

A Balanced Scorecard alkalmazása Óbuda-Békásmegyer kerületének környezetvédelmi stratégiájára



Előadó:

Kiss Péter

Tisztább Termelés Magyarországi Központja
Budapesti Corvinus Egyetem

2008. február 20.

Az előadás tartalma



- A környezetvédelmi stratégia értékelése, problémafelvetés
- Az alkalmazott módszertan bemutatása I. – a BSC felépítése és jellemzői
- Az alkalmazott módszertan bemutatása II. – a BSC alkalmazhatósága a közigazgatásban
- A Balanced Scorecard alkalmazása a kerület környezetvédelmi stratégiájára (a projekt lépései, példák)
- Következtetések, projektértékelés I. – a módszertan bevezetésének előnyei
- Következtetések, projektértékelés II. – a módszertan bevezetésének hátrányai, nehézségei


A környezetvédelmi stratégia értékelése, problémafelvetés



- Tartalom:
 - összességében jó
 - környezeti szegmensek bemutatásának egyensúlytalansága
- Szerkezet/struktúra
- Stratégiaalkotási folyamat:
 - a stratégiával kapcsolatos érintettek megfelelő elemzésének hiánya
 - pénzügyi elemzés hiánya
 - túl sok stratégiai cél prioritások nélkül
 - felelősök kijelölésének hiánya
 - a kommunikáció hiánya
- Használhatóság

Az alkalmazott módszertan bemutatása I. – a BSC felépítése és jellemzői



- Kialakulását az információs korszak új típusú versenyfeltételei indokolták
- Többdimenziós teljesítménymodell
- Négy nézőpont (vevői, belső folyamatok, pénzügyi, tanulás és fejlődés) 
- Hagyományos pénzügyi és nem pénzügyi mutatók
- Eredménymutatók és teljesítményokozók, valamint az ezek közötti ok-okozati összefüggések
- Összefoglalóan: a BSC egyensúlyt teremt a külső és belső érintettek számára fontos mutatók, a múlt és a jövő, a tárgyiasult és a nem tárgyiasult erőforrások, az objektív és a szubjektív tényezők között.

Az alkalmazott módszertan bemutatása II. – a BSC alkalmazhatósága a közigazgatásban



- A működési környezeti változások kisebb hatása
- Nehézségek a szervezet vevőinek meghatározása területén
- A BSC közszektorbeli bevezetését megnehezítő akadályok:
 - gyengébb felügyelet
 - stratégiaalkotás nehézségei
 - transzparencia
 - ösztönző kompenzáció
 - ok-okozati összefüggések
 - integrált témák problémája
- Mindezen problémák ellenére sok, jól működő közszolgálati Balanced Scorecard rendszert lehet a gyakorlatban megfigyelni (pl. az angliai Somersset megye kórháza, Charlotte önkormányzata)

Charlotte önkormányzatának példája



Központi területek

közösségi biztonság kormányzat átszervezése város a városon belül gazdasági fejlődés közlekedés

Vevői nézőpont

bűnözés csökkentése versenyképes helyi adók megtartása megfelelő közlekedési lehetőségek gazdasági lehetőségek fejlesztése

biztonságérzet növelése lakosság kapcsolatainak javítása szolgáltatási színvonal javítása

Pénzügyi nézőpont

AAA adók megtartása haszon maximalizálása adóbevételek növelése nem-városi források kiterjesztése

Belső folyamatok nézőpont

lakosság bevonása a problémamegoldásba lakossági kommunikáció modernizálása üzleti modellek bevezetése

előnyös kapcsolatok növelése biztonsági alap termelékenység javítása infrastruktúra kapacitásának növelése

Tanulás és fejlődés nézőpont

készségek fejlesztése pozitív munkahelyi légkör megteremtése vezetői ismeretek és képességek fejlesztése

A Balanced Scorecard alkalmazása a kerület környezetvédelmi stratégiájára



Példa a BSC modelljére – tanulás és fejlődés nézőpont



- Cél: együttműködés más önkormányzatokkal, állami szervekkel és civil szervezetekkel
- Mutatók:
 - az illetékes személyek találkozási (munkaóra)
 - közösen megoldott problémák/összes probléma adott évben (db)
 - teamek, megbeszélések száma (db)
 - az önkormányzat által szervezett konferenciák száma (db)
- Akciók:
 - tapasztalatok összegzése
 - szabályozás áttekintése kapcsán az együttműködési formák fejlesztése
 - közös adatbázisok működtetése a környezeti adatokkal
 - az Aarhusi Egyezményvel összhangban lévő intézkedések megtétele
 - hatékony együttműködés kialakítása az érintettek bevonásával

