést. A skála valamennyi eleméhez szöveges kifejtést is csatoltunk annak érdekében, hogy a besorolás minden esetben könnyen értelmezhető, áttekinthető legyen.

Az értékelés célja – a jelenlegi állapot bemutatásán túl – a stratégiai működés irányában tehető lehetséges fejlődési lépések bemutatása.

#### 3.1. Stratégia tartalma



Munkánknak nem célja a stratégia tartalmi értékelése. E pontban csupán a már megfogalmazott stratégiai anyagok és koncepciók alátámasztottságát, kidolgozottságát vizsgáljuk.

Az elemzés megkezdése előtt fontosnak tartjuk rögzíteni, hogy **sem az Önkormányzat, sem a Hivatal nem rendelkezik tényleges, átfogó – és írásban rögzített – stratégiával**. Az Önkormányzat esetében rendelkezésre áll az Integrált Városfejlesztési Stratégia (IVS), valamint több szakpolitikai koncepció.

Az Integrált Városfejlesztési Stratégia bevezetőjében szerepel ugyan, hogy „Az IVS tulajdonképpen azt a komplex, területi alapú tervezési szemléletet kívánja meghonosítani, amely ötvözi a különböző szakági koncepciókban már megfogalmazott fejlesztési



elképzeléseket”, ennek ellenére elmondható, hogy az anyag elsősorban az infrastruktúra és épített környezet fejlesztésére koncentrál és emellett csak jóval kisebb arányban jelöl meg egyéb célokat, akciókat.

A szakpolitikai koncepciók esetében rész-stratégiákról beszélhetünk, melyek egy-egy kiemelt terület részletesen kibontott stratégiai céljait mutatják be.

A Hivatal működésére vonatkozóan nem találtunk olyan dokumentumot, mely stratégiai célokat rögzített volna. Ehhez legközelebb álló anyag az éves teljesítménykövetelmények alapját képező célok listája, melyet – a jegyző javaslata alapján – a képviselőtestület fogad el.

A továbbiakban, a helyzetfelmérés során – a fenti adottságokból fakadóan – stratégia alatt a szakpolitikai koncepciók együttesét értjük és ekként értékeljük.

A stratégia tartalmát tekintve az alábbi kilenc szempontot elemeztük:

### 1. Stratégia és az Önkormányzat működésének kapcsolata

Tekintettel a számos szakpolitikai koncepcióra, e pontban nem fogalmazzuk meg az állítást, miszerint az Önkormányzatnak nincs stratégiája. **A koncepcióknak köszönhetően számos kiemelt területen (pl. bűnmegelőzés, közoktatás, egészségügy) rendelkezésre állnak olyan dokumentumok, melyek középtávra meghatározzák az adott terület főbb célkitűzéseit.**

### 2. Stratégia konkretizáltsága

E koncepciók szöveges formában megfogalmazott konkrét stratégiai célkitűzéseket tartalmaznak. Egyes témák/területek esetében találunk a koncepciókban részletes célokat, illetve akciókat is (pl. Gyermekek- és ifjúságpolitikai koncepció), ez azonban csak a dokumentumok kis hányadára mondható el. E ponton emeljük ki, hogy **valamennyi koncepció eltérő formátumban, tartalmi elemekkel és kidolgozottsági mélységgel rendelkezik.**

### 3. Jövőkép és stratégia kapcsolata

**Sem az Önkormányzat, sem a Hivatal nem rendelkezik lefektetett jövőképpel, illetve küldetéssel.** Míg a jövőkép (vízió) a szervezet jövőbeli állapotát hivatott rögzíteni, addig a küldetés (misszió) arra ad választ, hogy mi az a szerep, amit be akar tölteni.

### 4. Stratégia alátámasztása

A szakpolitikai koncepciók elemzésekkel vagy érveléssel alátámasztott célokat fogalmaznak meg. **Nem jellemző ugyanakkor, hogy a stratégia kialakítását részletes belső vagy külső felmérések, elemzések előznék meg.**

### 5. Célkitűzések konkretizálása

A szövegesen megfogalmazott stratégiai célok jellemzően nem kerülnek konkretizálására: nincsenek a célokhoz rendelt mutatók és célértéke, melyből adódóan nem egyértelmű, hogy az adott cél mikor tekinthető teljesültnek.

### 6. Stratégiai célok egymásra hatása

Amint arra a bevezetőben is utaltunk, **az IVS csak részlegesen tölti be „a stratégia” szerepét az Önkormányzat esetében.** Ebből adódóan kijelenthető, hogy **az egyes szakpolitikai koncepciók egymástól függetlenül, különállóan készülnek és léteznek –**

és nem egy magas szintű stratégia alábontásaként. Ez tekinthető a jelenlegi gyakorlat legnagyobb hiányosságának, s egyben a stratégiai működés elsődleges akadályának.

#### **7. Akciók kidolgozottsága**

Amint azt a 2. pontban már kifejtettük, csak kevés koncepció esetében mondható el, hogy az célokra, illetve akciókra alábontásra került. Azáltal, hogy a stratégiai célok nem kerülnek ily módon konkretizálásra, **ellehetetlenül a megvalósulás objektív értékelése.**

#### **8. Akciók prioritizálása**

Csak kevés koncepció esetében mondható el, hogy az célokra, illetve akciókra alábontásra került, ily módon nem tud sor kerülni az akciók prioritizálására sem. Ezáltal nincs semmilyen támpont, illetve iránymutatás az egyes akciók közötti "rangsorra", mely szükség esetén az azok közötti választást támogathatná.

#### **9. Stratégiai és operatív akciók szétválasztása**

A stratégia alábontásának hiányában nem lehetséges azok szétválasztása stratégiai és operatív akciókra.

Az Önkormányzat szakpolitikai koncepcióinak fenti szempontok mentén végzett vizsgálatának eredményét az alábbi tábla foglalja össze.

Nr.	Dimenzió	0	1	2	3	4	5	
Stratégia tartalma	1	<b>Stratégia és a önkormányzat működésének kapcsolata</b>	Nincs stratégia, de jól működik az önkormányzat.	Van stratégia, de a napi munkához, az önkormányzat működéséhez nincs sok köze.	Van stratégia, de az csak nagyvonalú irányelveket tartalmaz. A működés más szempontok mentén lett kialakítva.	A stratégia középtávra meghatározza a főbb célkitűzéseinket és fejlesztési irányainkat.	A stratégia tartalmazza az adott évre vonatkozó feladatokat és terv számokat.	A stratégia alapján mindenkinek egyértelmű feladatai vannak, amely a napi működésben is megjelenik.
	2	<b>Stratégia konkretizáltsága</b>	Nincs kidolgozott stratégia.	Csak hosszú távú önkormányzati jövőkép (vízió, misszió) fogalmazódott meg.	Hosszú távú jövőkép (vízió, misszió) és átfogó stratégia áll rendelkezésre.	Szöveges formában megfogalmazott, konkrét stratégiai célkitűzések vannak.	A stratégiai célkitűzések mellett számszerűsített célok is meghatározásra kerültek.	A stratégiai célkitűzéseket mutatószámokra és akciókra, intézkedésekre bontottuk le.
	3	<b>Jövőkép és stratégia kapcsolata</b>	Nincs kidolgozott stratégia vagy jövőkép (vízió, misszió).	Csak stratégia van, a jövőkép (vízió, misszió) nincs megfogalmazva.	A szervezet rendelkezik jövőképpel és stratégiával - ezek azonban nincsenek szoros kapcsolatban.	A szervezet tartós jövőképpel rendelkezik, a stratégia célja, hogy ezt megvalósítsa.	A stratégiaalkotás és felülvizsgálat során a premisszák változásával a a jövőkép is aktualizálódik.	
	4	<b>Stratégia alátámasztása</b>	Nincs kidolgozott stratégia.	A stratégia felsővezetői közös gondolkodás alapján lett megfogalmazva.	A stratégia részletes elemzésekkel, szöveges magyarázatokkal egészül ki.	A stratégia megállapításai belső felmérésekre, kimutatások adataira támaszkodnak.	A stratégiát külső, összehasonlító elemzések (benchmarking) is kiegészítik.	Az elemzések alapján kerül kialakításra a stratégia, így a jövőben elérendő célkitűzések és teljesítmények, célértékek is.
	5	<b>Célkitűzések konkretizálása</b>	Nincsenek megfogalmazott stratégiai célok.	A stratégiai célok csak szövegesen kerültek megfogalmazásra.	A stratégia tartalmaz a pénzügyi sikerességre vonatkozó célkitűzést is a szöveges célok mellett.	A pénzügyi célok teljesülését konkrét, számszerűsített célértékek formájában is rögzítették.	Minden stratégiai cél megvalósulását konkrét mutatószám(ok) jelzi(k) vissza.	Minden, pénzügyi és nem-pénzügyi stratégiai célhoz konkrét, számszerűsített elvárás (célérték) párosul.
	6	<b>Stratégiai célok egymásra hatása</b>	Nincsenek megfogalmazott stratégiai célok.	A főbb stratégiai célkitűzések egymástól függetlenek, önállóak.	A stratégiai célkitűzések részcélokra vannak alábontva.	A stratégiai célok hierarchikusan épülnek fel, valamilyen logikus struktúra szerint.	A stratégiai célok között ok-okozati viszony létezik, az egyik teljesülése hozzájárul más, magasabb szintű cél teljesüléséhez.	A stratégiai célkitűzéseket Balanced Scorecard logikában bontjuk le, pénzügyi és nem-pénzügyi célokra.
	7	<b>Akciók kidolgozottsága</b>	A stratégiában nincsenek akciók.	A stratégiai célrendszerrel függetlenül, de szerepelnek intézkedések, akciók a stratégiában.	Ahol szükséges, a célkitűzések megvalósítását konkrét intézkedések, akciók támasztják alá.	A stratégiai célkitűzések teljesülését átfogó (teljes körű) akciólista támogatja.	A stratégia megvalósulását támogató intézkedések, akciók részletes feladat- és ütemtervvel, felelőssel rendelkeznek.	A stratégiai akciók egységes akciótervet alkotnak. Az egymáshoz képesti prioritások, kapcsolódási pontok és kapacitásigények is megjelennek.
	8	<b>Akciók prioritizálása</b>	A stratégiában nincsenek akciók.	A stratégiában szereplő intézkedések, akciók felsorolászerűen, egymástól függetlenül valósulnak meg.	Az intézkedések, akciók szubjektív módon (felsővezetői értékítélet alapján) prioritizálódnak a stratégiában.	Az intézkedések, akciók "sürgősségük" alapján prioritizálódnak.	Az intézkedések, akciók az ütemterv és költségvetés alapján prioritizálódnak, és forrás-szüke esetén szelektálódnak.	Az intézkedések, akciók erőforrás-igénye és stratégiára gyakorolt hatása egyaránt értékelésre kerül, és ez jelenti a prioritizálás alapját.
	9	<b>Stratégiai és operatív akciók szétválasztása</b>	A stratégiában nincsenek kidolgozott akciók.	A stratégia és az önkormányzati akciók egymástól függetlenek. A stratégia nem tartalmaz intézkedéseket, akciókat.	Az önkormányzati stratégiában keverednek az operatív és a stratégiai akciók.	A stratégiai és az operatív akciók szét vannak választva. A stratégiában csak stratégiai-szintű akciók szerepelnek.	A stratégiai akciók várható, számszerűsített hatásai megjelennek a stratégiai célkitűzésekben.	A stratégiai akciók ütemterve és erőforrásigénye prioritást élvez az operatív projektekéhez képest.

A táblából kiolvasható, hogy a stratégia tartalmi elemeit tekintve az Önkormányzat közepes vagy annál gyengébb eredménnyel rendelkezik: a lehetséges 45 pontból csupán 11 pontot ért el, ami 25%-ot jelent. Ez a gyenge eredmény alapvetően két okra vezethető vissza:

- Nincs egy átfogó stratégiai anyag, amely összefoglalná az Önkormányzat kiemelten kezelendő témáit, s ezen belül céljait. Ebből adódóan nincs lefektetett stratégia a Hivatal működésére vonatkozóan sem.
- A szakpolitikai koncepciókban megfogalmazott – jellemzően rövid- illetve középtávú – stratégiai célok nem kerülnek alábontásra – a megvalósítást támogató – akciókra.

A képet árnyalja ugyanakkor, hogy vannak olyan szakpolitikai akciók, melyek esetében a fenti értékelés ennél lényegesen jobb eredményt mutatna. Mindazonáltal ezek kevésbé jellemzően a stratégiai, illetve koncepcionális anyagokra.

### 3.2. Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció



A stratégia megvalósításában kiemelt szerepe van annak, hogy az abban résztvevők mennyire tudnak azonosulni a megfogalmazott célokkal. Ehhez hozzájárul az, hogy a stratégia előkészítésében, kialakításában és végrehajtásában kik vesznek részt, illetve hogyan történik a célok kommunikálása.

A közös értelmezést, bevonódást és kommunikációt vizsgálva az alábbi szempontokat elemeztük:

#### 10. Stratégia jóváhagyása

A jelenlegi gyakorlat **kiemelt erősségeként** definiálható, hogy **valamennyi stratégiai dokumentumot, koncepciót legfelső döntéshozói kör**, az Önkormányzat képviselőtestülete **hagy jóvá**.

#### 11. Stratégia közös értelmezése

A stratégia elfogadását követően az abban megfogalmazottakkal mind az Önkormányzat felsővezetése, mind a Hivatal felső- és középvezetése egyetért. Mindazonáltal a folyamatot tekintve elmondható, hogy ez az egyetértés kevésbé egy közös célkijelölést, mint inkább a Hivatal középvezetői által javasolt szakpolitikai irány felsővezetői jóváhagyását takarja. **Nem történik meg a stratégiai célok felsővezetés általi kijelölése, a folyamat fordítva, mintegy “bottom up” módon, a Hivatal szakmai területeitől indul.** Ez a gyakorlat ellentmond azzal a stratégiaalkotáshoz kapcsolódó elvárással, hogy a stratégia felsővezetői téma legyen.

