

VÖRÖS Péter

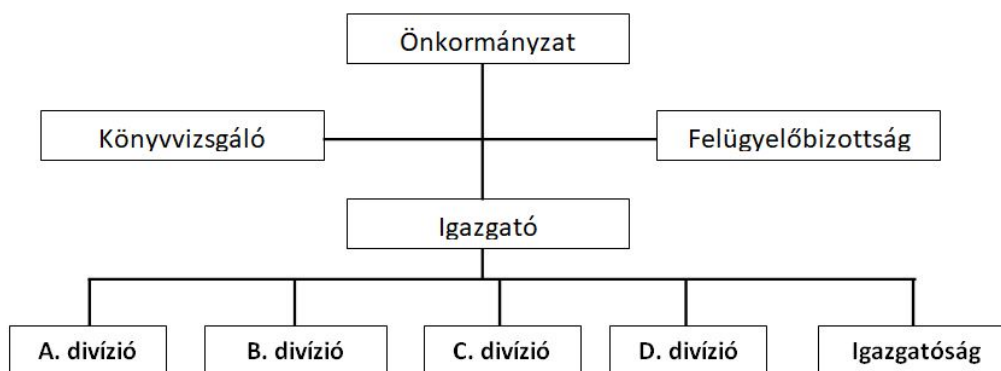
A közszolgáltató és vagyonkezelő szervezetek teljesítménymérésének kérdései – egy önkormányzati társaság esettanulmányának példáján (2. rész)

Minden társaság számára fontos követelmény, hogy az általa működtetett szervezet teljesítménye megismerhető, mérhető és növekvő eredményeket mutasson. A teljesítmény mérésének elismert módszere a gazdasági mutatók általános értékelése, ezekből is kiemelkedő az adott év, időszak eredménye, mint kvantifikált mutató. *De a gazdasági paraméterek, a nyereség valóban leírja a társaság valós, a gazdálkodás, illetve a szervezeten belüli folyamatok tényleges teljesítményeit?* Az minden felkészült menedzser számára ismert, hogy a társaság nyeresége nem egyenlő annak tényleges teljesítményével, a kvantifikált mutatókból könnyen általánosításokat fogalmazhatunk meg, melyek sokszor csalókák. A szervezet tényleges teljesítménye általában vagy az alatt, vagy a fölött értékelhető, hiszen a kibocsájtott termékek, piaci szolgáltatások mögött, mindenkor jelentős fejlesztés, piacutatás, brand építése, közösségi kultúra építése és még számos tényező van. És mi a teljesítménye egy önkormányzati közszolgáltató szervezetnek? Elsősorban azoknak a feladatoknak a magas színvonalú ellátása, amelyeket az önkormányzat számára a törvények előírnak és azokból a feladatok közül az önkormányzat a közszolgáltató gazdasági társaságra átruház. Az önkormányzatok alapvető feladatait a 2011. évi CLXXXIX. törvény 21. pontja szabályozza. A társadalomban meglévő jóléti és szociális klíma alakulásáért mindenkor a kormány a felelős. Az önkormányzatnak a *helyi jóléti és szociális klímabefolyásolásában van kiemelkedő szerepe*. Egy közszolgálati társaság teljesítményvizsgálatánál *hipotézisként lehet megfogalmazni*, hogy ha a társaság a vizsgált időszak alatt a rendelkezésre álló erőforrások felhasználásával teljesítménynövekedést tud elérni, ezzel hozzájárul a helyi jóléti és szociális klíma fejlesztéséhez.

Van miért és van mivel

A *Közszolgáltató és Vagyonkezelő Társaságnál* (KVT) lefolytatott teljesítménymérés alapján kerül bemutatásra az esettanulmány, amely a társaság gazdasági mutatóinak hét éves időszaki alakulásán túl megmérte a közszolgáltatás legfontosabb területeinek *teljesítményalakulását indikátorelemzés segítségével*. Az önkormányzati gazdálkodás fontos alapja, hogy az önkormányzat testülete elfogadja a következő évi feladatokat és allokálja hozzá a forrásokat. A közszolgáltatást ellátó társaság – leegyszerűsítve – a rábízott feladatokat az üzleti tervében szerepelteti az azokhoz rendelt finanszírozási összegekkel együtt. Így a közszolgáltatási és vagyonkezelési ellátásköltségeinek döntő hányadát az önkormányzat biztosítja. A KVT feladatainak ellátásához alapvetően saját munkaerőforrást használ fel, a működtetést szolgáló plusz költségek forrásait az önkormányzat költségvetésének évközi módosításán keresztül biztosítja. A társaság feladata a közvagyonnal való takarékos, eredményes és biztonságos gazdálkodás. Hogy ez a lakosság felé teljesítményváltozással jár-e együtt, azt vizsgálja a KVT-nél (fiktív társaság) készült esettanulmány.

1. ábra – KVT divizionális szervezeti formában



(Saját szerkesztés)

Az 1. ábra érzékelteti, hogy a KVT divizionális szervezeti formában működik, felépítése egy lapos szervezeti formát mutat, amelynek tetején az igazgató áll és alatta horizontálisan helyezkednek el a szervezet egységei.

A KVT teljesítményének mérésére, a korábban már bemutatott gazdasági mutatók mellett, megfelelő a szakmai munkát leíró és annak teljesítményét kimutató indikátorok kerülnek alkalmazásra. *Az indikátorok olyan mutatószámok, amelyek az adott tevékenység fontos jellemzőit írják le, mutatják be, amelyeknek értékelésével annak eredményességét, teljesítményét lehet befolyásolni. Az indikátorokkal történő teljesítménymérés lényege, hogy egységnyi erőforrás-növelés mellett azt vizsgálja, hogy a ténylegesen ellátott közszolgáltatásban mekkora valós teljesítmény-növekedés jön létre.*

A KVT-nél elemzésre került, hogy a vizsgált időszak alatt a forrásnövekedéssel arányos mennyiségi és/vagy minőségi növekedés következett-e be, vagy azt meghaladó, vagy attól elmaradó a teljesítményváltozás történt. A vizsgálat csak azoknak a tevékenységeknek az elemzésére összpontosított, amelyeket az adott egység munkájával, működésével befolyásolni tudott. Az adott társaság indikátorelemzése megtörtént minden divíziónál és az Igazgatóság legfontosabb területeinél is. Az esettanulmányban ismertetésre kerül a legtöbb mért indikátor. Az összesítés valamennyi mért eredmény alapján történik, mind a divízióknál, az igazgatóságnál és a társaság egészének esetében is.

Az indikátorok kialakításának (és elemzésének) voltak korlátai is. A korlátokat elsősorban az jelentette, hogy az elemzés milyen mélységig tudott eljutni, a szervezet finomszerkezeti elemire meddig lehetett kiterjeszteni, illetve a riportok során felmerült észrevételek néhány esetben személyes jellegűek is voltak, így azok fékezheték az analízis mélységét. Korlátot jelenthetett még az ismeretlen elemzési módszer, munkavállalóknál a belső rendszerek működésének feltárásából adódható bizonytalan következtetések levonása, az elemzésekkel kapcsolatos általános kételyek.

Koncentráljunk a lényegre: nő-e a teljesítmény?

A divízió

Az A. divízió indikátorelemzése azokra a feladatokra koncentrált, amelyeket a KVT középtávú stratégiája meghatároz. Ennek megfelelően a KVT *vagyonkezelési munkája* során ellátja az önkormányzat tulajdonába tartozó lakás- és helyiséggazdálkodást, a bérlemények ellenőrzését és azok díjbehajtását, kezeli és üzemelteti az önkormányzati tulajdonú lakóépületeket, kezeli a társasházakban és lakásszövetkezetekben lévő önkormányzati tulajdonú lakásokat és helyiségeket, szervezi és ellátja az önkormányzat megbízásából a kijelölt ingatlanok árveréseit. A divízió teljesítménymérése igen sokrétű, több területre kiterjedő és azt szintetizáló elemzést igényelt. A teljesítmények feltárása érdekében elemzésre került a divízió létszámának alakulása, a lakásállomány, az üzemeltetett helyiségek és telkek mennyisége, a lakásállomány minőségének alakulása, a lakáspályázatok, a bérleményellenőrzések, valamint a lakosságtól érkezett észrevételek száma és a divízió kintlévősége. Az igen széles terület teljesítményének értékelése érdekében ezek az indikátorok voltak olyan jelentőségűek, hogy egyes elemek elemzése után összegezni lehessen a vagyongazdálkodással foglalkozó szervezet teljesítményét.