Példa a BSC modelljére – pénzügyi nézőpont



- Cél: környezetvédelmi célra előirányzott források növelés
- Mutatók:
 - források összesen: tárgyév/előző év (Ft)
 - 1%-os adófelajánlás az alapítvány számára: tárgyév/előző év (Ft)
 - adományok: tárgyév/előző év (Ft)
 - bírságok: tárgyév/előző év (Ft)
 - önkormányzat által biztosított összeg: tárgyév/előző év (Ft)
- Akciók:
 - pályázatokon való részvétel
 - gyakoribb ellenőrzés
 - fejlettebb kommunikáció és „marketing”
 - hatékonyabb és gazdaságosabb munkavégzés

Példa a BSC modelljére – belső folyamatok nézőpont



- Cél: zöldfelületek és fasorok fejlesztése és növelése
- Mutatók:
 - kialakított sétáló utca hossza adott évben a lehetőségek arányában (km)
 - újonnan alakított közpark, zöldfelület/újonnan épített lakópark - alapterület v. teljes terület szerinti összehasonlításban (m²)
 - zöldfelület telepítés nagysága adott évben a lehetőségekhez képest (m³)
 - ültetett (megmaradt)/kivágott fák adott évben (db)
 - fák átlagos életkora (év)
- Akciók:
 - Az újonnan épülő lakóparkok szabályozási terveiben a tényleges közpark-igény területi biztosítása
 - zöldfelületi szempontból alulhasznosított területek fejlesztési tervének kidolgozása
 - zöldfelület-fejlesztési koncepció felülvizsgálata

Példa a BSC modelljére – vevői nézőpont



- Cél: a polgárok elégedettségének növelése és folyamatos lakossági tájékoztatás
- Mutatók:
 - interneten az adatok, hírek, dokumentumok frissítésének gyakorisága és száma (munkaóra és db)
 - letöltések száma/oldalra lépők száma (db)
 - hozzászólások, véleményezések, panaszok száma (db)
 - médiában megjelenő, a témával kapcsolatos tájékoztatás, hírek terjedelme, gyakorisága, száma (karakterek száma, ill. perc alapján)
- Akciók:
 - A környezetvédelmi témájú intézkedések, ismeretek széles körű hozzáféréseinek elősegítése
 - A környezettel kapcsolatos adatok nyilvánosságának biztosítása
 - A lakossággal való közvetlen találkozások szorgalmazása

Következtetések, projektértékelés I. – a módszertan bevezetésének előnyei



- A működés és teljesítmény fejlesztése, javítása
- Több funkcionális terület együttműködéseként jön létre
- Beszámolók készítése, vezetői döntéstámogatás
- Kapcsolatot teremt a szervezet egésze és az egyes szervezeti tagok között
- A szervezeti teljesítmény többszemponitú értelmezése
- Célok és elvárások szervezeti kommunikációja
- A felelősök kijelölése és a módszertan összekötése az érdekeltségű rendszerrel
- Releváns információkat szolgáltat és rendszerezzi azokat
- A stratégia lebontása, ok-okozati viszonyok rögzítése
- A stratégiai célok teljesítésének figyelemmel követése és visszacsatolás

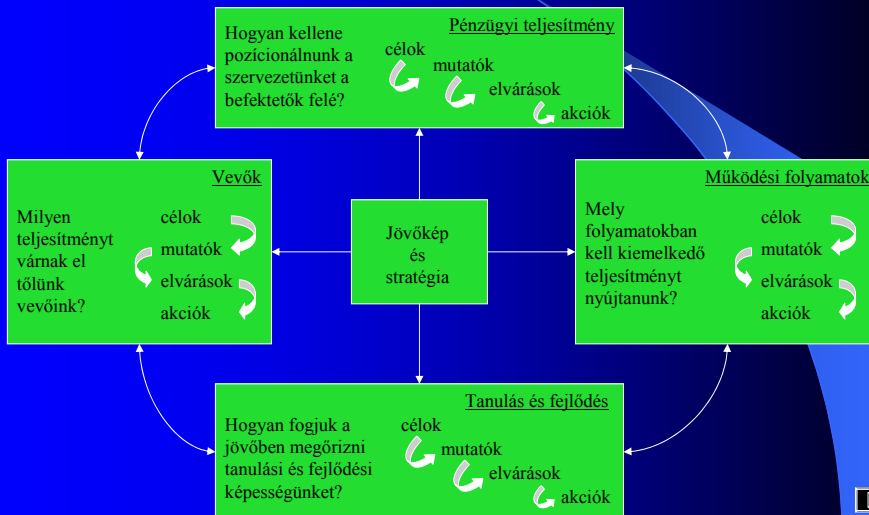
Következtetések, projektértékelés II. – a módszertan bevezetésének hátrányai, nehézségei