#### 12. Stratégia kialakításában való részvétel

A stratégia hagyományos értékelése szerint (amint azt az alábbi tábla is mutatja) a munkatársak bevonása a stratégiaalkotás folyamatába alapvetően előnyként értékelendő. Mindazonáltal – a 11. pontban részletezettekre hivatkozva – az Önkormányzat esetében egy fordított helyzetről beszélhetünk. Sarkosan fogalmazva: **nem a felsővezetők vonják be a**

**munkatársakat a stratégia kidolgozásába, hanem a munkatársak “hagyatják jóvá” az általuk jónak vélt elképzeléseket a felsővezetéssel.** Ez egyrészt negatívan befolyásolja a felsővezetői elköteleződést, másrészt negatív hatással van a hosszú távú gondolkodásra, célkitűzésre.

Ehhez hasonlóan nincs kialakult gyakorlata a külső szereplők (civiliek, gazdasági társaságok, intézmények) bevonásának e tervezési feladatba.

### 13. Elemzések készítésében való részvétel

Egy stratégia abban az esetben tekinthető megalapozottnak, ha azt szakmai elemzések előzik meg, illetve támasztják alá. Tekintettel arra, hogy **az Önkormányzat stratégiai koncepciói esetében jellemzően nem készülnek háttér-elemzések**, jelen pont gyengességként kell szerepeljen az értékelésünkben.

### 14. Stratégia iránti elkötelezettség

A stratégia iránti elkötelezettséget egyrészt a kommunikációban, másrészt a megvalósításban lehet lemérni. Kommunikáció alatt értjük, ha a vezetők minden lehetséges fórumon kiállnak a stratégiai célok mellett, folyamatosan hangsúlyozva ezek fontosságát, s emellett a döntéseik során is figyelembe veszik mindezeket. A megvalósítás jelenti a ténylegesen megtett lépéseket a stratégiai célok elérése érdekében, azaz például mennyire követik végig aktívan a stratégia megvalósítását a vezetők, illetve adnak ebben támogatást a munkatársak).

Az Önkormányzat esetében a stratégia iránti elkötelezettség inkább formálisnak tekinthető. A szakmai területek elkészítik a szakági koncepciókat, melyeket a felsővezetés elfogad, a végrehajtás, megvalósítás mindazonáltal esetleges. Az elkötelezettség ebből adódóan alacsony szintet mutat.

### 15. Stratégia végrehajtásában való részvétel

A megalkotott szakpolitikai koncepciók megvalósítása esetleges, jórészt a felelős szervezeti egység vezetőjétől függ – tekintettel arra, hogy a stratégiai célok csak ritkán kerülnek lebontásra operatív célokra, illetve akciókra, emellett a stratégia megvalósításával kapcsolatos beszámolás is csak ad-hoc módon történik. Ily módon elmondható, hogy **a szervezet irányítása nagyrészt a napi feladatok mentén történik, a stratégiai célok végrehajtása esetleges, a munkatársak többsége számára a stratégia semmilyen módon nem jelenik meg.**

### 16. Stratégia kommunikációja

A jóváhagyott, képviselőtestület által elfogadott koncepció a munkatársak (és az állampolgárok) számára elérhető a Hivatal honlapján. Ezen felül a stratégiai céloknak további kommunikációja nem történik meg. A vezetői interjúk alapján elmondható, hogy **a munkatársak jellemzően csak azokat a stratégiai célokat ismerik, amelyek végrehajtásában közvetlen feladatuk keletkezik.**

Az Önkormányzat szakpolitikai koncepcióinak fenti szempontok mentén végzett vizsgálatának eredményét – az előző ponthoz hasonlóan – az alábbi tábla foglalja össze.

Nr.	Dimenzió	0	1	2	3	4	5	
Közös értelmezés, bevonódás, kommunikáció	10	Stratégia jóváhagyása	Nincs dokumentált stratégia.	Csak korábbi, munkaközi (jóváhagyás nélküli) verzió áll rendelkezésre.	Csak nem-aktualizált stratégia áll rendelkezésre, amely elavult vagy az előző vezetés által lett jóváhagyva.	A felsővezetés felé elkészült az előterjesztés, de még nem került jóváhagyásra.	A felsővezetés által jóváhagyott stratégia áll rendelkezésre.	
	11	Stratégia közös értelmezése és dokumentáltsága	A felsővezetésnek nincs közös álláspontja, elképzelése a stratégiáról.	A felsővezetésnek "állítólag" közös álláspontja van a stratégiáról, de ez nincs dokumentálva.	A felsővezetés kidolgozta, leírta a stratégiát, ugyanakkor a cég működésében ez nem jelenik meg.	A felsővezetés dolgozta ki a stratégiát. A középvezetés álláspontja nem ismert.	A felsővezetés és a középvezetés egyetért a stratégiai kérdésekben, így biztosítva a közös stratégiai irányt.	A szervezet minden egysége ismeri, elfogadja a stratégiát és annak megfelelően cselekszik.
	12	Stratégia kialakításában való részvétel	Nincs stratégia.	A felsővezetés fejében létezik a stratégia.	A felsővezetés zártkörűen dolgozta ki a stratégiát.	A felsővezetés és a középvezetés közösen dolgozta ki a stratégiát.	A munkatársak is részt vettek a stratégia kialakításában.	Az érintettek (civil szervezetek, gazdasági társaságok, lakosság) széleskörű bevonásával készült a stratégia.
	13	Elemzések készítésében való részvétel	Nincs stratégiai dokumentáció.	A stratégia elemzések nélkül készült, közös gondolkodás eredményeként.	Az elemzések szigorúan bizalmasak, a felsővezetés maga készíti.	Az elemzéseket az erre kijelölt egység (pl. controlling) készíti.	A stratégiaalkotás alapjául szolgáló elemzések a teljes szervezetről jönnek (pl. controlling, ügyfélszolgálat, minőségügy).	A stratégiai elemzések belső (szervezeti) és külső (specialista) forrásokra is támaszkodnak.
	14	Stratégia iránti elkötelezettség	Nincs egységes stratégia.	A felsővezetésen belül ellentétek vannak a stratégia megfelelősége kapcsán.	A felsővezetés elkötelezett a stratégia megvalósításában.	A középvezetés elkötelezett a stratégia megvalósításában.	A munkatársak jelentős része elkötelezett a stratégia megvalósításában.	A tulajdonosok elkötelezettek, támogatják a stratégia megvalósulását.
	15	Stratégia végrehajtásában való részvétel	A szervezet irányítása a napi feladatok mentén történik.	A felsővezetés fejében létezik a stratégia és eszerint irányítja a szervezetet.	A stratégia végrehajtása kizárólag a felsővezetés feladata, nincs tovább bontva a felelősség.	A stratégia végrehajtása kizárólag a felsővezetés és a középvezetés feladata. Nincs tovább bontva a felelősség.	A munkatársak részt vesznek a stratégia végrehajtásában, de nincs egyéni felelősség meghatározva.	A munkatársak részt vesznek a stratégia végrehajtásában, csoportszintű és egyéni felelőségek vannak.
	16	Stratégia belső kommunikációja	A stratégia nem publikus a munkatársak számára.	A stratégia belső kommunikációja elmarad, hiányzik.	Az intraneten vagy fizikailag hozzáférhető a stratégia.	Egyszeri intenzív belső kommunikációt gyakorol a vezetés a stratégia megismertetésére (előadás, kiadvány, stb.)	A stratégia kezdeti kommunikációját interaktív eszközök támogatják (pl. stratégiai napok, önkormányzati fórumok).	Rendszeres belső kommunikáció van a stratégia megvalósulásáról (pl. negyedéves vagy féléves tájékoztató az eredményekről).

A táblából kiolvasható, hogy a stratégia közös értelmezését, kommunikációját tekintve az Önkormányzat az egyes pontokban szélsőséges (jó vagy nagyon gyenge) eredményt ért el: a lehetséges 34 pontból 15 pontot szerzett, ami 44%-ot jelent. Ezt a közepes eredményt ugyanakkor jelentősen árnyalja, hogy a 10-11-12. pontokban az Önkormányzat csak látszólag/formálisan teljesít jól: a stratégiát (konceptiót) a szakmai területek munkatársai dolgozzák ki a középvezető útmutatása alapján, s azt a felsővezetés végül elfogadja – a felsővezetői elköteleződés tehát inkább mondható formálisnak, mint irányít mutatónak.

E háttér-információt is figyelembe véve **az Önkormányzatnál jelenleg alkalmazott stratégia-jóváhagyási folyamata, a külső és belső szereplők bevonásának módja a stratégia kialakításába, valamint a stratégia iránti elkötelezettség szintje még jelentős fejlesztési lehetőségeket hordoz magában.**

### 3.3. Szervezeti feltételek biztosítása, stratégiai tanulás



Számos tényező játszik szerepet abban, hogy a stratégia megvalósítása hogyan zajlik: alábontásra kerül-e a stratégia, rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások, van-e felelőse a stratégiai célok nyomon követésének, rendszeres és érdemi-e a stratégia felülvizsgálata és a megvalósulás értékelése.

E szempontokat vizsgáljuk jelen pontban, kilenc dimenzió mentén:

#### 17. Stratégia alábontása

Amint a 3.1. pontban már említettük: az Önkormányzat nem rendelkezik egy átfogó, valamennyi stratégiailag fontos témát magában foglaló össz-önkormányzati stratégiával. 2008-ban elkészítésre került ugyan az Integrált Városfejlesztési Stratégia, mely bizonyos szintig a szakági koncepciókat is magában foglalja – ezt ugyanakkor nem kiegyensúlyozott módon és a teljesség igényével teszi. Az IVS elsősorban az épített környezetre fókuszál, a nem városfejlesztéshez kapcsolódó szakági célok háttérbe szorulnak.

Ebből adódóan kijelenthető, hogy az Önkormányzatnál rendelkezésre álló szakági koncepciók egymástól függetlenül készülnek és léteznek. **Nincs egy egységes iránymutatás, mely a különböző területeken megfogalmazott célokat összesítené, rangsorolná.**

Mindazonáltal hangsúlyozzuk azt is, hogy **a szakági koncepciók megléte fontos eleme a stratégiai működésnek**, ezeket azonban a stratégia alábontásaként, abból levezetve kellene elkészíteni. Egységes stratégia nélkül ugyanis nem lehetséges a rész-stratégiák (szakági koncepciók) összehangolása, azok között prioritások kijelölése.

A stratégiaalkotás az Önkormányzatnál ily módon féloldalas: nem készül stratégia, de léteznek szakági koncepciók.

Tartalmilag nézve tehát nem beszélhetünk a stratégia alábontásáról (mivel nincs stratégia), formailag azonban ezek a koncepciók a – nem létező stratégia – alábontásának minősülhetnek.

## 18. Szervezeti keretek stratégiához igazítása

A szakági koncepciókat (az eddigiekhez hasonlóan jelen elemzésben stratégiaként kezelve) tekintve elmondható, hogy az a szervezeti felépítésre nincsenek ráhatással. A stratégia tartalmától függetlenül az Önkormányzat és a Hivatal szervezeti felépítése és a feladatkörök állandók.

Nem jellemző, hogy egy-egy – méretéből, politikai/gazdasági jelentőségéből vagy az átfutási időből adódóan – kiemelkedő stratégiai cél végrehajtására önálló munkakört vagy szervezeti egységet alakítana ki az Önkormányzat. Ilyen esetekben projekt szervezet formájában történik a megvalósítás.

## 19. Erőforrások biztosítása

Kiemelten pozitívan értékeljük, hogy a költségvetési koncepció kialakítása során a **szakterületek (osztályok) vezetői jellemzően a szakági koncepció alapján állítják össze a következő évi tervet**. A stratégiai célok közötti súlyozás, illetve a költségvetési koncepcióban a stratégiai célok megjelenítésének mértéke a középvezető (osztályvezető) döntésének függvénye.

**A költségvetési koncepció elfogadásában a stratégiai célok figyelembe vétele nem minden esetben következetes.** Nehezíti a stratégiai célok megvalósításához az erőforrások biztosítását a források szűkös rendelkezésre állása, valamint a szakági koncepciókban megfogalmazott célok közötti prioritizálás hiánya.

## 20. Stratégia-támogató szervezet kialakítása

**A stratégiai irányítási rendszer támogatására nincs dedikált szervezeti egység.** A stratégiai dokumentumok elkészítéséért, illetve a szakági koncepciók összehangolásáért az aljegyző felel. A stratégia felülvizsgálatát, illetve a stratégia megvalósításának áttekintését a jegyző rendeli el. E két felsővezető számos egyéb feladata mellett látja el e tevékenységet, ebből adódóan az sok esetben csak esetlegesen, illetve részlegesen tud megvalósulni.

A stratégiai célokat (szakági koncepciókat) a szakmai területek (osztályok) készítik el, a középvezető iránymutatása mentén. Szintén e szervezeti egység feladata a stratégia megvalósítása, illetve az operatív felülvizsgálat és erről való beszámolás a felsővezetés felé. Ennek azonban nincs rendszeresített folyamata, minden esetben felsővezetői utasításra, ad hoc módon történik.

## 21. Stratégia-támogató szervezet feladatai

Tekintettel a 20. pontban foglaltakra (nincs a stratégia támogatására dedikált szervezeti egység), e pont az Önkormányzat esetében jelenleg nem értelmezhető.

## 22. Stratégiai tanulás, továbbfejlesztés

A stratégia felülvizsgálata esetleges, felsővezetői (jegyzői) döntés alapján történik. Félévente jellemzően 2-3 szakági koncepció áttekintésére kerül sor. A stratégia felülvizsgálata minden esetben összekapcsolódik a megvalósítás előrehaladásáról szóló beszámolóval. A felülvizsgálat eredményeként a koncepcióban foglalt célokat szükség szerint módosítják.

A módosított szakági koncepciót – a megalkotáshoz hasonlóan – a képviselőtestület fogadja el.