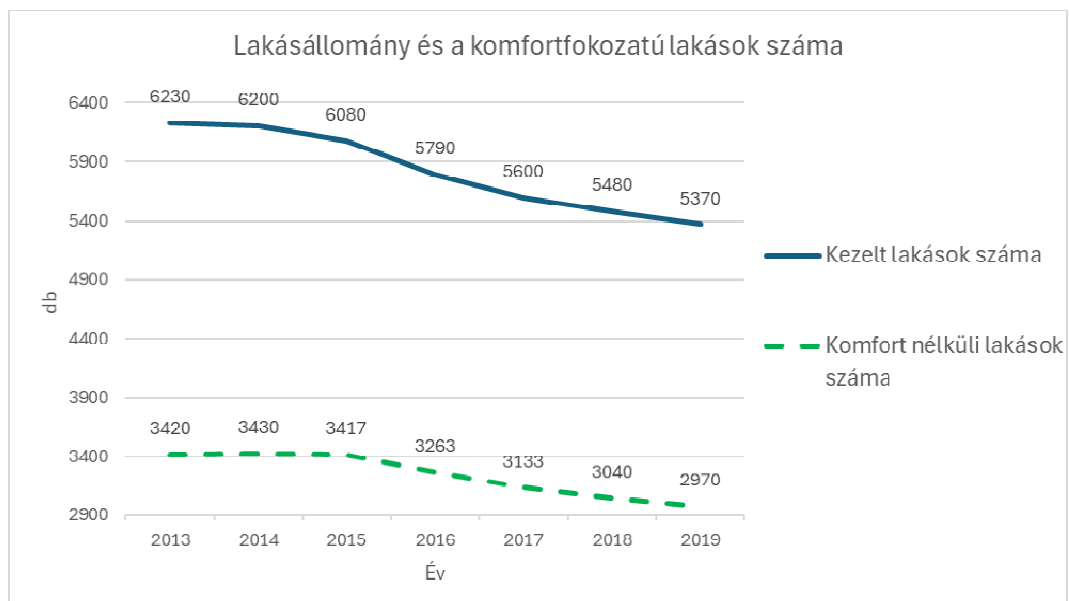
Az A. divízió munkájának egyik kulcsterülete az *önkormányzat tulajdonát képező lakásállomány kezelése, üzemeltetése*. A kezelt lakások vizsgálata azt mutatja (2. ábra), hogy a kezelt lakásállomány 2013-ban 6230 darab volt, amely 2019-re 5370 darabra mérséklődött. Ez az időszak alatt 13,8%-os mérséklődést jelentett. A kezelt lakásállomány csökkenése egyenletes és folyamatos volt, a változás dinamikája pulzált, követve a pályáztatások és a lerobbant épületek bontásának ütemét. A csökkenő adatok könnyen megtévesztőek lehetnek. A kezelt lakásállomány ilyen jellegű alakulása összefüggésben van az önkormányzat stratégiai terveivel, amelyekben a nehezen hasznosítható, rossz minőségű épületek, lakások folyamatosan bontásra vannak ítélve. A vizsgálat kiterjedt a lakások komfort fokozatának elemzésére is. Az önkormányzat tulajdonában 2013-ban 3420 komfort nélküli lakás tartozott, amely a hetedik évben 2970-re (86,8%-ra) mérséklődött. A mérséklődés folyamatos

volt, míg 2013-ban a minőségi különbség a komfortos és komfort nélküli lakások között 2810 darab, addig 2019-re ez 2400-ra csökkent (a csökkenés mértéke csaknem 15%-os).

A divízió feladatai között szerepel az újépítésű és a hasznosításra előkészített lakások pályázaton keresztül történő bérbeadása (3. ábra). Az adatok azt mutatják, hogy a divízió 2013 és 2019 között összesen 753 lakásra írt ki bérleti lehetőséget (éves átlagban 107,6 lakás). A pályázatokra beadott és a kiírásnak megfelelő pályázók száma a hét év alatt összesen 5632 darab (család) volt, amely éves átlagban 804,6 érvényes jelentkezést jelentett. Ez az időtartam alatt erősen pulzált, a legnagyobb lakásbérletre jutás esélye 2013-ban volt (33,3%), a legnehezebben 2014-ben volt lehetőség a pályázatokon nyerni (az érvényes pályázók csak 7,2%-nak sikerült). Az arányokat mind a kínálati, mind a keresleti oldal folyamatos változása befolyásolta. Ezek a megoszlások nem mutatnak teljesítményváltozást.

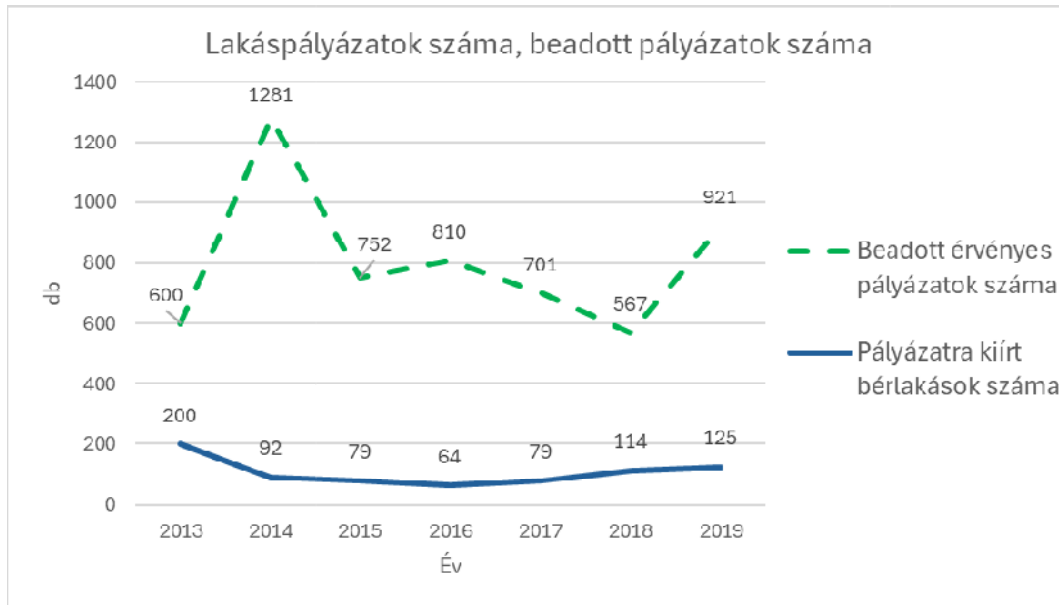
A divízió bonyolítja le az önkormányzat megbízásából a gazdaságilag nehezen hasznosítható ingatlanok és telkek árverésén keresztül történő értékesítését is, melyre évenként a két alkalommal került sor.