- Szakértelem- és időigényes
- Az összes érintett elkötelezettségét feltételezi
- Csak inkrementális jelleggel és projektszerűen lehet bevezetni
- Bevezetése és alkalmazása erőforrásokat von el a szervezettől
- Érdekeltségi rendszerrel való összekapcsolás bizonytalansága
- Az egy- és kétkörös tanulási folyamat egyszerre van jelen
- A módszertanba való „beragadás”
- A mutatószámok meghatározásának nehézségei
- Konfliktusok
- Szervezeti kultúra

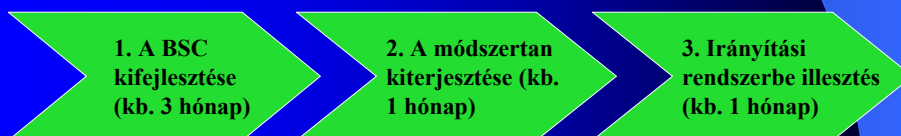
Köszönöm a figyelmet!

A BSC modellje



Projekt definiálása (2)

- A Balanced Scorecard szervezetbeli kialakítása és alkalmazása
- A módszertan előnyeinek kamatoztatása
- A bevezetést alacsony költségvetésből, rövid idő alatt (kb. 6 hónap), és kislétszámú team segítségével végre lehet hajtani
- A projektben az önkormányzat környezetvédelemmel foglalkozó munkatársai vennének részt
- A projekt lépései:



Célok meghatározása (a)



- A célok meghatározásánál, kialakításánál figyelemmel kell lennünk:
 - azok számosságára (kb. 5-10 db cél a megfelelő és követhető)
 - egymás közötti fontosságukra (prioritások meghatározása)
 - minden érintett számára jók, reálisak és nyilvánosak legyenek
 - a végrehajtók azonosulni tudjanak velük
- a stratégiai célok megfogalmazásába, kialakításába vonjuk be a szervezet alkalmazottait is



Mutatószámok kialakítása (b)



- Minden stratégiai célhoz maximum 3 mutatót válasszunk
- Próbáljunk meg egyensúlyozni a szubjektív és az objektív mérőszámok között
- Olyan mérőszámokat használjunk, amelyeket az állampolgárok is értelmezni tudnak
- Ha az adott eredményt lehetetlen három mutatóval jellemezni, találjunk ki egy indexet
- A mutatószámok kialakításának minimális követelményei:
 - konzisztencia a stratégiai céllal
 - befolyásolhatóság
 - mérhetőség
 - ösztönzésre való alkalmasság
- lényeges megállapítani, hogy a teljesítmény melyik elemét is mérjük igazából



Ok-okozati viszonyok rögzítése (c)



Vevői
nézőpont

A polgárok elégedettségének növelése és folyamatos lakossági tájékoztatás

Korszerű
hulladékgazdálkodás

Közterületek
rendbetétele

Vizminőség javítása,
vízvagyon megóvása

Energiahatékonyság
növelése

Belső
folyamatok
nézőpont

Levegőtisztaság
javítása

Zajterhelés
csökkentése

A természetvédelmi
értékek megőrzése

A környezeti nevelés
fejlesztése

A fővárosi team minél hatékonyabb és
eredményesebb feladatvégzése

Zöldfelületek és fasorok
fejlesztése és növelése

Pénzügyi
nézőpont

Környezetvédelmi célra előirányzott
források növelése

Tanulás és
fejlődés
nézőpont

Együttműködés az
önkormányzatban belül

Együttműködés más önkormányzatokkal, állami
szervekkel és civil szervezetekkel