### 23. Stratégiai felülvizsgálat gyakorisága

A szakági koncepciók jellemzően 3-5 évre készülnek, legkésőbb az időtáv végén megtörténik a felülvizsgálat és – szükség szerint – egy új koncepció elkészítése. Ezen felül (a 22. pontban ismertetettek szerint) időközben is megtörténhet a felülvizsgálat. Ennek kialakult rendszere nincs, ad hoc vezetői döntés függvénye.

### 24. Stratégia megvalósulás értékelésének érintettjei

A stratégia megvalósulásának értékelése – a fentiek alapján – jegyzői döntés eredményeként indul, annak elkészítéséért a középvezető (osztályvezető) felel. A megvalósulás értékelését az arra kijelölt, adott osztályon dolgozó köztisztviselő végzi. Ez a gyakorlat – a felsővezetői szintről – a munkavállalók szintjére helyezi a stratégia értékelését, ami nagymértékben csökkenti a stratégiai célok súlyát, jelentőségét és irányítási eszközként való alkalmazhatóságát.

Valóban cél, hogy a munkatársak is bevonásra kerüljenek a stratégia megvalósulásának értékelésébe, ez a bevonás szintjén ugyanakkor nem mutathat túl. A stratégia megvalósulás értékelése minden esetben elsődlegesen felsővezetői feladat kell, hogy legyen.

### 25. Stratégia megvalósulásának értékelése

A stratégia megvalósulásának értékelésére jellemzően nem készülnek belső felmérések, elemzések. Szintén ritka a külső érintettek (ügyfelek, civilek, gazdasági társaságok stb.) bevonása az értékelési folyamatba.

**Tekintettel arra, hogy a szakági koncepciók csak kevés esetben tartalmaznak objektív kritériumokat arra vonatkozóan, hogy egy adott cél mikor tekinthető teljesültnek, a megvalósulás értékelését a munkát végző köztisztviselő, valamint felettese szakmai véleménye, tapasztalata határozza meg.** Ez alapján kerül rögzítésre, hogy az adott stratégia megvalósulása sikeres volt-e vagy sem.

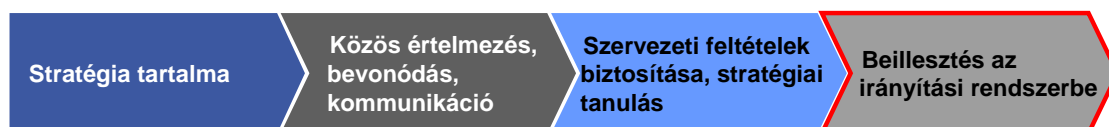
Az Önkormányzat szakpolitikai koncepcióinak fenti szempontok mentén végzett vizsgálatának eredményét – az előző ponthoz hasonlóan – az alábbi tábla foglalja össze.

Nr.	Dimenzió	0	1	2	3	4	5	
Szervezeti feltételek biztosítása, stratégiai tanulás	17	<b>Stratégia alábontása</b>	Nincs teljeskörű össz-önkormányzati szintű stratégia.	Csak össz-önkormányzati stratégia van, rész-stratégiák, koncepciók nincsenek.	Az össz-önkormányzati és a rész-stratégiák egymástól függetlenül készülnek.	Főbb szervezeti egységekre vagy funkcióira alábontott stratégiákkal rendelkezik az önkormányzat, amelyek összekapcsolódnak a szervezeti szintű stratégiával.	Többszintű, összetett stratégiai alábontás készül, hogy minden egység tisztába legyen a saját stratégiai feladataival.	A többszintű, alábontott stratégiák összhangban vannak az össz-önkormányzati stratégiával, így növelve a funkciók, egységek közötti hatékonyságot.
	18	<b>Szervezeti keretek stratégiához igazítása</b>	Nincs stratégia, a szervezeti felépítés a napi operatív működés átalakulásakor változik.	Van stratégia, de a szervezeti felépítés és feladatkörök állandók, nem kapcsolódnak a stratégiához.	A cél megvalósításában leginkább kompetens szervezet "kapja" a végrehajtás feladatát és felelősségét.	A stratégia végrehajtására formalizált szervezeti keretek jelennek meg a meglévő struktúra mellett (szakértői teamek).	Időiglenes szervezeti egységek, illetve önálló munkakörök kerülnek kialakításra, biztosítva a megfelelő erőforrás dedikálását.	
	19	<b>Erőforrások biztosítása</b>	Nincs stratégia, az erőforrás-elosztás (költségvetés-tervezés) a napi operatív működés igényei szerint alakul.	Van stratégia, de nincs hatása az erőforrás-elosztásra (költségvetés-tervezésre).	A stratégia megvalósításához szükséges források, amikor és ahol szükséges, majd ad hoc módon rendelkezésre állnak.	A stratégia megvalósításához szükséges nagyobb külső erőforrásokhoz (fejlesztések, alvállalkozók) szükséges finanszírozás előzetesen jóvá van hagyva, így ez előre biztosított.	Ha a stratégia megvalósítása nagyobb belső erőforrást (többletkapacitást) igényel, bekerül a HR tervbe (átcsoportosítás vagy új munkatárs felvétele történik).	A stratégia megvalósításához szükséges akciók ütemterve és tartalma alapján önálló költség- és kapacitástervvel rendelkeznek. Ezek biztosítottak a költségvetés- és HR terv alapján.
	20	<b>Stratégia-támogató szervezet kialakítása</b>	A stratégia nem igényel külön felelőst, erőforrást.	Nincs stratégia-támogatásra dedikált egység.	A stratégia a felsővezetés feladata, a többi szervezet csak ad hoc módon vesz benne részt.	A stratégiai feladatok koordinációja nevesített feladat, de nincs önálló szervezeti egység erre a feladatkörre.	A stratégiai feladatok koordinációját önálló szervezeti egység végzi, de nem közvetlenül a felsővezetés alatt.	A stratégiai feladatok koordinációját önálló szervezeti egység végzi, közvetlenül a felsővezetés irányítása alatt.
	21	<b>Stratégia-támogató szervezet feladatai</b>	Nincs stratégia-támogató szervezet.	A stratégiai feladatok a stratégiaalkotásra terjednek ki - koordinációs feladatokat, szervezést jelentenek.	A stratégiai feladatok a stratégiaalkotásra terjednek ki - az anyagok összeállításáért, tartalmáért is felelős az egység.	A stratégiai feladatok folyamatos szervezési munkát jelentenek, a stratégiaalkotás mellett a szervezet tájékoztatása, az évközbéli visszamérés koordinációja tartozik bele.	A stratégiai feladatok az évközbéli teljesítmémmérésre is kiterjednek: a rendszeres beszámolás előkészítése, koordinációja is feladat.	A stratégiai feladatok operatív munkát jelentenek: önálló projektkoordinációs iroda támogatja a stratégiai akciók megvalósulását.
	22	<b>Stratégiai tanulás, továbbfejlesztés</b>	Nincs stratégiai tanulási folyamat.	Korábban készült stratégia, de nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket.	A stratégiát nagyobb változások esetén felülvizsgálják, de nincs rendszere.	A stratégiát rendszeresen, néhány-évente felülvizsgálják, de jelentősen nem változik se tartalmában, se terjedelmében.	A stratégiai felülvizsgálat lehetőséget ad a hibák felismerésére, így egyre jobb a stratégia.	A stratégiaalkotás folyamatát folyamatosan fejlesztik, így egyre jobb a stratégia tartalma és annak megvalósulásának mértéke.
	23	<b>Stratégiai felülvizsgálat gyakorisága</b>	Nincs stratégiai felülvizsgálat.	Egyszer készült stratégia, de azóta nem foglalkoztak vele.	Rendszeresen, 3-5 évente új stratégia kialakítására kerül sor, időszakon belül nincs (vagy csak ad hoc) felülvizsgálat.	Csak a szervezeti (önkormányzati) környezet átfogó változásakor, illetve krízis esetén vizsgálják felül a stratégiát.	A 3-5 éves stratégiaalkotás mellett rendszeresen, évente sor kerül a stratégia felülvizsgálatára.	A környezet kiszámíthatatlansága, turbulens piaci körülmények miatt akár félévente-negyedévente módosítanak a stratégián.
	24	<b>Stratégia megvalósulás érintettjei</b>	A stratégia megvalósulását nem értékelik.	A stratégia megvalósulását a tulajdonosok ítélik meg.	A stratégia megvalósulását a felsővezetés értékeli.	A stratégia megvalósulásának értékelésében a középvezetés is részt vesz.	A stratégia megvalósulásának értékelésébe a munkatársakat is bevonják (pl. kérdőív).	A külső érintettek (ügyletek, hatóságok, civilek) véleménye is szerepet kap a megvalósulás értékelésében.
	25	<b>Stratégia megvalósulásának értékelése</b>	A stratégia megvalósulását nem értékelik.	A felsővezetői elvárások teljesülése alapján kerül értékelésre a stratégia.	Az érintettek tapasztalata, véleménye határozza meg, hogy sikeresnek ítélik meg a stratégiát.	Az költségvetési terv teljesülése határozza meg, hogy a stratégia teljesült-e vagy sem.	Belső felmérések, elemzések eredményei alapján kerül értékelésre a stratégia megvalósulása.	A külső érintettek (ügyletek, hatóságok, civilek) véleményének, információinak becsatornázásával készül a megvalósítás értékelése.

A fenti tábla az előzőekhez hasonló közepes vagy annál gyengébb eredményt mutat: csaknem valamennyi dimenzió mentén az 1-es és 2-es szint között mozog az értékelés. A pontozás alapján elmondható, hogy az Önkormányzat a lehetséges 44 pontból 15 pontot ért el, ami 34 %-ot jelent.

Ez az érték ugyanakkor egy jól kialakított rendszer bevezetésével látványosan javítható, mely rendszer meghatározza a stratégia felülvizsgálat folyamatát, rendszerességet és az abban résztvevők feladatát és felelősségét.

### 3.4. Beillesztés az irányítási rendszerbe



A stratégiai érettség vizsgálatunk utolsó elemeként a stratégia és az irányítás kapcsolatát elemezzük. A stratégia megalkotása csupán az első lépést jelenti a stratégiai működés irányában. Ha a stratégiai célokat nem bontjuk le mutatókra és célértékekre, valamint nem fogalmazzunk meg ezekhez kapcsolódóan akciókat (feladatokat), akkor a stratégia mindvégig csupán egy távlati cél marad, mely a működés fölött „lebeg” – ahelyett, hogy beépülne a mindennapi működésbe.

**A stratégiát tehát le kell bontani akciókra, majd rendszeresen nyomon követni a megvalósulását, az eredményeket pedig visszavezetni az irányítási rendszerbe, s alkalmazni az ösztönzésben és teljesítményértékelésben.**

A stratégia beillesztését vizsgáljuk tehát jelen pontban, az alábbi nyolc dimenzió mentén:

#### 26. Mutatók, célértékek megjelenése a tervezésben

Amint arról egy korábbi fejezetben már szó volt, **az Önkormányzatnál rendelkezésre álló szakági koncepciók csak nagyon kevés esetben kerültek operatív lebontásra.** Célértékeket, mutatószámokat jellemzően nem tartalmaznak ezek az anyagok, a célokat csupán szövegesen fogalmazzák meg.

#### 27. Akciók megjelenése a tervezésben

**Kevés koncepció esetében kapcsolódnak konkrét feladatok, intézkedések, akciók a stratégiai célokhoz.** Erre mutat pozitív példát a Gyermek és ifjúságvédelmi koncepció, melyben olyan akciók kerültek megfogalmazásra, mint pl. „Kérdőíves felmérés készítése a kerületi közösségi, kulturális és szabadidős programokkal kapcsolatos igényekről, értékelés (elégedettség mérés) a megvalósult programokról.”. A koncepció az egyes akciókhoz kapcsolódóan megfogalmazza a várt eredményt, a felelőst és a határidőt.

Mindazonáltal e kifejtés sajnos csak a kivételt jelenti. A legtöbb koncepció esetében ilyen alábontás nem született.

#### 28. Stratégia megvalósulás nyomon követése a beszámolásban

A stratégia megvalósulásának értékelése a stratégia felülvizsgálatával egyidejűleg, ad hoc módon (esedi vezetői döntés alapján) vagy a koncepció lejártát követően történik meg. Rendszeres felülvizsgálat nincs.

### **29. Mutatók, célértékek megjelenése a beszámolásban**

**A beszámolás esetleges, annak alapját a szakmai terület (osztály) vezetőjének értékítélete képezi.** Tekintettel arra, hogy a szakmai koncepciókban jellemzően nem szerepelnek mutatók, illetve célértékek, ezek a beszámolás során sem jelennek meg.

### **30. Akciók megjelenése a beszámolásban**

Amennyiben az adott szakági koncepcióhoz kapcsolódóan konkrét akciók is megfogalmazásra kerültek, úgy a beszámolásban ezek is megjelennek. Mindazonáltal a koncepciók jelentős hányadához nem kapcsolódnak akciók, így azok megvalósítását sem lehet nyomon követni.

### **31. Stratégia beágyazódottsága az ösztönzési rendszerbe**

**A jelenlegi ösztönzési rendszer nem áll kapcsolatban a stratégiával, stratégiai célokkal.** A képviselőtestület minden évben elfogad egy cél-listát, mely alapján megfogalmazásra kerülnek a munkatársak egyéni célkitűzései is. Mindazonáltal e cél-lista nem (vagy csak érintőlegesen) áll kapcsolatban a szakági koncepciókkal, illetve az Integrált Városfejlesztési Stratégiával.

### **32. Stratégia alábontása az ösztönzésben**

**Jelenleg az ösztönzési rendszer nem kapcsolódik a stratégiához, illetve az abban foglalt célokhoz.** A teljesítményértékelés a Ktv. előírásainak megfelelően, egy központi sablon szerint, s jellemzően csak formálisan történik.

A lehetőség ugyanakkor nyitott, hogy a teljesítményértékelésben foglalt célokat objektívvá és stratégiai fókuszultságúvá tegyünk. Az egyéni célok közé beépíthetőek pl. olyan stratégiai célok, melyekre a munkatársnak és/vagy szervezeti egységének közvetlen ráhatása van, de – alacsony százalékban – megjelenhetnek benne szervezeti szintű elemek is.