2. ábra: A lakásállomány összetételének változása



(saját szerkesztés)

3. ábra: Lakáspályázatok számának változása

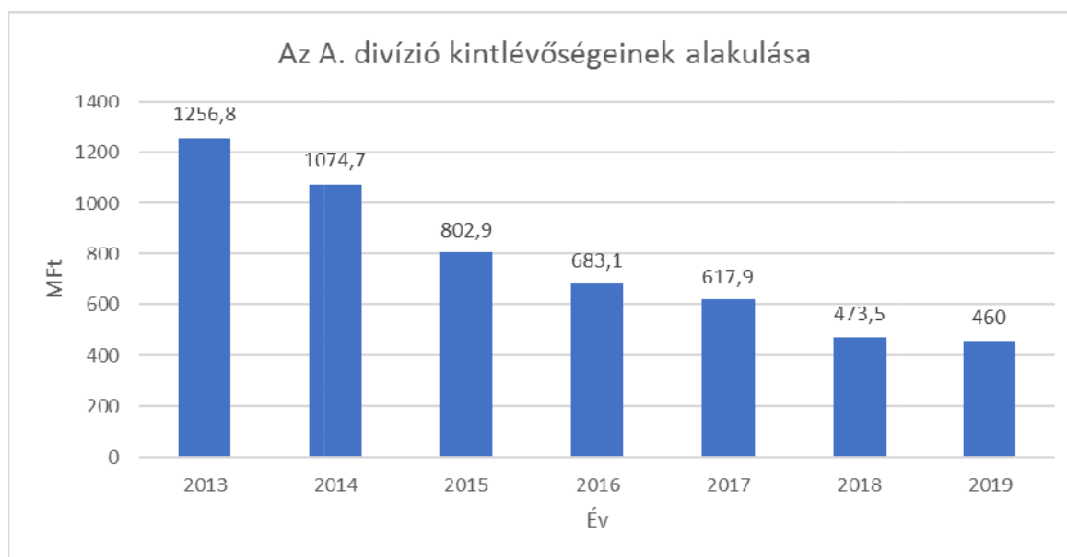


(Saját szerkesztés)

Az elemzések kiterjedtek más, lényeges indikátorokra is. A divízió létszámalakulása a 2013 évi 75 főről, 2019-re 82 főre emelkedett, ennek mértéke (9,3%), amely a megnövekedett feladatok okán nem okozott a divízió munkájában teljesítménynövekedést. A lakásgazdálkodás mellett a helyiségekkel és az önkormányzat tulajdonában lévő telkekkel való gazdálkodás is, valamint a bérlmények ellenőrzése is a divízió feladata. Ezen területeken is a teljesítmények az erőforrások bővülésével arányosan változtak.

A divízió gazdálkodás szempontjából egyik legfontosabb indikátorának a kintlévőségek alakulását lehet tekinteni. 2013-ban a kintlévőség 1256,8 Mft volt (elmaradt bérlési díjak és egyéb költségek befizetése), amely az időszak végére 460 Mft-ra mérséklődött (a 2013 évinek a 36,6%-a). Az összes kintlévőség hét év alatt 5368,9 Mft volt, ami éves átlagban 767,0 Mft-os összeget jelentett. Az eredményes csökkenést, a bérlményellenőrzések számának növekedése, a szerződésekben meghatározott feltételek szigorú betartatása, az elmaradások szankcionálása eredményezte. E változás alakulását szemlélteti a 4. ábra.

4. ábra: Az A. divízió kintlévőségeinek alakulása



(Saját szerkesztés)

Összefoglalva megállapítható, hogy az A. divízió indikátorainak elemzése alapján két területen volt kimutatható teljesítménynövekedés, melyeket mind a mért mutatók, mind a riportok visszaigazoltak. A divízió ingatlanokkal való gazdálkodásának számottevő eredménye a lakásállomány minőségi fejlődése, az üres telkek hatékony hasznosítása mutatta. A legjelentősebb eredményt a kintlévőségek több mint 60%-os mérséklése jelentette az időszak alatt. A divíziónál a munkaerő bővülésével erőforrás bővülés jelentkezett, amely elsősorban a bérleményellenőrzés és a lakossági észrevételek területén jelentett könnyebbséget, de a növekedés arányánál nagyobb teljesítménynövekedés következett be e két területen az időszak alatt. A mért adatok azt mutatják, hogy az A. divízió hét év alatt a társaság számára fontos *teljesítménynövelést* ért el.

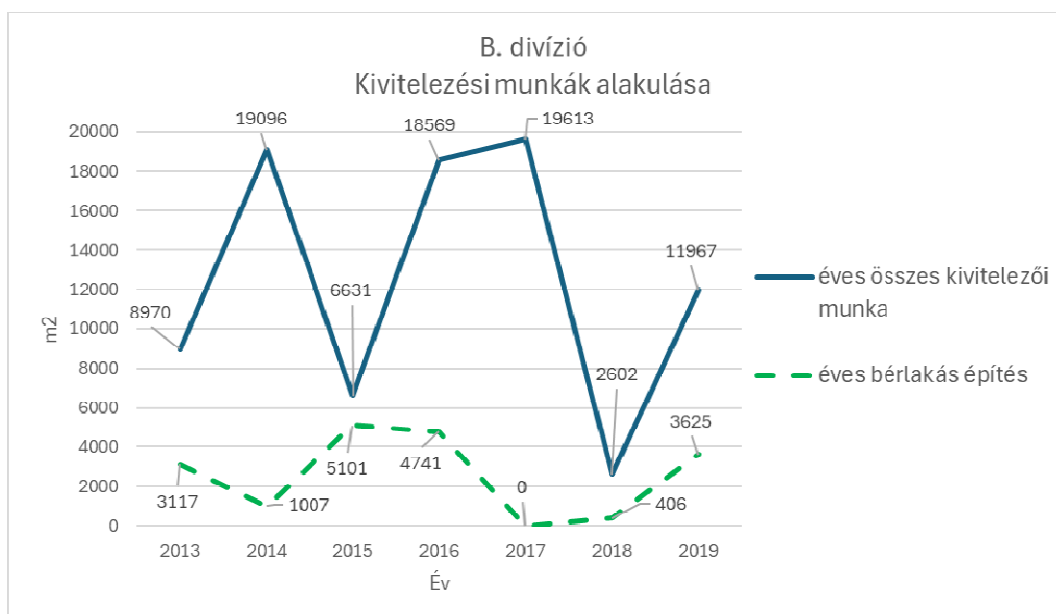
B divízió

A B. divízió munkakörébe tartozik a középtávú stratégia által megjelölt önkormányzati beruházási feladatok végrehajtása, lebonyolítása a biztosított gazdasági erőforrásoknak megfelelően, az előírt minőségi színvonalon. A divízió a beruházásokat minden esetben pályázaton kiválasztott tervezővel és kivitelezővel bonyolítja le, a munkákat folyamatosan végig követi, tervezéstől a kivitelezésen, pótmunkán keresztül az átadás és az azt követő garanciális javítások befejezéséig.

B. divízió teljesítményének alakulásához a legfontosabb indikátorokként megvizsgálásra került a foglalkoztatási helyzet, az önkormányzattól származó bonyolítói díjbevételek, a különböző területeken elvégzett munkák mennyisége és az időszak során elvégzett munkák egy négyzetméterre eső költségei. A divízió munkakörébe tartozik a karbantartó műhely, amely az önkormányzat tulajdonában lévő ingatlanok karbantartását, ügyeleti és gyorsaszolgálati munkákat látja el. A divízió legfontosabb feladata a kivitelezői munkák időbeli, jó minőségű lebonyolítása, a beruházás átadásig és az azt követő garanciális javítások befejezésig történő menedzselése.

A B. divízió szervezésében és lebonyolításában az időszak alatt összesen 87448 m² épült (ez éves átlagban 12493 m²), amelyből a bérlakásépítési program alapján 17997 m² (éves átlagban 2571 m²) új bérlakás valósult meg (5. ábra). A ábra jelzi, hogy a bérlakásépítési program időszaki hullámmása meghatározza a *divízió összes kivitelezési munkájának* alakulását, abban az intervallumban, amikor a bérlakásépítés alacsonyabb időszakot él át, akkor a kivitelezési munkák más területeken erősebb dinamikával működnek.