### **33. A teljesítményértékelés objektivitása**

A jelenlegi teljesítményértékelési rendszer egyaránt tartalmaz objektív és szubjektív elemeket, azok azonban egyik esetben sem kapcsolódnak a stratégiai célok megvalósulásához (a képviselőtestület által elfogadott cél-listán alapulnak).

Az alábbi tábla összefoglalóan is bemutatja a fenti szempontok mentén végzett értékelésünket. Tekintettel arra, hogy a szakági koncepciók jellemzően nem tartalmaznak sem mutatószámokat, sem akciókat, e szempontrendszer mentén az Önkormányzat nagyon gyenge, csupán 8%-os eredményt ért el.

Ez alapján elmondható, hogy a stratégia irányítási rendszerbe történő illesztése hordozza magában a legtöbb fejlesztési lehetőséget az Önkormányzatnál.

Nr.	Dimenzió	0	1	2	3	4	5	
Beillesztés az irányítási rendszerbe	26	<b>Mutatók, célértékek megjelenése a tervezésben</b>	Nincs stratégia, hagyományos éves tervezéssel rendelkezik a szervezet.	A stratégia nincs kapcsolatban a tervezéssel, mivel a stratégiában nincsenek mutatószámok, célértékek.	A stratégiában vannak mutatószámok, célértékek, ezek ugyanakkor nem alkotnak egységes stratégiai tervet.	A stratégiai terv a stratégiai célkitűzések számszerűsítése alapján készül (top-down). Az operatív tervezésnél a hagyományos szemlélet érvényesül (bottom-up).	A stratégiai mutatószámok a terv sarokszámaiként szolgálnak, de a stratégiában kitűzött érték és az üzleti terv alapján történő számszerűsítés a végén eltérhet.	A stratégiai mutatószámok célértékei adják a tervezés kiindulási pontját, ezeknek teljesülnie kell az éves terv alapján is.
	27	<b>Akciók megjelenése a tervezésben</b>	Nincs stratégia, hagyományos éves tervezéssel rendelkezik a szervezet.	A stratégiában nincsenek akciók, intézkedések, illetve ezek költségvetésük nem kerülnek számszerűsítésre.	Az akciók rendelkeznek részletes ütemtervvel és költségvetéssel, de nincsenek kapcsolatban az éves tervezéssel.	A stratégiai intézkedések, akciók fejlesztési, beruházási igénye megjelenik az éves költségvetési tervben.	A stratégiai intézkedések, akciók működési, üzemeltetési költségei (pl. plusz létszám, karbantartási díj) is megjelenik a költségvetési tervben.	A tervezés részét képezi az akciók pénzügyi hatásainak átfogó tervezése (cash flow): a költségek mellett a várható bevételek is számszerűsítésre kerülnek.
	28	<b>Stratégia megvalósulás nyomon követése a beszámolásban</b>	A stratégia teljesülése nem része a beszámolási rendszernek.	A stratégia visszamérése, értékelése csak stratégia-felülvizsgálatkor történik.	A stratégia megvalósulásáról évente egyszer készül beszámoló, év végén.	A stratégia megvalósulásáról folyamatosan, negyedéves beszámoló készül.	A stratégia megvalósulását havi-kéthavi rendszerességgel nyomon követik a vezetők.	A stratégia megvalósulása a rendszeres vezetői megbeszélés részét képezi.
	29	<b>Mutatók, célértékek megjelenése a beszámolásban</b>	A mutatószámok nem részei a beszámolásnak.	A stratégiai mutatók, célértékek csak a stratégiai időtáv végén érdekesek.	A stratégiai mutatókat év végén számszerűsítik, az éves beszámolás részeként.	A stratégiai mutatószámok részét képezik a negyedéves belső beszámolásnak.	A stratégiai mutatószámokat rendszeres, havi riportok támogatják.	A mutatószámok értékének alakulása a vezetői megbeszélések tárgyát képezi.
	30	<b>Akciók megjelenése a beszámolásban</b>	Az akciók nem részei a beszámolásnak.	A stratégiai akciók megvalósítását, teljesülését csak a stratégiai időtáv végén ellenőrzik.	A stratégiában megfogalmazott akciók előrehalad-tát évente értékelik, az éves beszámolás részeként.	A stratégiában megfogalmazott akcióknak negyedéves, önálló beszámolója készül.	Az akciók alakulásának nyomon követésére rendszeres, havi riportok készülnek.	Az akciók alakulása a vezetői megbeszélések tárgyát képezi.
	31	<b>Stratégia beágyazódottsága az ösztönzési rendszerbe</b>	A stratégia nem része az ösztönzési rendszernek.	Csak a felsővezetői ösztönzésben szerepel a stratégia megvalósulása.	A felső- és középvezetői ösztönzésben jelenik meg a stratégia.	A munkatársi ösztönzési rendszerben is megjelenik valamilyen formában a stratégia.		
	32	<b>Stratégia alábontása az ösztönzésben</b>	A stratégia nem része az ösztönzési rendszernek.	Csak egyéni célok léteznek, a személy által befolyásolható mutatókkal és feladatokkal.	Az önkormányzati szintű célok (mutatószámok) teljesülése jelenik meg minden szinten.	Az önkormányzati szintű célok is megjelennek az ösztönzésben.	Többszintű (önkormányzati – szervezeti egység szintű – egyéni), kiegyensúlyozott ösztönzési rendszer van.	
33	<b>A teljesítmény-értékelés objektivitása</b>	A stratégia nem része az ösztönzési rendszernek.	A stratégia végrehajtásában való részvétel értékelése szubjektív módon történik, vezetői megítélés alapján.	A stratégia végrehajtásában való részvétel értékelése objektív módon történik, mérőszámok alapján.	A stratégia végrehajtásában való részvétel objektív módon történik, amelyet a vezető meghatározott kereteken belül eltéríthet.	A stratégia végrehajtásában való részvétel értékelése szubjektív (vezetői értéktétel) és objektív (mérőszámok alapján) is megtörténik.		

## 4. Javaslat az Önkormányzat stratégiai működésének fejlesztésére

A jelenlegi helyzet értékelését követően e fejezet célja, hogy az önkormányzati stratégiaalkotásához és lebontásához útmutatást nyújtson – különös tekintettel azon fejlesztendő területekre, melyeket a 3. pontban hiányosságként azonosítottunk.

**A stratégiai irányítási rendszer újragondolása hozzájárul az egységes felsővezetői célkijelölés erősítéséhez, ezáltal a stratégia iránti legmagasabb szintű elkötelezettséghez.**

A stratégiai irányítási rendszer célja a stratégia megalkotásának, megvalósításának és nyomon követésének elősegítése azáltal, hogy a stratégiai célokat konkrét intézkedésekre (akciókká) és a teljesülést mérő mutatószámokra bontja.

Az Önkormányzat stratégiai működésének lehetőségeit az alábbi lépések mentén fejtjük ki részletesen:

<b>Jövőkép, küldetés meghatározása</b>	A jövőkép (vízió) az Önkormányzat jövőbeli állapotát hivatott rögzíteni, a küldetés (misszió) pedig arra ad választ, hogy mi az a szerep, amit be akar tölteni.
<b>Stratégiai elemzések készítése</b>	Egy stratégia abban az esetben tekinthető megalapozottnak, ha azt elemzések előzik meg. Ebbe a folyamatba bevonhatóak külső szakértők, de akár az intézmények, civil szervezetek, gazdasági társaságok képviselői is.
<b>Stratégiai opciók, irányvonalak meghatározása</b>	Stratégiai témák alatt értjük azon kulcsterületeket, melyek fejlesztése kiemelkedő fontosságú az Önkormányzat szempontjából. Az egyes témákhoz meg kell határozni azon lehetőségeket (opciókat), melyek az adott témához kapcsolódóan felmerülhetnek. Az ezek közül kiválasztott opciót hívjuk stratégiai irányvonalnak.
<b>Stratégia lebontása</b>	A stratégia lebontása magában foglalja a stratégia alábontását. Ez megtörténhet közvetlenül stratégiai célok, majd akciók meghatározásán keresztül. De kiemelt stratégiai irányvonalak esetében a célok és akciók meghatározását megelőzheti egy részstratégia kialakítása is. A részstratégia lehet szakági koncepció, illetve hivatali stratégia egyaránt.

**A stratégiai irányítási rendszer a stratégia megalkotásához, értelmezéséhez, kommunikálásához és megvalósításához egyaránt segítséget nyújt.**

### 4.1. Stratégiai irányítási rendszer kialakításának lépései az Önkormányzatnál

Az alábbiakban lépésenként bemutatjuk a stratégiai irányítási rendszerét, illetve egyes elemeit, részletesen kitérve az alábbi elemekre:

- A stratégiai irányítás szervezeti háttere és a működés módszertani keretei,
- Jövőképalkotás és küldetés meghatározása,
- Stratégiai elemzések készítése,
- Stratégiai témák és opciók kiválasztása,
- Stratégiai célok kijelölése,
- Mutatószámok kialakítása,
- Akciók megfogalmazása.

#### 4.1.1. A stratégia kialakításának alapjai

Az első feladat az önkormányzati stratégia kialakítása. Az önkormányzati stratégia nemcsak a településfejlesztési célkitűzéseket veszi figyelembe, hanem a törvényesség és hatékonyság, valamint az élıhetőség szempontjait is.

A törvényesség és hatékonyság alatt egyrészt a jogszabályoknak való megfelelést, igazgatási fegyelmet értjük. Másrészt fontos, hogy a közszolgáltatásokra kapott erőforrásokat a legkisebb költség és legmagasabb elérhető szolgáltatási színvonal elveinek betartása mellett használja fel az Önkormányzat.

Az alábbiakban egy rövid fogalmi értelmezést követően – melyben ismertetjük a stratégia csoport és a stratégiai workshop feladatait – lépésenként mutatjuk be a stratégia-alkotás és a megvalósítás nyomon követésének javasolt folyamatát.

##### 4.1.1.1. Szervezeti háttér

A stratégia kialakítás lépéseinek tételes ismertetését megelőzően e pontban röviden kitérünk annak szervezeti háttérére. Tekintettel arra, hogy a stratégia kialakítás folyamata, valamint a megvalósulás nyomon követése még egy jól kialakított rendszer esetében is érdemi erőforrás-ráfordítást igényel, **javasoljuk egy szervezeti egység (vagy kezdetben legalább egy munkatárs) dedikálását erre a feladatra**. A munkatárs – a feladat jellegéből adódóan – egy, a **polgármesterhez közvetlenül rendelt** szervezeti egységben kaphat helyet. (Több Önkormányzatnál a stratégiai területet egy szervezeti egységen belül kezelik a fejlesztési és pályázati témákkal.)

E személy vagy szervezeti egység felelhet<sup>1</sup>

- a stratégiai elemzések elkészítéséért vagy koordinálásáért,
- a stratégiai célok meghatározásának előkészítéséért és a vezetői munka támogatásáért,
- a stratégiai workshopok előkészítéséért, moderálásáért és adminisztrálásáért,
- az akciók kidolgozásának koordinálásáért, illetve szükség szerint a szakmai területek bevonásáért,
- a beszámolók begyűjtéséért, összesítéséért, valamint vezetők felé való kommunikációért,
- a stratégiához kapcsolódó kommunikációs terv kidolgozásáért és (jóváhagyást követően) végrehajtásáért.

Amennyiben nincs lehetőség a szervezeten belül e feladatokra dedikált munkatárs(ak) kijelölésére, ezek egy részét (stratégiai célok meghatározásának előkészítése, stratégiai workshopok lebonyolítása, teljes stratégiaalkotási folyamat végigkísérése, beszámolási rendszer kidolgozása) külső szakértői, tanácsadói támogatással is el lehet végezni. Hosszú távon azonban – a téma fontosságára való tekintettel – mindenképpen a belső megoldást javasoljuk.

Anyagunk további pontjaiban a fent leírt felelős személyt/csoportot **stratégiai csoportnak** nevezzük.

<sup>1</sup> E feladatok jelentős részéért jelenleg az Önkormányzatnál az aljegyző felel.

#### 4.1.1.2. Stratégiai workshop

A stratégiaalkotási munka egyik kiemelt módszertani elemét jelentik azok a **felsővezetői egyeztetések**, melyeket anyagunkban stratégiai workshopnak nevezünk. Stratégiai workshopok indokoltságát támasztja alá, hogy

- a stratégia-alkotás és nyomon követés alapvetően felsővezetői feladat, mely nem delegálható sem munkatársi, sem középvezetői szintre;
- ez a leghatékonyabb fóruma a felsővezetői egyeztetéseknek, ahol közvetlenül lehetőség van a vélemények megosztására, esetleg ütköztetésére, majd a döntések azonnali, kompromisszumos meghozására.

A stratégiai workshopon résztvevők köre<sup>2</sup>:

- polgármester,
- alpolgármesterek,
- jegyző,
- stratégiai csoport munkatársa(i).

Valamennyi workshopot a stratégiai csoport munkatársa készíti elő, moderálja és adminisztrálja.

**A stratégiai workshopok célja a stratégiai témák és opciók kiválasztása, stratégiai célok, mutatószámok és akciók meghatározása.** Szintén a stratégiai workshopon történik az **előrehaladási beszámolók áttekintése és értékelése.**

A stratégiai workshopon meghozott döntések nem helyettesítik – nem is helyettesíthetik – a stratégia képviselőtestület általi elfogadását, illetve a beszámolók rendszeres testületi megvitatását. **Céljuk a képviselőtestületi döntés megalapozott, felsővezetői előkészítése, valamint a rendszeres nyomon-követés és beszámolás megvalósítása.**

#### 4.1.2. Jövőképalkotás, küldetés meghatározása

A stratégia-alkotási folyamat első lépése az Önkormányzat jövőképének és küldetésének meghatározása. A jövőkép (vízió) az Önkormányzat kívánt jövőbeli állapotát hivatott rögzíteni, a küldetés (misszió) pedig arra ad választ, hogy mi az a szerep, amit be akar tölteni.

Mind a jövőkép, mind a küldetés meghatározása felsővezetői feladat, mely egy stratégiai workshop keretében zajlik.

Példaként ezúttal Ausztria fővárosa, Bécs küldetését és jövőképét mutatjuk be:

- **Küldetés:** Az önkormányzati hivatal az első kapcsolódási pont az állampolgárok számára a kereskedelmi jogi ügyekben, az államigazgatási bírság intézése, a tartózkodási engedély kérése, az útlevel, elvesztett iratok választás, referendum, közvélemény-kutatás, állampolgárság megszerzése ügyében vagy parkolóhely ügyintézés során.
- **Jövőkép:** A szervezet a régi bürokratikus igazgatási formát szeretné megváltoztatni, egy az új közigazgatási vezetés eszközein (például a célok és költség-elszámolás alapján történő vezetés, az ügyfelek számára nyújtandó szolgáltatások fejlesztésével ügyfél és szolgáltatás központúvá válás) alapuló új standardokra.

---

<sup>2</sup> A résztvevők köre – önkormányzati döntés függvényében – kiegészülhet az aljegyzővel.



#### 4.1.3. Stratégiai elemzések készítése

A stratégiai elemzések elkészítésének célja egy átfogó helyzetelemző kép felrajzolása, mely – a vezetői elvárásokkal egyidejűleg – inputként szolgál majd a stratégiai témák kiválasztásához.

Amennyiben például a stratégiai elemzés kimutatja, hogy jelentős problémák állnak fenn a közbiztonság területén, és az Önkormányzat vezetőink fontos, hogy ezen változtassanak, akkor a stratégiai témák közé be fog kerülni a közbiztonság (lásd 4.1.4. pont).

A stratégiai elemzések elkészítéséért a stratégiai csoport felel, ez mindazonáltal nem jelenti azt, hogy valamennyi elemzést ők készítik, csupán koordinálják a helyzettelmérő munkát. Az elemzéseket készítheti külső vállalkozó, szakértő, illetve a szakmai osztály munkatársai. A munka során bevonhatók az érintett civil szervezetek, intézmények és gazdasági társaságok képviselői is.

Javasoljuk, hogy az elkészült elemzéseket a stratégiai csoport küldje meg az Önkormányzat felsővezetése részére még azon stratégiai workshopot megelőzően, amelyen a stratégiai témák és opciók kerülnek kiválasztásra. Ily módon a döntéshozóknak lesz idejük megismerni az egyes területek problématerképét.

#### 4.1.4. Stratégiai témák és opciók kiválasztása

A stratégiaalkotási folyamat első lépése a stratégiai témák kiválasztása. **Stratégiai téma alatt értjük azon kulcsterületeket, melyek fejlesztése kiemelkedő fontosságú az Önkormányzat szempontjából.** Olyan témák ezek, melyekre a felsővezetés mindenképpen figyelmet szeretne fordítani a jövőben. Ilyen lehet például:

- városfejlesztés,
- intézményrendszer átszervezése,
- civil kapcsolatok, partnerség erősítése,
- közbiztonság,
- pótlólagos bevételi források megteremtése.

A stratégiai témák kiválasztása stratégiai workshop keretén belül történik, mely kör – tekintettel a lehetséges témák széles spektrumára – ugyanakkor kiegészülhet külső és belső érintettekkel, pl. bizottsági elnökök, civil szervezetek, kamarák, gazdasági társaságok képviselői. Az érintettek bevonása hozzájárulhat a későbbi stratégiai célok megalapozottságához és elfogadottságához.

Annak érdekében, hogy a témák valamennyi kiemelt működési pontot lefedjék, ugyanakkor azokból még kezelhető számú cél, majd akció szülessen, **javasoljuk a témák számát 10-15 között meghatározni.**

A stratégiai témák kiválasztását segítheti a stratégiai csoport előkészítő munkája (lásd 4.1.3. pont), melyben rögzíti a jelenlegi helyzettel kapcsolatos megállapításokat. Ez mindazonáltal nem jelenthet kötöttséget a stratégiai workshop résztvevői számára: témák az ő döntésüktől függően kerülnek vagy nem kerülnek be a stratégiai témák közé.

A stratégiai témák kiválasztását követően azokhoz **opciókat kell meghatározni**, ami a stratégiai csoport feladata. Opció alatt értjük azon lehetőségeket, melyek az adott stratégiai témához kapcsolódóan felmerülhetnek. Az opciók száma jellemzően 5-7, de a tizet soha nem haladja meg.

Stratégia opciók lehetnek – a fenti, intézményirányításra vonatkozó példát folytatva – az alábbiak:

- Önálló intézmények, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal,
- Önálló intézmények, nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával,
- Központi szakmai iránymutatás alapján működő önálló intézmények, önálló gazdálkodással,
- Intézménycsoportok létrehozása, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal,
- Intézménycsoportok létrehozása nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával,
- Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, önálló gazdálkodással,
- Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával.

Fontos, hogy a stratégiai opciók köre valamennyi, az adott témához kapcsolódó érdemi lehetőséget lefedjen, függetlenül a stratégiai workshop tagjainak preferenciáitól. Az egyes opciók megfogalmazása nem jelenti az azzal való egyetértést, csupán a lehetőségek teljes körének felrajzolását célozza.

Miután valamennyi témára vonatkozóan meghatározásra kerültek az egyes opciók, a stratégiai csoport ezeket egy **opciós táblán** rögzíti. Opciós táblára mutat példát az alábbi ábra.

<b>Intézmény- irányítás jövője</b>	Önálló intézmények, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal	Önálló intézmények, nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Központi szakmai iránymutatás alapján működő önálló intézmények, önálló gazdálkodással	Központi szakmai iránymutatás alapján működő önálló intézmények, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Intézménycsoportok létrehozása, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal	Intézménycsoportok létrehozása, nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, önálló gazdálkodással	Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	
<b>Téma 2.</b>	Opció 1.	Opció 2.	Opció 3.	Opció 4.	Opció 5.	Opció 6.			
<b>Téma 3.</b>	Opció 1.		Opció 2.		Opció 3.		Opció 4.		
<b>Téma 4.</b>	Opció 1.	Opció 2.	Opció 3.	Opció 4.	Opció 5.	Opció 6.	Opció 7.	Opció 8.	Opció 9.

Az opciós tábla tartalmazza tehát mindazon stratégiai témákat, melyek az Önkormányzat számára az elkövetkező időszakban kiemelt jelentőséggel bírnak, s az ezekre adható valamennyi lehetséges választ.

A stratégiai workshop feladata, hogy ezen opciók közül témánként kiválasszon egyet: azt, amely a leginkább tükrözi a felsővezetői szándékot az adott témára vonatkozóan. A kiválasztott opciókat hívjuk stratégiai irányvonalaknak vagy prioritásoknak. A választást segítheti az egyes opciók előértékelése például az alábbi szempontok mentén:

- Mely opció mutatja a jelenlegi gyakorlatot?
- Vannak-e olyan opciók, melyek megvalósítása jogszabályi vagy egyéb objektív akadályba ütközik?

A stratégiai workshopon elkészülő, a döntést tükröző opciós táblára az alábbi ábra mutat példát.

Intézmény- irányítás jövője	Önálló intézmények, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal	Önálló intézmények, nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Központi szakmai iránymutatás alapján működő önálló intézmények, önálló gazdálkodással	Központi szakmai iránymutatás alapján működő önálló intézmények, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Intézmény-csoportok létrehozása, nagyfokú szakmai és gazdasági önállósággal	Intézmény-csoportok létrehozása, nagyfokú szakmai önállósággal, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, önálló gazdálkodással	Központi szakmai iránymutatás alapján működő intézménycsoportok, gazdálkodás részleges vagy teljes központosításával	
Téma 2.	Opció 1.	Opció 2.	Opció 3.	Opció 4.	Opció 5.	Opció 6.			
Téma 3.	Opció 1.		Opció 2.	Opció 3.	Opció 4.				
Téma 4.	Opció 1.	Opció 2.	Opció 3.	Opció 4.	Opció 5.	Opció 6.	Opció 7.	Opció 8.	Opció 9.

#### 4.1.5. Stratégiai célok kijelölése

A stratégiai workshop következő feladata **az egyes opciók mentén célok megfogalmazása**. Minden opcióra vonatkozóan szükséges legalább egy cél megfogalmazása. Lehetőség van emellett olyan célok megfogalmazására is, melyek nem kapcsolódnak konkrét témához, mégis kiemelten fontosnak tartja őket a vezetés. Ezek jellemzően a belső működéshez kapcsolódó célok, pl. kulcsmunkatársak megtartása<sup>3</sup>.

A célok kijelölése és megfogalmazása során az alábbi három szabályt kell betartani:

- **Egyedi célmegfogalmazások legyenek:** a cél valódi, konkretizált megfogalmazására kell törekedni. Kerüljük az általános, közhelyszerű megfogalmazásokat.
- **Akcióorientált megfogalmazásra törekedjünk:** a cél cselekvésre ösztönző, felszólító jellegű legyen, kifejezve azt, hogy a cél megvalósításában az Önkormányzat maga vesz részt.
- **Ne fogalmazzunk meg célként folyamatos tevékenységeket:** az Önkormányzat állandó működéséhez, közfeladat-ellátáshoz kapcsolódó, rendszeres tevékenységek ne kerüljenek be a stratégiai célok közé.

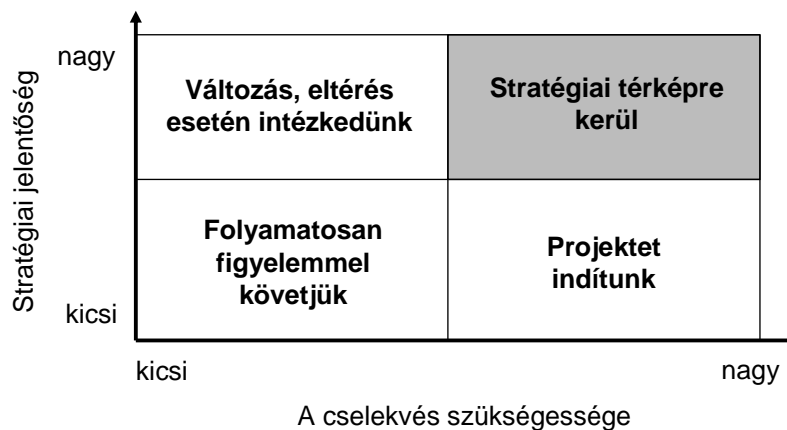
<sup>3</sup> Önkormányzat esetében kevésbé, inkább a Hivatal szempontjából lehet releváns a példa.

**A stratégiai cél minden esetben legyen érthető, konkrét és reális.** A cél meghatározásában jelenjen meg, hogy az

- valóban változtatást, cselekvést igényel,
- a megvalósítás ténylegesen az Önkormányzaton (vagy meghatározó részben rajta) múlik,
- különös figyelmet és erőforrásokat igényel.

A stratégiai célok száma függ a témák számától is, mindazonáltal **15-25 célnál többet nem javasolunk megfogalmazni.** Ennél több cél megvalósítása (de már nyomon követése is) olyan mértékű terhet róhat az Önkormányzatra, mely a napi munka mellett nem vállalható.

A célok kijelölésénél és megfogalmazásánál várhatóan ennél több (30 vagy akár 50) céljavaslat is megfogalmazódhat. Annak érdekében, hogy valóban csak a legfontosabb stratégiai célok szerepeljenek a stratégiai térképen, **a felmerülő célokat priorizálni és szűrni kell.** A célok szűrőjét az alábbi ábra mutatja:



Az alacsony vagy nem stratégiai jelentőségű, valamint a cselekvést nem igénylő tevékenységeket le kell választani a stratégiai céloktól. A céljavaslatok rangsorolása és szűrését követően, a stratégiai célok között a kritikus és azonnali megvalósítást sürgető célok jelennek meg. A stratégiai célok között csak olyan feladatok jelenhetnek meg, amelyek megvalósítását, végrehajtását az Önkormányzat saját hatáskörében el tudja látni.

Amennyiben az Önkormányzatnak a stratégiai cél megvalósításában nincs döntési, csak véleményezési, felügyeleti jogköre, az megjelenhet a stratégiában, és ezáltal a stratégiai térképen (pl. kommunális infrastruktúrához, helyi közlekedéshez kapcsolódó témákban). Ugyanakkor a cél megfogalmazásánál törekedni kell arra, hogy a helyi Önkormányzat valódi feladatának, lehetőségeinek megfelelő cél kerüljön kijelölésre.

Az intézményirányítási példát tovább folytatva, stratégia cél lehet például:

- Intézményrendszer hatékonyabb irányítása, vagy
- Intézményrendszer működési kiadásainak jelentős mértékű csökkentése.

Példa a témához jellemzően nem köthető célokra:

- Kulcs-munkatársak megtartása.