5. ábra: Kivitelezési munkák alakulása a B. divíziónál



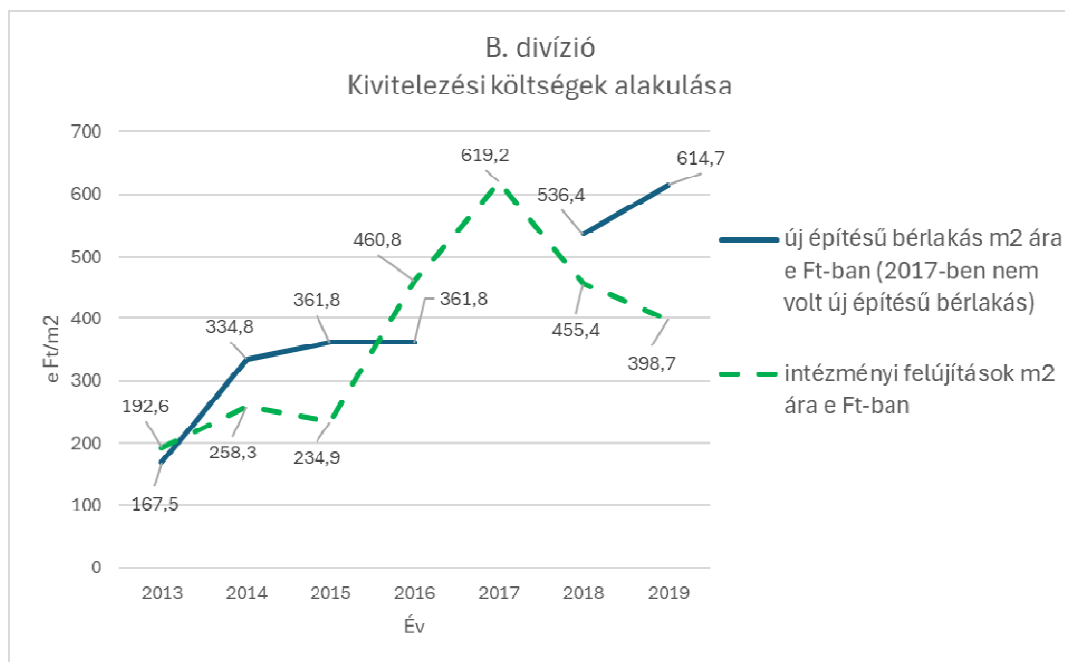
(saját szerkesztés)

Az indikátorelemzés kitért a *kivitelezési költségek vizsgálatára* a 7 éves időszakban (6. ábra). Az időszak kezdetén az újépítésű lakások kivitelezésének négyzetméter ára 167,5 eFt volt, mely a

hetedik évben már 614,7 e Ft-ra emelkedett (ez 367%-a az induló árnak). Az áremelkedés dinamikáját az építőipari infláció, a technológia fejlődése, a minőségi követelmények változása, valamint a keresleti oldal rendkívüli erősödése táplálta. Az önkormányzat elvárásának megfelelően a beruházások pályáztatásánál mindenkor fontos szempont volt az innovatív szemlélet, hogy a bérházakba a tervezésekor már a kor modern technológiai beépítésre kerüljenek. Az elkészült épületek lakásait az A. divízió pályáztatáson keresztül hasznosította.

A teljes építőipari költségek magába foglalják a bérlakásépítésen kívül az intézményi nagy felújításokat, a bontási, valamint az egyéb építőipari kivitelezési költségeket. A divízió teljesítményének alakulását az intézményi nagyberuházások jelentősen meghatározzák. Ezen a területen mind a 7 évben volt kivitelezési munka, nagysága az összes építési munkáknak a 26%-át tették ki. Ez a mennyiségi adat indokoltá tette, hogy az intézményi felújítási munkák költségei is az indikátorok között szerepeljenek. Az intézményi felújítások mindegyike más-más műszaki követelményeket támasztott a felújításokkal szemben, melyeket az épületek kora, az épület műszaki adottságai és a beépítésre került korszerű berendezések indokolták. A jelzett változók befolyásolták a kivitelezési munkák költségeit is. 2013-ban az egy négyzetméterre jutó felújítási költség éves átlagban 192,6 eFt-ba került. A rá következő évek azt mutatják, hogy 2017-ig szinte e területen is folyamatos volt a költségek emelkedése, de ezt követő két évben már – a bérlakásépítéssel ellentétben – az adatok mérsékelten csökkentek. Ez – a riportok alapján – arra vezethető vissza, hogy a felújítások már az újabb intézmények felé tolódtak el, amelyek költségigényessége alacsonyabb volt.

6. ábra: Kivitelezési költségek változása a B. divíziónál



(Saját szerkesztés)

A B. divízió indikátorainak elemzése során megállapítható volt, a divízió úgy ért el teljesítménynövekedést, hogy nem állt rendelkezésére többlet munkaerőerőforrás. A hét év alatt kivitelezett összes építési négyzetméter (ha ciklikusan is) növekedett, a bérlakásépítési program az időszak alatt megvalósult, és eközben szakmailag, minőségileg lényegesen színvonalasabb kivitelezési feladat lett megoldva. Ahhoz, hogy ezt a teljesítményt a divízió elérje, a rendelkezésre álló munkaerőtől innovatív szemléletet, nagyobb szakértelmet, több rétegű szervezési, egyeztetési és ellenőrzési munkát igényelt.

C divízió

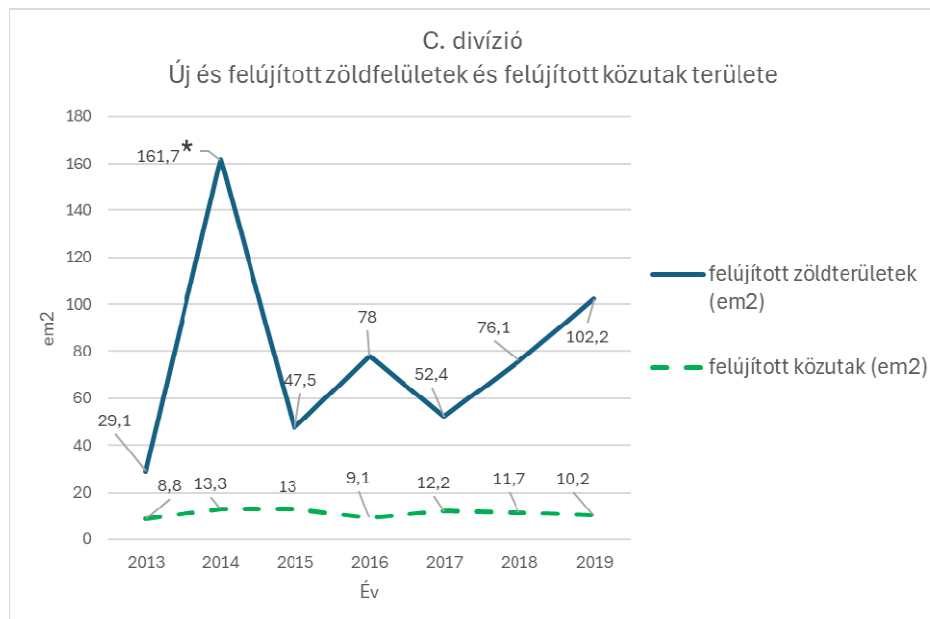
A C. divízió feladata az önkormányzat illetékessége alá tartozó utak, járdák, zöldterületek karbantartása, beruházásainak lebonyolítása, a különböző típusú parkok (közparkok, játszóterek és pihenőparkok, labdapályák, kutyafuttatók és fitneszterek) üzemeltetése. Az önkormányzat területén a zöldfelületek nagysága 2,68 km², amelyből az önkormányzat 1,16 km²-t kezel. A település közúthálózatának teljes hossza 135 km, amelyből az önkormányzat összesen 82,4 km karbantartásáért felel (a többi felület központi kezelésben történik). A település területén 23.320 darab fizető-parkolóhely található, melynek üzemeltetése, gazdaságos működtetése a divízió feladata.

A C. divízió teljesítményméréséhez a foglalkoztatás, a közterületi beruházások, a különböző közterületi, közút-kezelési munkák, a közterületi beruházások után járó, az önkormányzat által fizetett bonyolítói díjak, a parkolással összefüggő feladatok és a lakosságtól érkezett észrevételek kerültek az indikátorelemzés körébe. A divízió feladatait három ágazat látja el: a Környezetgazdálkodási, a Közútkezelői és a Parkolási ágazat. A divízió *foglalkoztatottjainak száma* 2013 és 2017 között a társaságon belül a legdinamikusabban változott. Az időszak kezdetekor 67 fővel látták el kötelezettségüket, de ez a létszám 2019-re 120 főre növekedett. A bővülő létszám legfontosabb okaként a megemelkedett zöldfelületek aránya, az ezzel összefüggő szervezeti átalakítás és a bővülő feladatok munkaszervezésével együtt járó nehézségek jelentették.