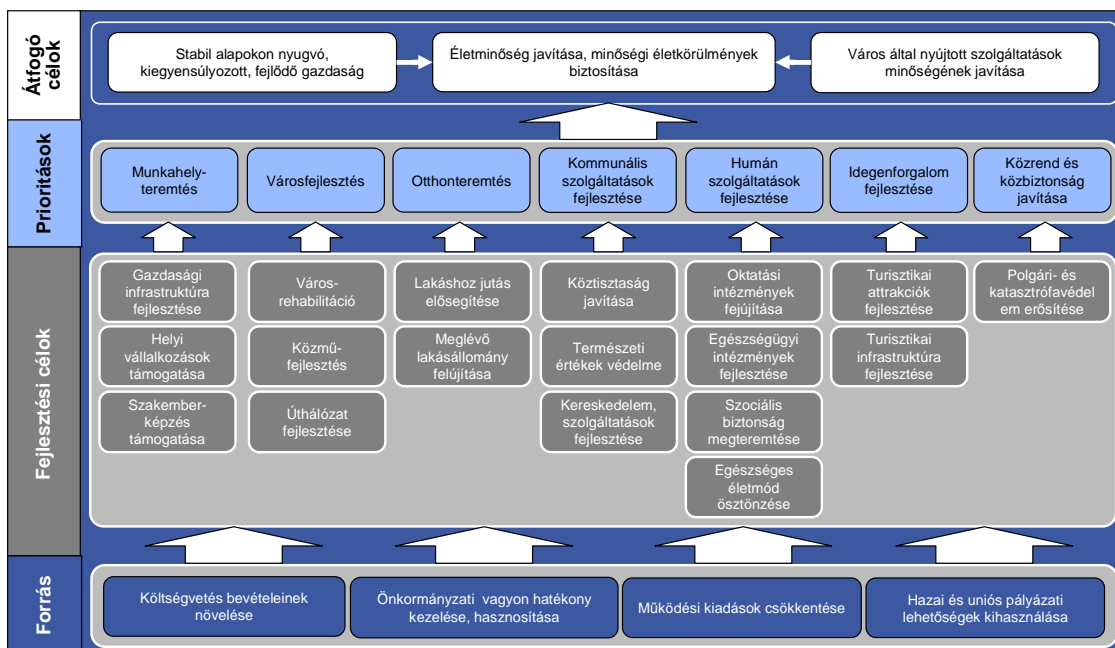
A stratégiai célok szűrését követően tehát 15-25 cél áll tehát az Önkormányzat vezetőinek rendelkezésére. Ezeket előre rögzített nézőpontok alapján kell csoportosítani és elhelyezni a stratégiai térképen. Fontos, hogy a nézőpontok egy világos struktúrát, keretet teremtsenek a célok rendszerezéséhez. (Az alábbi, példaként bemutatott stratégiai térképen a célok

hierarchikusan lettek elhelyezve a térképen, vagyis a nézőpontok valójában hierarchiaszinteket jelölnek.)

Amikor a célok felkerültek a stratégiai térképre, ellenőrizni kell a térkép konzisztenciáját. A stratégiai céloknak egymással ok-okozati kapcsolatban kell állniuk, az alsóbb nézőpontok céljaiból elindulva függőleges okozati láncokat kell kialakítanunk. Fontos, hogy az alsóbb dimenziók céljai hozzájáruljanak a felsőbb célok megvalósításához.

Amennyiben egy alsóbb dimenzióban lévő cél nem kapcsolódik a legfelsőbb dimenzió valamely eleméhez, akkor felül kell vizsgálni az adott cél tartalmát, átalakítani vagy törölni kell a stratégiai célok közül.

Egy magyarországi település lehetséges stratégiai térképét mutatja az alábbi ábra.



A következő lépés a **stratégiai célok részletes kidolgozása, ami biztosítja az egységes értelmezést.** Definiálni kell, hogy pontosan mit értünk a célmegfogalmazás alatt. Például:

- **Stratégiai cél:** Intézményrendszer hatékonyabb irányítása.
- **Céldefiníció:** Az intézmények egységes irányítás alá szervezése ágazati szinten. A központok egy ágazathoz tartozó intézményi kört menedzselnek, ezért centralizálhatóak az alaptevékenységet érintő szakmai feladatok, valamint a támogató feladatok is. Ez hozzájárul a transzparens és hatékony intézményi működéshez.
- **Stratégiai cél:** Munkatársak kompetenciáinak fejlesztése.
- **Céldefiníció:** Célunk a munkatársak közszolgáltatói tudatának, ügyfélorientált gondolkodásmódjának, önálló és felelősségterjes munkavégzésének erősítése, a szükséges tudásszint növelésével, amely a humán tőke értékében közvetlenül megjelenik. Ehhez nagymértékben hozzájárul a megfelelő képzés és oktatási tevékenység.

A stratégiai térkép felrajzolása, a konzisztencia-ellenőrzésvalamint a cél-definíció a stratégiai csoport feladata.

#### 4.1.6. Mutatószámok kialakítása

**A cél definiálását követően kerülhet sor olyan mutatók és célértékek/mutatószámok kiválasztására, melyek segítségével a cél visszamérhető lesz.** Egy stratégiai célt általában 1-2, ritkán 3-4 mutatóval mérünk. Általános elv, hogy **kb. 15 célhoz maximum 20 mutató** kerüljön meghatározásra.

A mutatószámok definiálása megkönnyíti a feladatvégrehajtáshoz kapcsolódó beszámolást, valamint objektívvé teszi a cél megvalósulásának értékelését. A mutatók kiválasztásának szempontja, hogy az mennyire egyértelműen jelzi vissza a cél teljesülését, azaz arra a kérdésre kell, hogy megadja a választ:

*Mikor teljesül / nem teljesül a stratégiai cél?*

Az alábbi példa (cél: ágazati központok létrehozása) szemlélteti, hogy egy adott célt hányféle mutatóval lehet mérni, aszerint, hogy mi is a cél iránya, pontos tartalma:

- Intézmények támogató feladataihoz kapcsolódó személyi juttatások alakulása.
- Intézmények beszerzéseire fordított összeg alakulása.
- Lakossági elégedettség.
- Intézményeknek otthont adó ingatlanok éves működési kiadásainak alakulása.
- Intézményi ellátottak/diákok számának alakulása.

A mutatószámok kiválasztásának javasoljuk szem előtt tartani, hogy az – a céldefiníció alapján – ténylegesen a cél tartalmának és irányának leginkább megfelelő mutató legyen.

A mutatószámok kialakítása során technikai feltételeket is szem előtt kell tartani: a mutatószámra vonatkozó mérés kialakítható, a célérték meghatározható legyen.

A stratégiai workshopon bemutatásra kerülnek a stratégiai térképen megjelenített célok, a cél-definíciók, valamint a – szintén a stratégiai munkacsoport által előkészített – mutatószám-javaslatok, melyek a workshopon kerülnek véglegesítésre és elfogadásra. Ezen a workshopon történik meg az akciók meghatározása is.

A stratégiai mutatószámok definícióját, számítási módját és egyéb adatait egy mutatószám-úrlapon rögzíti a stratégiai csoport munkatársa, az alábbi példa mentén:

Mutató specifikálása	Mutató kódja:		Mutató megnevezése:				
	Mutató leírása (számítási módja):						
Mérés	<input checked="" type="checkbox"/> Mérhető <input type="checkbox"/> Nem mérhető		Mérés gyakorisága:				
Adatforrás	Adatforrás:		Adatbetöltés: <input type="checkbox"/> manuális <input type="checkbox"/> automatikus				
Célérték	Mértékegység:	2009	2010	2011	2012	2013	
	Célérték						
Kapcsolódó mutató	Megnevezés:					Kód:	
Megjegyzés:							

A stratégiai mutatószámokat pontosítani kell és a későbbi mérésre, beszámolásra előkészíteni. A stratégia lebontását képezi az éves bontású célértékek meghatározása.

A célértékek kitűzésénél az alábbi szabályokat kell figyelembe venni:

- A célértékek konstans emelése kerülendő (pl. minden évben + 10%).
- Ne alkalmazzunk „hokiütő”-módszert (pl. jelentős növekedés csak az utolsó évben).
- Az egyes évek alakulását differenciáltan kell átgondolni.
  - Ábrázoljuk az időbeli késedelmeket!
  - Tervezzük be az különböző események bekövetkeztét!
  - Vegyük figyelembe a telítettségi hatásokat!
  - Integráljuk az intézkedések megvalósulásának hatásait (tervezés)!

Célértékek kitűzése két módon történhet:

### **1. Célérték meghatározása spontán módon, stratégiai workshopon.**

Ez esetben a felsővezetők – a szakmai területtel való egyeztetés nélkül – a mutatószámok kijelölését követően közvetlenül határozzák meg a hozzá kapcsolódó célértéket. Amennyiben a célérték meghatározása a stratégiai workshopon történik, segítséget jelenthet az alábbi kérdéslánc:

- *“Mennyi a jelenlegi érték?” vagy “Becsülje meg, mennyi a mostani cél-érték!”*
- *“Ez az érték túl magas, túl alacsony vagy túl kevés?”*
- *“Mennyivel (%) kellene az értéknek (pl.) 3 év alatt változnia?”*
- *“Mennyivel (%) kellene az értéknek a jövő év végéig változnia?”*

### **2. Célérték előkészítése egyeztetések során**

A célértékek rendszerint nem közvetlenül a workshop keretében kerülnek rögzítésre, hanem az azt követő egyéni vagy csoportos beszélgetéseken, melyeket a stratégiai csoport munkatársai folytatnak le és adminisztrálnak.

A célérték előkészítésében fontos szereplő a legfelső vezető (polgármester), aki végső soron kitűzi e célértékeket a szervezet számára.

A beszélgetések során kialakított célértékeket egy újabb stratégiai workshopon vitatják meg a felsővezetők, majd döntenek azok módosításáról vagy jóváhagyásáról.

Mindkét módszer esetében segítséget jelent az alábbi információk rendelkezésre állása:

- Aktuális értékek.
- Összehasonlító adatok.
- Külső felmérések, tanulmányok.

#### 4.1.7. Akciók kialakítása

**A stratégiai célok megvalósítása jellemzően intézkedéseken keresztül biztosítható.** A stratégiai célok kidolgozásánál **pontosítjuk és prioritizáljuk a kapcsolódó (stratégiai) akciókat.** Az akciók megfogalmazásánál fontos, hogy csak a befolyásolható (azaz az Önkormányzat által végrehajtható) és kritikus intézkedések kerüljenek be a stratégiai dokumentumokba.

Az akció ...	Az akció jellemzően ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ konkrét cél elérését szolgáló,</li> <li>■ egyedi intézkedéssorozat,</li> <li>■ amely túlmutat a normál működés keretein,</li> <li>■ és pótlólagos erőforrásigénye van.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ projektszervezetben kerülnek lebonyolításra,</li> <li>■ több szervezeti egységet érintenek,</li> <li>■ meghatározott ideig tartanak,</li> <li>■ konkrét ütemezésük</li> <li>■ és egyéni felelősük van.</li> </ul>

Az összehangolás keretében mindenképp a többszörösen szerepeltetett akciókat kell kiszűrni, illetve meg kell határozni az akciók egymásra vonatkozó hatásait.

**Az akciók tervezése során a végrehajtás ütemezését, főbb szakaszait és mérföldköveit kell meghatározni, akciólapok formájában.** Erre az alábbi űrlap használatát javasoljuk.

1. Akció neve			
Akció célja	Akció leírása		Felelős
Miért van szükség az adott intézkedésre, milyen kockázati tényezőt kíván kezelni?	Az intézkedés rövid leírása: jelenlegi helyzet anomáliáinak, megoldási javaslatnak a bemutatása 4-5 mondatban.		Az intézkedés megvalósításáért felelős személy (projektszervezetben belüli, vagy azon kívüli)
Kezdési határidő	Befejezési határidő	Emberi erőforrás igény	Prioritás
Az intézkedés végrehajtásának kezdő határideje, melynek betartása ill. betartatása a felelős hatáskörébe tartozik	Az intézkedés végrehajtásának végső határideje, melynek betartása ill. betartatása a felelős hatáskörébe tartozik	A kitűzött cél elérése érdekében az egyes intézkedés végrehajtására fordítandó erőforrások mértéke	Az intézkedés szükségszerűsége, mely egyben meghatározza az intézkedések végrehajtásának sorrendjét
Feladatok	Felelős	Résztevők	Eredmény
1. Azon feladatoknak a felsorolása, melyek a kitűzött cél elérését szolgálják	Az adott feladat megvalósításáért felelős személy	Az adott feladat végrehajtásában részt vevő szervezeti egységek	Egyes esetekben becslés adható az adott feladat elvégzéséből fakadó eredményhatására
2. ...			

**Az akciólap tartalmaz tehát minden olyan információt és elvárást, ami a cél (és a hozzá kapcsolódó célérték) eléréséhez releváns:**

- **Akció célja:** miért van szükség az adott intézkedésre, milyen kockázati tényezőt kíván kezelni.
- **Akció leírása:** az intézkedés rövid leírása: jelenlegi helyzet anomáliáinak, megoldási javaslatainak bemutatása.



- **Felelős:** az intézkedés megvalósításáért felelős személy.
- **Kezdési határidő:** az intézkedés végrehajtásának kezdő határideje, melynek betartása a felelős hatáskörébe tartozik.
- **Befejezési határidő:** az intézkedés végrehajtásának végső határideje, melynek betartása a felelős hatáskörébe tartozik.
- **Emberi erőforrásigény:** a kitűzött cél elérése érdekében az egyes intézkedés végrehajtására fordítandó erőforrások mértéke.
- **Prioritás:** az intézkedés szükségszerűsége, mely egyben meghatározza az intézkedések végrehajtásának sorrendjét.
- **Feladatok:** azon feladatoknak a felsorolása, melyek a kitűzött cél elérését szolgálják.
- **Felelős:** az adott feladat megvalósításáért felelős személy.
- **Résztvevők:** az adott feladat végrehajtásában résztvevő szervezeti egységek.
- **Eredmény:** egyes esetekben becslés adható az adott feladat elvégzéséből fakadó hatásra.

**Az így megadott adatok tükrében lehet dönteni arról, hogy mely akciók élveznek prioritást a többiekkel szemben.** Az akciók közül azt kell elfogadni, amely leginkább megfelel a vezetői elvárásoknak, finanszírozható mértékű erőforrásigényt támaszt, és a legnagyobb értéket hordozza magában az Önkormányzat számára.

Az akciók részletes megtervezésével az egyes intézkedések költségvetésbe beépíthető a költségvetésbe a tervezés során. A mérföldkövek és határidők pedig lehetővé teszik a megvalósulás folyamatos nyomon követését és szisztematikus számonkérését.

A **stratégiai akciók meghatározása** során két lehetőség áll a döntéshozók rendelkezésére:

- Az **adott stratégiai célhoz kapcsolódóan konkrét akciók** és ahhoz kapcsolódó feladatok definiálása.
- A stratégiai célra vonatkozóan egy akció meghatározása, mely egy **rész-stratégia / szakági koncepció kidolgozására** irányul.

Az első esetben az akció kidolgozása a fent bemutatott akciólap keretében történik: ehhez kapcsolódóan a döntéshozók konkrét feladatokat definiálnak, megjelölve azok felelőseit és határidejét, valamint az azokhoz kapcsolódóan várt eredményterméket.

Rész-stratégia kidolgozása lehet az akció egy stratégiai cél esetében, ha az – az érintettek számára, jelentőségére, kritikus pontjaira vagy egyéb szempontokra hivatkozva – kiemelten fontos és komplex célja az Önkormányzat felsővezetésének.

Ez esetben az akció egy rész-stratégia kidolgozását írja elő. A rész-stratégia megalkotása a stratégia-alkotás korábban ismertett módszertani lépéseivel megegyezik. A stratégiai témák és opciók kiválasztását követően ezen a szinten is megtörténik a célok és mutatószámok definiálása, majd akciók meghatározása. A rész-stratégia megalkotása során kiemelten figyelni kell az alábbi szempontokra:

- Ami a stratégiában megjelenik, azt a rész-stratégiának is tükröznie kell.
- A rész-stratégia nem tartalmazhat a stratégiával ellentétes célokat.

## 4.2. A mutatószámrendszer beillesztése az irányítási rendszerbe

Az ily módon kialakított mutatószámrendszer – megfelelő alkalmazása esetén – **a stratégiai menedzsment kiemelt eszközévé válhat**. Annak ellenére, hogy a legfontosabb funkciója a célebontás, a stratégiaalkotási kör minden lépésével kapcsolatban áll. A következő fejezetek a stratégiai irányítási kör és az operatív irányítás összekapcsolását mutatják be, kiemelten kezelve a stratégia, a célok és az akciók felülvizsgálatának menetét.

### 4.2.1. A stratégia éves felülvizsgálata

**A stratégia éves felülvizsgálatára egy stratégiai workshop keretében kerül sor.** A workshopot a stratégiai csoport egyik munkatársa készíti elő (adatok, információk összegyűjtése és elemzése) és moderálja.

A workshopon részt vesznek a **stratégiai workshop állandó tagjai** (polgármester, alpolgármesterek, jegyző, stratégiai csoport munkatársa), valamint **szükség szerint további meghívottak**. Meghívásra ajánljuk a bizottsági elnököket, valamint minden olyan munkatársat, aki a jövőbeli működés szempontjából kritikus feladatot lát el, illetve felelős valamely célért, mutatóért, akcióért.

Az ülések várható időtartama **egy nap**, ami jelentős mértékben függ a problematikus területek számától és a problémák jellegétől.

#### 4.2.1.1. A stratégia éves felülvizsgálatának menetrendje

A stratégia éves felülvizsgálatának folyamatát az alábbiakban lépésenként ismertetjük.

##### 1. Az elfogadott stratégia felülvizsgálata

Az elfogadott stratégia felülvizsgálatának első lépése annak meghatározása, hogy az eredeti stratégiát kell-e felülvizsgálni vagy új stratégiára van szükség.

Új stratégia esetén a folyamat megegyezik az eddig bemutatott folyamattal (stratégiai elemzések, témák kiválasztása, opciók felvázolása stb.).

Felülvizsgálat során a vezetők egy felülvizsgálati megbeszélés első lépéseként áttekintik az új stratégiát, kiemelik azokat a pontokat, melyek változtak, és összevetik a stratégiai irányítási rendszerben leképezett célokkal. Megvizsgálják például:

- Továbbra is a kiválasztott témák a legfontosabbak?
- Továbbra is helytállóak-e a kijelölt stratégiai irányok?
- Továbbra is relevánsak a stratégiai célok?

Tapasztalataink alapján elmondható, hogy a stratégiai témák és irányok jellemzően kevésbé változnak, a célok és mutatók viszont annál inkább.

##### 2. A stratégiai célok és a célok teljesülésének áttekintése

A célok és azok teljesülésének áttekintése során az alábbi kérdéseket érdemes megfontolni:

- Továbbra is stratégiai célnak tekinthetjük-e az újragondolt stratégia tükrében a korábban megfogalmazott stratégiai célt?
- Igaz-e az az állítás, hogy az adott céllal kapcsolatban (továbbra is) komoly eltérés van a teljesítmény elvárt és tényleges szintje között? Másképpen: van-e az adott cél eléréséhez kapcsolódóan komoly cselekvési igény, szükséges-e a vezetői figyelem-

nek és a társasági erőforrásoknak az átlagosnál erősebb koncentrációja ebbe az irányba?

- Vannak-e olyan új stratégiai célok, amelyekből további, korábban nem szereplő stratégiai célok következnek?

A célok újragondolását a stratégiai célok szűrőjének (4.1.5. pont) megfelelő alkalmazása segíti.

### **3. Az ok-okozati kapcsolatok felülvizsgálata**

Az ok-okozati kapcsolatok felülvizsgálat célja a célrendszer aktualizálása. Ennek egyik eleme a stratégiai térkép módosítása.

A felülvizsgálat során a következő szempontokat kell figyelembe venni:

- Mérlegelni kell az új célok helyét a stratégiai térképen, valamint a többi céllal való kapcsolataik erősségét. A legerősebb feltételezett összefüggéseket fel kell venni a stratégiai térképre.
- Előfordulhat, hogy az eltelt év tényadatai és tendenciái tükrében néhány, korábban erősnek feltételezett ok-okozati összefüggést le kell venni a térképről, míg más kapcsolatokat pótlólagosan fel kell tüntetni rajta.
- Az ok-okozati kapcsolatok kezelésekor mindig érdemes azok időbeli vonatkozásaival is foglalkozni, minthogy a hatások egy része késleltetve jelentkezik.

### **4. A mutatók érvényességének felülvizsgálata**

Új mutatók alkalmazására alapvetően két ok miatt lehet szükség:

Az egyik lehetőség az, hogy a stratégia keretei megváltoznak: az új célok méréséhez természetesen legtöbbször új mutatók kellenek.

A másik esetben a célok nem változnak, de tartalmi vagy mérési problémák miatt új mutatók bevonása válik indokolttá. Ha egy adott mutató értékei nemkívánatos módon manipulálhatók, akkor változtatni kell a mérési folyamaton, illetve magán a mutatón. Akkor is új mutatót kell definiálni, ha a mutató értékének alakulása és a célélérés között nincs vagy gyenge a kapcsolat, azaz a mutató értéke a kívánt irányba mozgott, de a cél teljesítéséhez nem jutott közelebb a terület.

A fent tárgyalt esetek mellett előfordulhat az is, hogy egyes mutatókat úgy veszünk ki a mutatószám-rendszerből, hogy azokat nem helyettesítjük más mutatókkal. Erre főként akkor kerülhet sor, ha felismerjük, hogy a stratégiai mutatószámrendszer redundáns, azaz egyes információkat többször is tartalmaz más-más formában, más-más mutatószámokban.

Végül foglalkozni kell azzal az esettel is, amikor egy adott mutatószám „bevált”, viszont mérési módszere korrigálásra szorul. Ilyen finomhangolásnak tekinthető például egy átlag vagy egy index összetevőinek súlyokkal történő kiegészítése, az attitűd, elégedettség stb. felmérésére szolgáló kérdőívek tökéletesítése, a gazdálkodási adatok nominális érték helyett reálértéken történő vizsgálata.

A mutatók a rendszer kulcselemei, hiszen ezek teszik mérhetővé a stratégiai teljesítményeket. A mutatószámok kialakításakor azonban a szűk értelemben vett tartalmi megfontolásokon túl mindig figyelemmel kell lenni a mérés ráfordításainak és a méréstől várható hasznok viszonyára, az objektivitás és a felelősség definiálásának lehetőségére, valamint a mutatószámhoz kötődő alkalmazotti magatartásváltozás kívánatosságára is.

## 5. Célértékek kialakítása, a meglévő célértékek módosítása

A stratégiai mutatószámokhoz kapcsolódó elvárások, célértékek újradefiniálása elsősorban akkor szükséges, ha a szabályozási / környezeti elvárások változnak, új célok vagy mutatók kerülnek kialakításra

Az eredeti célok és mutatók változatlanlansága mellett is szükségessé teheti a korábban meghatározott elvárások módosítását, ha azok túlzottan mutatkoztak vagy éppen ellenkezőleg, visszafogottan mutatkoznak.

## 6. Az akciók áttekintése, új akciók definiálása

Az Önkormányzat a stratégiai célok elérése érdekében akciókat, vagyis hosszabb, akár több év alatt megvalósítható, átfogó kezdeményezéseket valósít meg. Új akció megfogalmazására akkor van szükség, ha:

- Az előző időszakban végrehajtott akció hatása nem a tervezettnak megfelelő vagy nem elégséges (a cél teljes eléréséhez további lépésekre van szükség).
- Megváltoztak a kitűzött célok, és a korábban megfogalmazott akciók nem alkalmasak az új célok elérésére.
- A kitűzött cél nem változott, az akció azonban megvalósult, így a cél elérésére újabb akciókat kell megfogalmazni.

### 4.2.1.2. A stratégia éves felülvizsgálatának eredményei

A stratégia éves felülvizsgálatának eredményei az aktualizált mutatószám-rendszer, vagyis:

- felülvizsgált célok és ok-okozati kapcsolatok,
- korrigált mutatók és elvárás-értékek,
- akciók a régi és az új célok eléréséhez.

Az aktualizált mutatószám-rendszer a tervezés egyik inputja kell, hogy legyen.

### 4.2.2. Negyedéves értékelés: Célértékek teljesülésének felülvizsgálata

A stratégiai mutatók értékeinek teljesülését illetve az intézkedések, akciók alakulását azonban nem elegendő évi egy alkalommal áttekinteni, azokat folyamatosan nyomon kell követni.

A 4.3.1-es pontban részletesen bemutatott éves felülvizsgálaton túl javasoljuk tehát, hogy **az adott mutató alakulásában közvetlenül érintett vezetők (felsővezetők, szakterületi vezetők (osztályvezetők)) negyedévente** is kapjanak tájékoztatást a mutató értékének alakulásáról, illetve egy negyedévente megtartandó **operatív stratégiai értekezlet** keretében a közösen tekintsék át az elmúlt negyedévi teljesítményt.

A negyedéves megbeszélések célja a klasszikus **egykoros visszacsatolás** megvalósítása: e megbeszéléseken kell áttekinteni az elmúlt időszak eseményeit, teljesítményeit és az információk ismeretében dönteni a további lépésekről.

A cél tehát elsősorban a mutatók alakulásának és az akciók előrehaladásának visszamérése és a tervhez való viszonyítása.

A rendszeres értékelő megbeszélések nem foglalkoznak a stratégia felülvizsgálatával. A párbeszéd, a megoldások keresése ezeken a megbeszéléseken az adott időszakra meghatározott stratégia és mutatószám-rendszer keretei között zajlik.

#### 4.2.2.1. A negyedéves értékelés menetrendje

A negyedéves megbeszélések előzetesen összegyűjtött és elemzett információkkal támogatott, moderátor által vezetett ülések. **Az ülések moderátora a stratégiai csoport munkatársa.** Az ülések várható időtartama **2-3 óra**, ami jelentős mértékben függ a problematikus kérdések számától.

A megbeszélés állandó résztvevői: **polgármester, alpolgármesterek, jegyző, aljegyző, stratégiai csoport munkatársa, érintett középvezetők.** Javasoljuk ezen felül meghívni azon munkatársakat, akik a jövőbeli működés szempontjából kritikus feladatot látnak el, illetve felelősek valamely stratégiai célért, mutatóért vagy akcióért.

A negyedéves értékelés javasolt menete, napirendje:

##### 1. Az akciók státuszának ellenőrzése

Az akciók státuszának ellenőrzésére az akciófelelősök vagy azok vezetőinek beszámolója alapján kerül sor. Az akció-beszámolókat negyedéves gyakorisággal írásban is a stratégiai csoport rendelkezésére kell bocsátani. A beszámoló egyértelműen tartalmazza, hogy tapasztalható-e eltérés az eredeti tartalomtól, ütemtervtől, vagy költségvetéstől és mi ennek az oka. Az akciók beszámolójához szükséges űrlap az akciólap része.

A problematikus akciók esetében a felelősnek a megbeszélésen kell javaslatot tennie az eltérések, problémák megszüntetésére. A vezetők a megtett javaslatokat megtárgyalják és az esetleg szükséges pótlólagos erőforrásigényt engedélyezik, vagy a javaslatot átdolgozásra visszaadják.

##### 2. A mutatók tényértékei alakulásának áttekintése

A mutatókat tartalmazó beszámoló egyértelműen jelzi a tényérték alakulását a célértékhez viszonyítva. A negyedéves értékelő megbeszélés egyik fő témája kell, hogy legyen a nem megfelelően alakuló mutatók halmaza.

A nem a tervezettnak megfelelően alakuló mutatók esetében a mutató felelősének a megbeszélésen kell javaslatot tennie az eltérések, problémák megszüntetésére. A vezetők a javaslatokat megtárgyalják, az esetleg szükséges pótlólagos erőforrás-igényt engedélyezik, vagy a javaslatot átdolgoztatják. Ezeken a megbeszéléseken lehetőség nyílik a mutatókkal kapcsolatos mérési, illetve tartalmi problémák megfogalmazására. Amennyiben a tényadatok tükrében az érintettek, vagy a mutató felelőse úgy látja, hogy a mutató alakulása és a területi teljesítmény nincsen összhangban egymással, akkor kezdeményezheti a mutató felülvizsgálatát egy, a felülvizsgálat indokoltságát alátámasztó elemzés elkészítésével. Felülvizsgálatra azonban csak később, az éves stratégiai felülvizsgálat alkalmával kerül sor.

A mutató értékelése kapcsán indokolt esetben az Önkormányzat vezetése dönthet a mutatószámhoz kapcsolódó akció felfüggesztéséről is, ha az akciótól várt előnyök bekövetkezése nagyon bizonytalan.