A divízió által elvégzett *közterületi munka mennyisége* viszonylag statikus volt, mivel az első mért időszakban 2,17 km² területen folyt munka és az időszak végén mért adat 2,22 km² volt (a növekedés 50 ezer m²-nek felel meg), melyet a 6. ábra szemléltet (Új és felújított zöldterületek, valamint közutak). A lokációban az időszak folyamán a *zöldterületi felújítás* során több közpark, játszótér és egyéb zöldterület újult meg, illetve sorkerült új közpark kialakítására is. Ez a munka a hétéves időszakban erősen pulzált. A legalacsonyabb értéket az induló év mutatott (29,1 em²), de a rákövetkező évben, amikor új közpark kialakítására került sor ez a szám több mint ötszörösére emelkedett (161,7 em²). Ezt követően csökkenés (47,5 em²) és ismét emelkedés (78,0 em²) követte és ez az ismétlődő amplitúdó azt jelenti, hogy a teljesítmények egy-egy területen változnak és más, új munkaterületen jelentkeznek. Összességében a közterületek zöldfelületi nagyságából hét év alatt 547 em² zöldfelület újult meg, ami az önkormányzat kezelése alatt álló teljes zöldfelületének 46,8%-a.

Az indikátorelemzése kitért a *felújított közutak* mennyiségének vizsgálatára is. Itt a zöldterületi munkával ellentétben statikus kép rajzolódik ki. 2013-ban igen alacsony bázisról indult a mérés (8,8 em² felület) és 2019-re sem sokkal magasabb mennyiségű saját kezelésű útfelület újult meg (10,2 em²). Hét éves időszakban összesen 78,3 em² közút lett felújítva, ami éves átlagban 11,2 em² és ez a teljes önkormányzati úthálózat 13,6%-a. Az adatokból látszik, hogy a közterületi felújítási munkák fókuszában a zöldterületi felújítások álltak (7. ábra).

7. ábra: Felújított zöldterületek és közutak

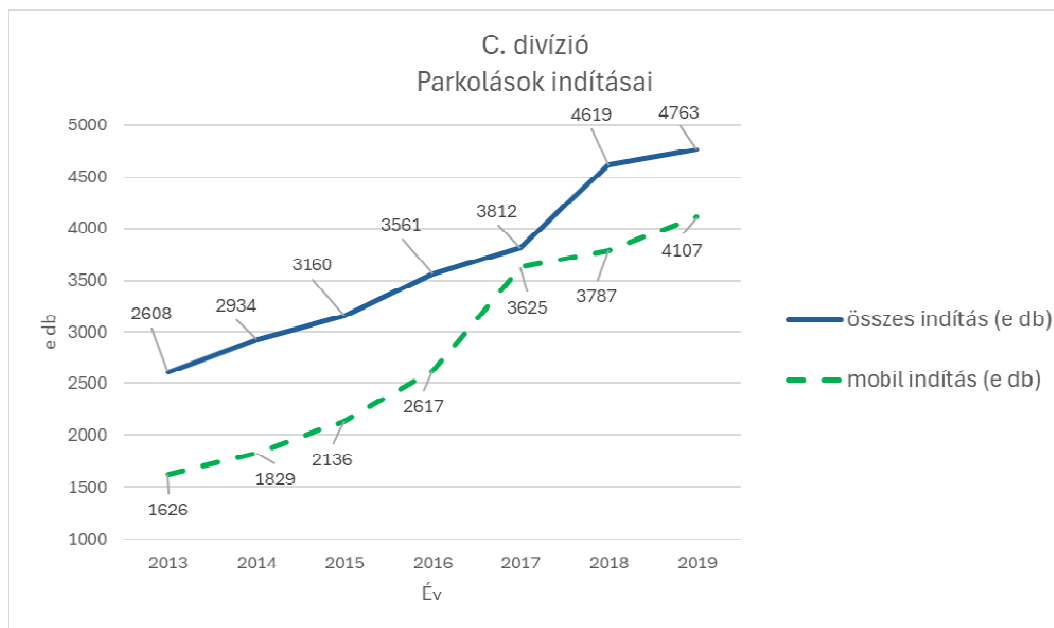


* új zöldpark megépítése
(Saját szerkesztés)

A C. divízió Parkolási ágazat a jelentős adatbázissal rendelkező parkolás üzemeltetését és a forgalomtechnikai szabályozással kapcsolatos feladatokat látja el. Az adatok közül az indikátorelemzéssel elemzésre került a területen lévő parkolóhelyek változásának, a parkolások indításának, az egy parkolóhelyre eső indításoknak, a mobil parkolások indításának a száma, ezek egymáshoz való viszonya és a parkolási bevételek és költségek elemzése.

A területen 2013-ban összesen 18.751 fizető parkolóhely működött, amely 2019-re 26.395-re növekedett (140,8%). Az összes parkolás indítások száma 2.608 edb-ről 2019-re 4.763 edb-ra növekedett (182,6%). Ezen időszak alatt az alkalmazott parkolóőrök száma 37 főről 23 főre csökkent (62%), amely parkoló helyek és az indítások számának növekedésével ellentétes mozgást mutat. Az arányváltás a technológia, a parkolási szokások és a foglalkoztatási nehézségek együttes változásának a következménye. Ezen időszak alatt teljesedett ki a mobil indításoknak a gyakorlata, amely 2013-ban 1.626 edb volt és 2019-re 4.107 edb-ra emelkedett (252,6%). Ez az arányváltás meghaladta mind a parkoló helyek, mind az indítások számának a növekedését, de nemcsak a parkoló helyek száma növekedett, hanem ezzel párhuzamosan a terület bizonyos részein a parkolási idő is meghosszabodott. A parkolási indítások számának változását mutatja be a 8. ábra.

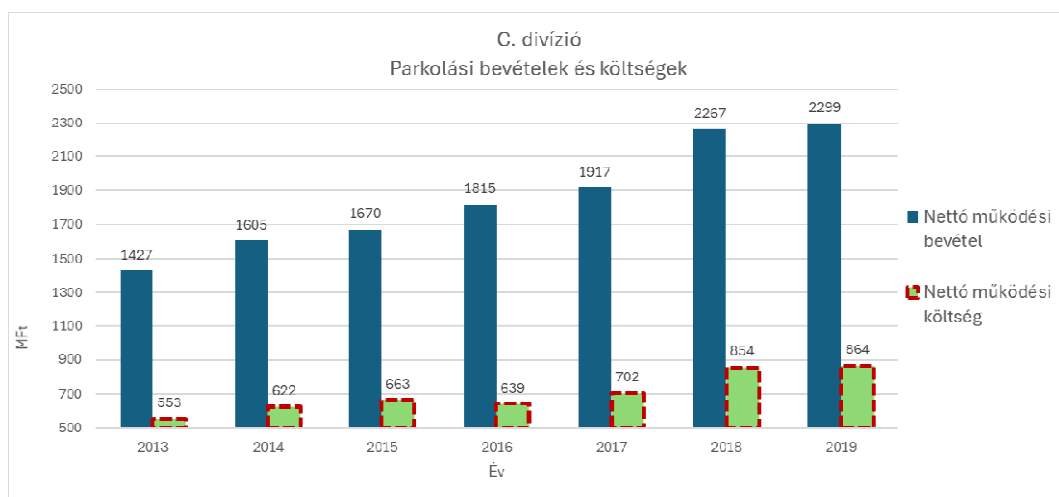
8. ábra: Parkolások számának változása (ezer)



(Saját szerkesztés)

Az elemzésénél mindig fontos kérdés a *parkolás üzemeltetés gazdaságossága*. A parkolási díjak a központilag meghatározott díjtételeknek felelnek meg, melyek időszakosan módosításra kerülnek. A bevételek nagyságát befolyásolja a fizető parkolóhelyek számának (az időszak alatt +40,8%), a parkolások indításának száma (+82,6%), a parkolási zónák és azok díjtételeinek alakulása. Mind a parkolási zónák, mind a parkolási díjtételek azonos zónán belül többször változtak az időszak alatt. Ezek összessége eredményezte a díjbevételek jelentős emelkedését, az induló nettó működési bevétel 1.427 Mft-ről 2019-re 2.299 Mft-ra (61,1%-kal) nőtt. A parkolás nettó üzemeltetési költségei ennél szerényebb mértékben emelkedtek, 2013 évi 553 Mft-ról 2019-re 864 Mft-ra (+56,2%-kal) növekedtek, amely költségek alakulása összetett volt, egyesek költségek ütemesen növekedtek (pl. karbantartási költségek) mások csökkentek (a foglalkoztatás mérséklődésével csökkentek a bérköltségek, úgy is, hogy a dolgozók átlagkeresete növekedett). A két nettó összeg növekedési dinamikája közel van egymáshoz (9. ábra). A két tétel közötti távolság jelentős, a költségek a bevétel 33,7-38,8% között mozogtak. Ennek értékelése azért lehet jelentős, mert több területen a parkolás üzemeltetésének alacsony hatékonyságára panaszkodnak.