#### 4.2.2.2. A negyedéves értékelő megbeszélések eredményei

A negyedéves értékelés során megtörténik a beszámolóban kimutatott eltérések felülvizsgálata:

- kritikus akciók és tervtől való eltéréseik bemutatása,
- elfogadott javaslatok az eltérések megszüntetésére,
- tervtől eltérő értékű mutatók kiemelése,
- elfogadott intézkedések az eltérések kezelésére,

- az éves értekezleten felülvizsgálandó mutatók listája,
- a felfüggesztett akciók megnevezése,
- személyes felelősök megnevezése a fentiek kapcsán.

#### 4.3. Feladatok a mutatószám-rendszer alkalmazásának továbbfejlesztésében

A jól működő irányítás jellemzője, hogy **az irányítási rendszer elemei egymással összhangban, egymást erősítve működnek**. A kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer (BSC), mint irányítási eszköz bevezetése a rendszer számos egyéb elemét érinti. Ezek optimális működésének elengedhetetlen feltétele az összehangolás.

A mutatószám-rendszer és az irányítási rendszer elemeinek kapcsolatát összefoglalóan a következő ábra szemlélteti.



##### 4.3.1. Feladatok a tervezéssel, beszámolóval és teljesítményértékeléssel kapcsolatban

A Balanced Scorecard elemeit az alábbi rendszerekkel és folyamatokkal kell összekapcsolni:

- **Tervezés:** Az éves költségvetés-tervezés és a középtávú fejlesztési tervekkel összhangba kell hozni a stratégiai célokat. A stratégiai mutatószámok célértékei, valamint az akciók megvalósításához szükséges ráfordítások a tervezés inputjai kell, hogy legyenek. Külön szabályzatban javasolt meghatározni a stratégiai mutatószám-rendszer elemeinek illeszkedését a tervezési rendszerbe.
- **Beszámolás:** A negyedéves értékelő áttekintés és az éves teljesítményértékelés támogatására stratégiai beszámolót kell kialakítani és működtetni. Ennek részletes

tartalmi és folyamati szabályozása az Önkormányzat beszámolórendszerén belül történik.

- **Teljesítményértékelés:** A stratégiai mutatószám-rendszer egyes mutatói egy-egy vezető felelősségi körébe fognak tartozni (mutató-gazdák). Javasoljuk, hogy a mutató-felelősség a mutató-definíció és a beszámolási kötelezettségén túl terjedjen ki a célérték-elérésre is akkor, ha a rendszer már kiforrott, a mutatók megbízhatóan és jól használhatók. Ekkor már érdemes ezeket az elvárásokat a vezetők és kiemelt munkatársak egyéni célkitűzéseivel is összekapcsolni.

#### 4.3.2. A mutatószám-rendszer működtetéséhez kapcsolódó további feladatok

A fentiekben ismertetett mutatószám-rendszer kialakításához és működtetéséhez kapcsolódó további feladatok:

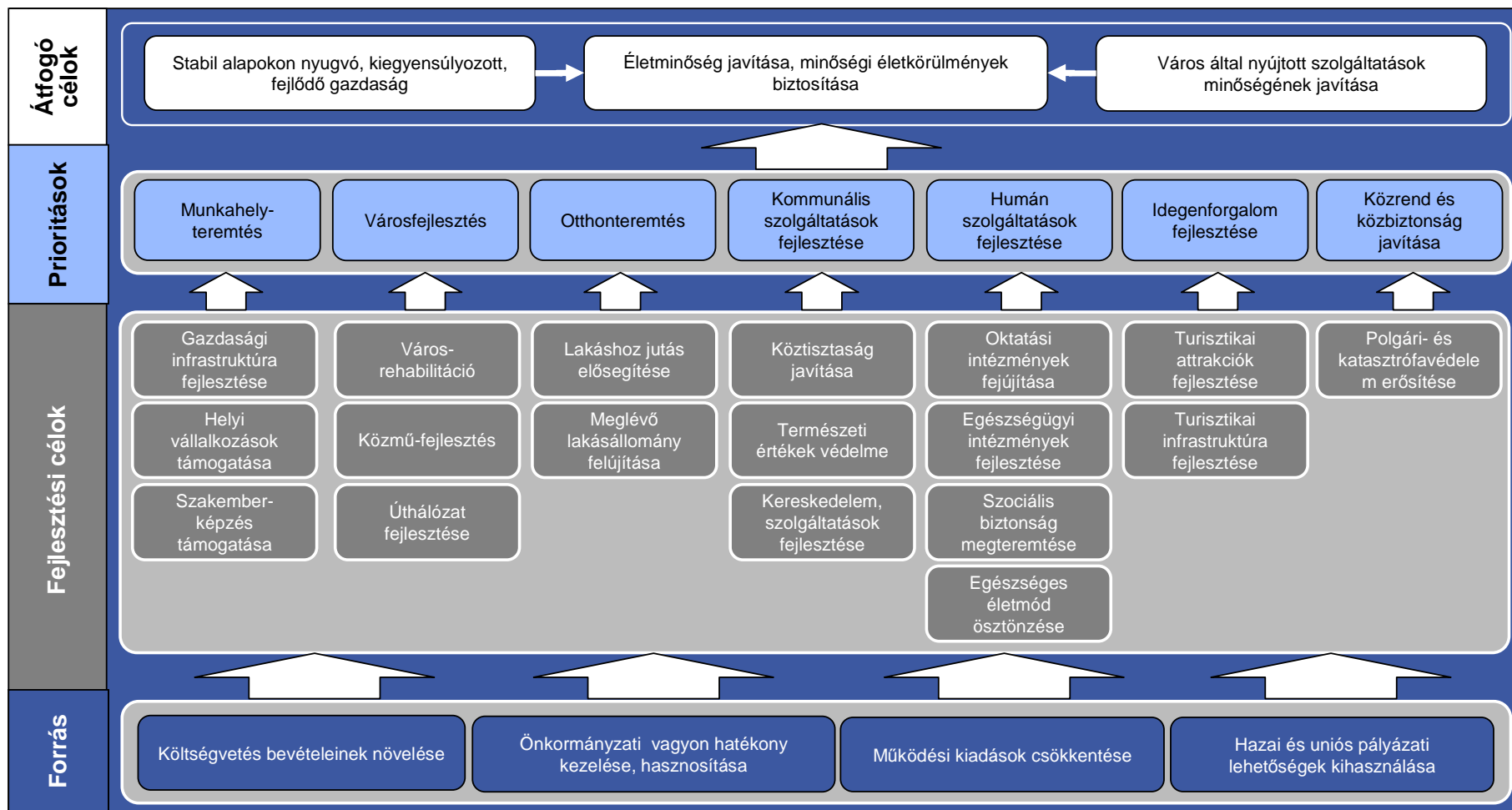
- **Stratégiai csoport/munkakör kialakítása:** A stratégiai csoport – a 4.1.1. fejezetben leírtaknak megfelelően – előkészítő, moderátori és koordináló szerepet tölt be a stratégia kialakítása, lebontása és a kapcsolódó beszámolás során. Támogatja a megbeszéléseket (előkészítés, moderálás és dokumentálás), valamint kapcsolatot tart a pénzügyi és informatikai területek munkatársaival a mutatószámok mérése kapcsán. Javasoljuk, hogy a stratégiai csoport/munkakör a szervezeten belül közvetlenül a polgármesterhez legyen rendelve.
- **Informatikai támogatás:** A stratégiai mutatószám-rendszer optimális működésének feltétele a mutatószámok mérésének és a beszámolók előállításának lehető legnagyobb mértékű automatizálása a megfelelő informatikai támogatás kialakítása révén.
- **Kiterjesztés:** A mutatószám-rendszer mint stratégiai irányítási eszköz az önkormányzati szinttől egészen az egyes hivatali osztályok, önkormányzati intézmények és vállalatok szintjéig lebontható stratégiai cél-, mutató- és elvárás-rendszert ad. Az Önkormányzat egészére illetve az egyes szervezeti egységekre kialakított mutatószám-rendszer alkalmas arra, hogy az Önkormányzat egyes területeinek működését összehangolja, ennél fogva javítsa. Önálló mutatószám-rendszer alakítható ki minden olyan területre, mely önálló stratégiával, célrendszerrel rendelkezik.

## 5. Mellékletek – A mutatószám-rendszer működtetéséhez szükséges sablonok

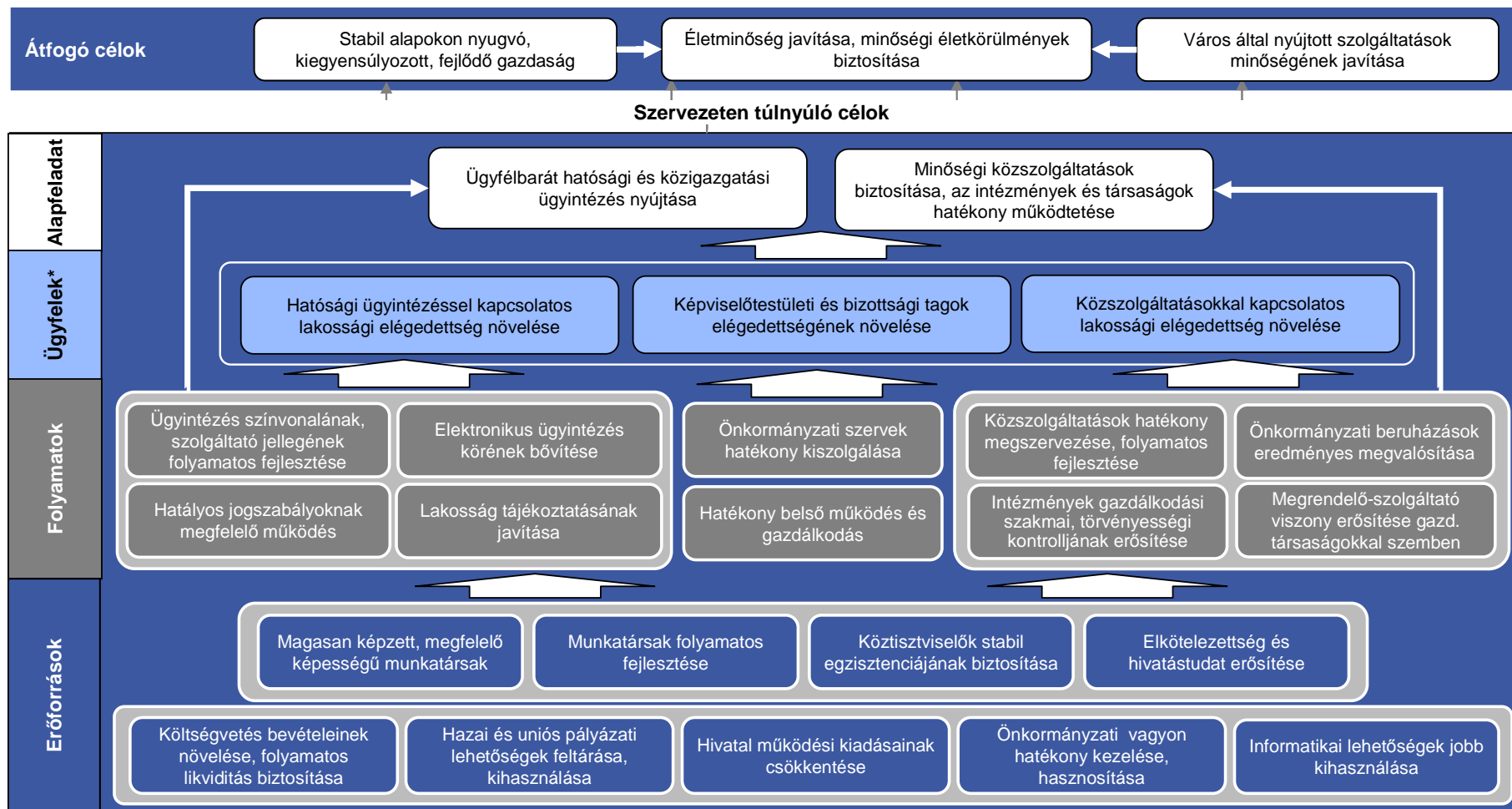


## 5.1. Stratégiai térkép minta

### 5.1.1. Egy magyarországi település lehetséges stratégiai térképe



## 5.1.2. Egy magyar polgármesteri hivatal lehetséges stratégiai térképe



## 5.2. Mutatószám űrlap minta

Mutató specifikálása	Mutató kódja:	Mutató megnevezése:				
	Mutató leírása (számítási módja):					
Mérés	<input type="checkbox"/> Mérhető <input type="checkbox"/> Nem mérhető			Mérés gyakorisága:		
Adatforrás	Adatforrás:			Adatbetöltés: <input type="checkbox"/> manuális <input type="checkbox"/> automatikus		
Célérték	Mértékegység:	2009	2010	2011	2012	2013
	Célérték					
Kapcsolódó mutató	Megnevezés:				Kód:	
Megjegyzés:						

### 5.3. Akció sablon minta

1. Akció neve			
Akció célja	Akció leírása		Felelős
Miért van szükség az adott intézkedésre, milyen kockázati tényezőt kíván kezelni?	Az intézkedés rövid leírása: jelenlegi helyzet anomáliáinak, megoldási javaslatnak a bemutatása 4-5 mondatban.		Az intézkedés megvalósításáért felelős személy (projekt-szervezeten belüli, vagy azon kívüli)
Kezdési határidő	Befejezési határidő	Emberi erőforrás igény	Prioritás
Az intézkedés végrehajtásának kezdő határideje, melynek betartása ill. betartatása a felelős hatáskörébe tartozik	Az intézkedés végrehajtásának végső határideje, melynek betartása ill. betartatása a felelős hatáskörébe tartozik	A kitűzött cél elérése érdekében az egyes intézkedés végrehajtására fordítandó erőforrások mértéke	Az intézkedés szükségszerűsége, mely egyben meghatározza az intézkedések végrehajtásának sorrendjét
Feladatok	Felelős	Résztevők	Eredmény
1. Azon feladatoknak a felsorolása, melyek a kitűzött cél elérését szolgálják	Az adott feladat megvalósításáért felelős személy	Az adott feladat végrehajtásában részt vevő szervezeti egységek	Egyes esetekben becslés adható az adott feladat elvégzéséből fakadó eredményhatására
2. ...			
3. ...			
4. ...			
5. ...			