9. ábra: A parkolási bevételek és költségek változása



(Saját szerkesztés)

A C. divízió teljesítményéről összefoglalóan megállapítható, hogy a három ágazat között teljesítménykülönbségek tapasztalhatók. Mind három ágazat munkájára jelentős hatással vannak az önkormányzat stratégiai döntései és a külső körülmények. A legszembetűnőbb eltérés a két közterületi ágazat teljesítményében tapasztalható, amely tükrözi az önkormányzat álláspontját a fejlesztési feladatainak kijelölésénél. A zöldfelületek fejlesztése jelentősen meghaladja a közutak fejlesztésére fordított erőforrásokat, melyek megjelennek az elvégzett munkák mennyiségében, minőségében és arányában. A zöldfelületek kezelése és fejlesztése előre mutató jelet jelez, a közutaknál a statikusság a jellemző. *Kimagasló teljesítménynövekedést* produkál a parkolási ágazat, amely a KVT egészére nézve különlegesen értékes teljesítménynövekedést eredményezett. Az erőforrások értékelésénél az látható, hogy az önkormányzat valamennyi költségelem forrásait biztosította, ugyanakkor a közterületi ágazatok létszám emelkedési mértéke jelentős forrásbővítéssel járt együtt, mivel a teljes létszámra vetített növekedés (forrásnövekedés) a divíziónál csaknem 80%-os úgy, hogy a parkolási ágazat létszáma 62%-ra csökkent. Ez felveti a másik két ágazat létszámgazdálkodásának teljesítményarányos értékelését.

Az önkormányzatok feladatai között szerepel a területén kulturális és sport intézmények működtetése, kulturális és sportszolgáltatások szervezése. A KVT szervezeti rendszerében ezt a feladatot a **D. divízió** látja el. A divízióon belül külön működik a Kulturális és a Sport ágazat. A Kulturális ágazat üzemelteti a kulturális színtereket, játszóházakat, szervezi a kiállításokat, szabadtéri rendezvényeket, gyermek és családi programokat, ünnepi és művészeti események lebonyolítását. A Sport ágazat sportlétesítményt üzemeltet, továbbá különböző sportolási lehetőségek, szabadtéri sportprogramokat szervez és bonyolít le.

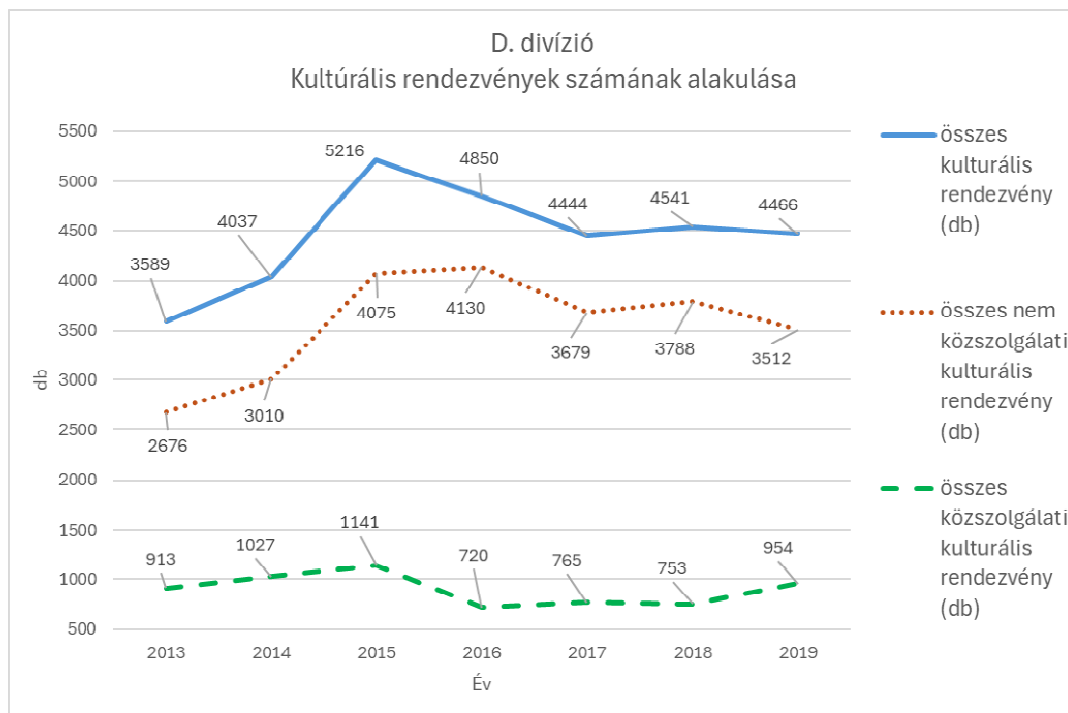
D. divízió

A D. divízió teljesítményének értékelésénél indikátorok segítségével elemzésre került a divízió foglalkoztatási helyzete, a szervezett kulturális rendezvények száma, a kulturális és sport rendezvényeken résztvevők száma, a rendezvényhelyszínek kihasználtsága, a rendezvények legfontosabb adatai, a divízióhoz érkező lakossági észrevételek és a divízió által üzemeltetett weboldalak és Facebook csoportok látogatottságának változása.

A divízió munkavállalóinak létszáma a hét év alatt igen stabil volt, 42 főről 47 főre (11,9%-kal) emelkedett. Ez a növekedés a Kulturális ágazatnál jelentkezett (27 főről 32 főre növekedett), a Sport ágazat létszáma nem változott (15 fő). A teljesítménynöveledést szolgáló erőforrás bővülés, amely részben a létszám bővülésben jelentkezett (a szolgáltatások bővülését önkormányzat részéről történő finanszírozás mellett) a Kulturális ágazattól volt várható teljesítménynövekedés.

A kulturális rendezvények vizsgálatakor külön került tanulmányozásra az összes rendezvényen belül azon események, amelyek önálló közszolgálati rendezvények voltak és külön az összes nem közszolgálati rendezvénynek számító esemény (10. ábra).

10. ábra: Kulturális rendezvények száma (2010-2019)

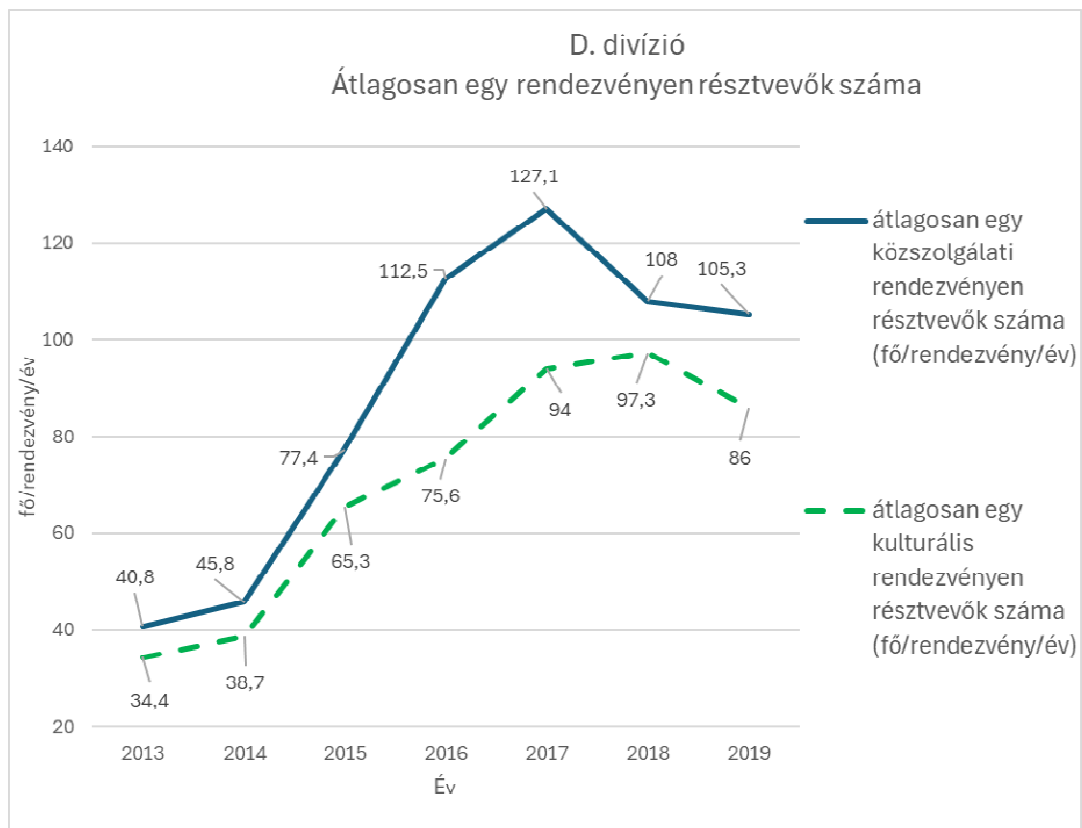


(Saját szerkesztés)

A 10. ábrán látható, hogy az *összes rendezvények száma* 2013-ban 3589 darab volt, ez 2015-re 5216-ra emelkedett, majd némi mérséklődéssel 2019-ben 4466 darabnál állt meg. Ez a mozgás éves átlagban 4449 kulturális eseményt jelentett. Az összes lebonyolított kulturális rendezvények közül közszolgálati rendezvény az időszak első évében 913 darab volt és ez a szám az időszak végére is csak 954 darabra emelkedett. A csúcspont itt is a 2015-ös év volt, amikor ezen rendezvény típusból 1141 programot szerveztek. A 2015 évi rendezvényszám növekedése a terület fontos évfordulójára vezethető vissza. Az összes nem közszolgálati típusú program mozgása, követte az összes kulturális esemény dinamikáját. A rendezvények ütemét a különböző közszolgálati programok változásai (évfordulók, nemzetközi kapcsolatok alakulása, új programok felvétele stb.) és a közművelődési területen működő vállalkozások, kulturális civil szervezetek és más akciók befolyásolták. A kulturális ágazat teljesítménynövekedéséhez hozzájárult létszámváltozás, mint erőforrás növekedés. Hét év alatt a létszám 18,5%-kal növekedett, míg a kulturális rendezvények száma ennél dinamikusabban, 24,4%-kal volt magasabb az induló évhez viszonyítva (a legnagyobb teljesítménynövekedés 2015-ben jelentkezett, amikor a létszámnövekedés még csak 5%-ot ért el, de a rendezvények száma már 45,3%-kal volt magasabb az induló évinél, amit a 2015 év évfordulói indukáltak).

A D. divízió munkájának értékelésekor fontos indikátort jelentett, annak mérése, hogy az egyes rendezvényeken a résztvevők száma hogyan alakul és időben hogyan változik. Az elemzés kiterjedt mind a két ágazat programjaira, melyek közül nagyobb jelentőséggel bír a Kulturális ágazat, mivel azok mérése jóval biztonságosabb volt. Ennek oka, hogy a Sport ágazat rendezvényeinek jelentős része a szabadidő sportok területére tolódott át, melyek létszáma csak nagyságrendben volt meghatározható (a futó-, asztalitenisz versenyeken és más szabadidős sport programokon nem vezettek szigorú létszámnyilvántartást). A sport rendezvények számáról így is elmondható, hogy azok éves szinten 4000-5500 program között változtak. Az indikátor adatok vizsgálata azt jelzi, hogy egy közszolgálati rendezvényen való résztvevők száma éves átlagban 88,1 fő/rezdezvény, egy kulturális rendezvényen ugyanez az adat 59,7 fő/rezdezvény. Egy rendezvényre jutó látogatottság éves átlagos eloszlását a 10. sz. Ábra mutatja be.

11. ábra: Részvétel a rendezvényeken

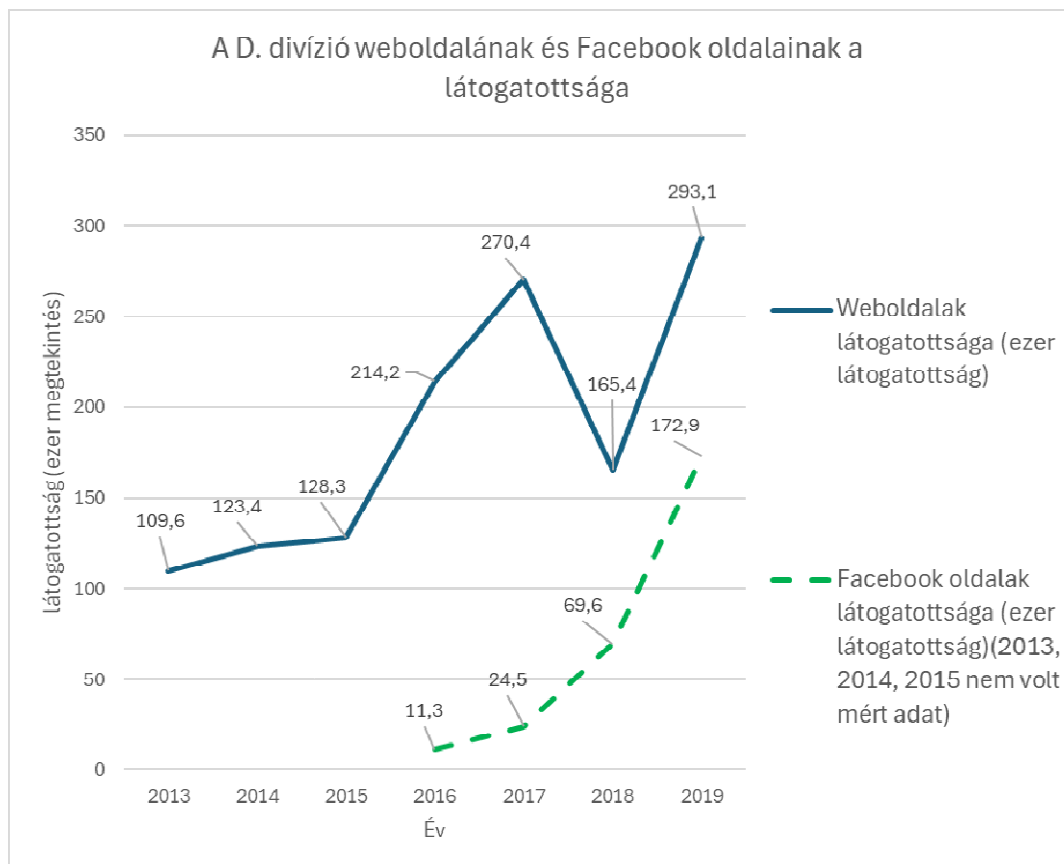


(Saját szerkesztés)

Az ábrán látható, hogy a közszolgálati programok növekedése 2017-ig meredeken emelkedett (2013-tól 2017-ig a növekedési ütem több mint 300%), ezt követő két évben enyhe mérséklődés tapasztalható, így is a bázis évhez viszonyítva a rendezvényeken való részvétel egy főre vetítve 258%-ra emelkedett. A kulturális eseményeken való részvétel dinamikája 2018-ig egyenletesen gyarapodott (a növekedés aránya 283%), majd enyhe mérséklődés tapasztalható, de a bázis évhez viszonyítva itt is a prosperáció 250%-os. A két görbe mozgása kismértékben tér el egymástól. A közszolgáltatói rendezvényeken való részvétel azért magasabb minden évben, mert ezek a programok ingyenesek, míg a kulturális események nagy része fizetős vállalkozás. Az indikátorok változásai azt jelzik, hogy a divízió által lebonyolított kulturális események és az azokon résztvevők száma lendületesen emelkedett az évek során. A változások teljesítménytartalma azt mutatja, hogy az érdeklődés folyamatos növekedése *többlet teljesítményt igényelt a divíziótól*. A kulturális események értékét, minőségét alapvetően nem a rendezvények számából lehet megítélni, hanem azok tartalmából, amelyet kifejez(het) az azokon való részvétel változása. Mivel az indikátor résztvevők számának növekedését jelzi nemcsak a közszolgálati rendezvényeken, hanem a további kulturális eseményeken is (amelyek döntő része fizetős), ez kulturális értéknövekedésre vezethető vissza. Erőforrás oldalról nézve az indikátormérést, hogy bár létszámnövekedés volt a kulturális ágazatnál, de ez az erőforrás bővülés elmarad a látogatottság dinamikájának erősödésétől, tehát a kulturális értéknövekedést nem közvetlenül a munkaerő forrás bővülése eredményezte.

A D. divízió munkájának lényeges területe a helyi lakossággal, valamint a programok iránti *érdeklődőkkel való folyamatos kommunikáció, kapcsolat*. A hagyományos konzultációs eszközök változása itt érzékelhető legerősebben. A postai úton érkező lakossági észrevételek száma éves átlagban a hét év alatt 10 és 30 darab levél között mozgott, addig az online téből származó bejegyzések, vélemények, értékelések száma 100 ezres nagyságrendről folyamatosan növekedett 310 ezer fölé (12. ábra).

12. ábra: A D. divízió web- és Facebook oldalának látogatottsága



(Saját szerkesztés)

Az online térből származó információk a divízió web- és facebook oldalainak feldolgozása alapján lettek összeállítva. A két indikátor dinamikája eltérő mozgást mutat. Az időszak alatt a divízió weboldalai folyamatosan jelen voltak, a facebook oldalak mérhetősége csak 2016-tól volt lehetséges. A weboldalakat 2013-ban 109,6 ezerszer indították el és ez az adat 2019-re 283,1 ezer látogatottságra (267,4%-ra) emelkedett. A dinamika 2015-től 2017-ig egyenletesen magas volt, 2018-ban bizonyos oldalak lekapcsolása, átszervezése után a 2017 évi mértéket meghaladva, de alacsonyabb dinamikával folytatódott. A riportok alapján az is megállapítható volt, hogy a 2016-tól mért adatok jelezték, hogy a vélemények folyamatosan áttevődtek a legnépszerűbbé vált facebook területekre. Itt már a következő évben a látogatottság több mint duplájára emelkedett és a mérési időszak végére több mint 15-szörösére növekedett. Ez a mérési lehetőség bő információs forrást biztosított (éves szinten több ezres adatok) az ott dolgozó szakemberek számára, de a bejövő információk feldolgozása és hasznosítása komoly teljesítménykövetelményt igényelt. A forrásoldal bővülése költség oldalról jelentkezett, de ez nem járt együtt munkaerőforrás arányos növekedésével, az itt kezelt kommunikációs területek hasznosulása fontos teljesítménynövekedésként minősíthető.

A D. divízió munkáját értékelve az látható, hogy a kulturális térben a divízió több területen is igen lényeges teljesítménnyel járult hozzá ahhoz, hogy a KVT fontos kultúra-terjesztő feladatot töltsön be a lokációban. Úgy tudta bővíteni kulturális szolgáltatásait és kapcsolatait a lakossággal, hogy közben munkaerőforrásai csak szerény mértékben bővültek. Információs bázisa biztosította számukra, hogy adekvát módon tájékozódjanak a közízlés igényeiről, azokat munkájuk során figyelembe vegyék, illetve éljenek a közízlés formálásának lehetőségével. A Sportágazat teljesítményértékelése nem volt ilyen egyértelmű. Az időszak alatt a közoktatásban az önkormányzat szerepe visszaszorult, így az ott szervezett, lebonyolított és mérhető, pontosan dokumentálható rendezvények száma mérséklődött, ugyanakkor munkaerőforrásai nem változtak. A sport szervezés tevékenysége áttolódott a tömegsport irányába, ahol a rendezvények lebonyolítása esetlegessé vált, a résztvevők száma sok

esetben nem volt pontosan regisztrálható és kiesett olyan fontos sportolással összefüggő képzési terület, mint az úszásoktatás. Teljesítményváltozást ez az ágazat a mérések alapján nem jelentett.

Igazgatóság

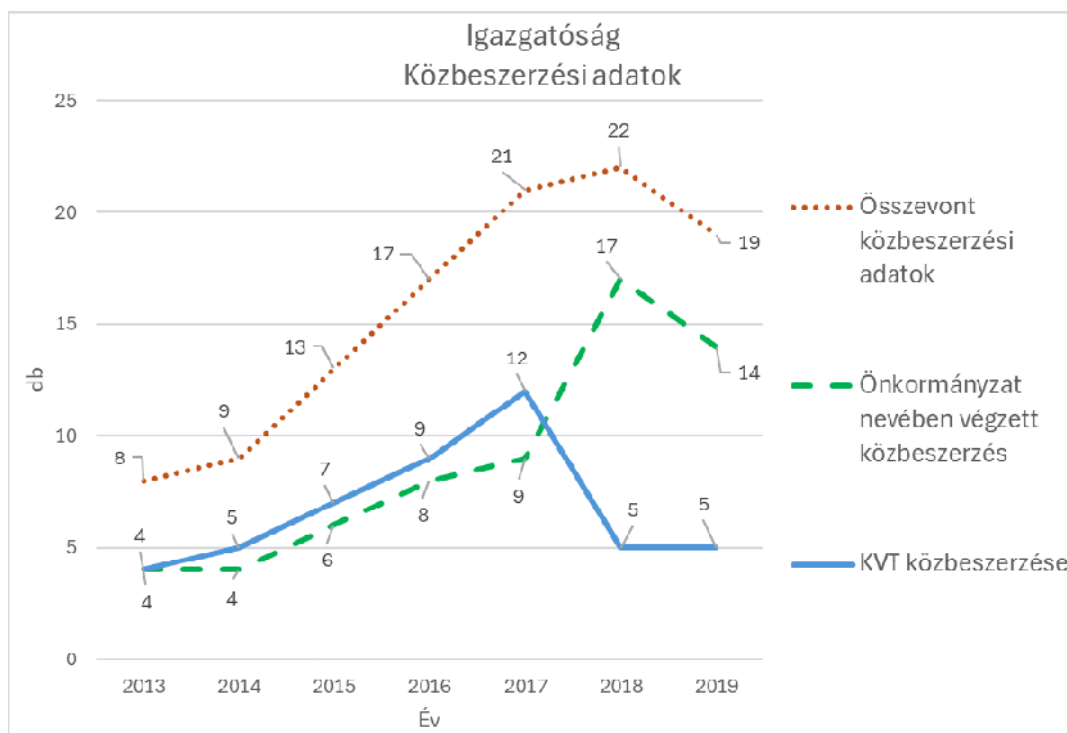
A KVT munkáját az **Igazgatóság irányítja**. Az Igazgatóság ellátja mindazokat az általános feladatokat, melyeket minden gazdálkodó egység számára fontosak. Egy részüket a törvények is előírják (számviteli, pénzügyi, jogi, munkaügyi, humánerőforrás-gazdálkodási, központi ügyfélszolgálati és kommunikációs feladatok), és a divíziók szervezeti önállósága mellett különböző szolgáltatásokat nyújt számukra (közbeszerzési, jogi, humánpolitikai, informatikai, marketing és ügyfélkapcsolatok területeken). Társaságok munkájának fontos eleme a vezetés és irányítás minősége, szervezettsége, az ott végzett szolgáltatásoknak a szervezet teljesítményére gyakorolt hatása. Ennek megfelelően az Igazgatóság munkája lényeges befolyással van a KVT teljesítményére, így az itt használt indikátorok mérései fontos következtetések levonására adnak lehetőséget.

A KVT gazdálkodásának eredményességét, pénzügyi teljesítményét *A közszolgáltató és vagyonekezelő szervezetek teljesítménymérésének kérdései – egy önkormányzati társaság esettanulmányának példáján* című dolgozatom első része (ld. Opus et Educatio, 11. évfolyam 1. szám) mutatta be. A további munka során az Igazgatóság teljesítményének mérése volt a feladat, ahol elemzésre került az Igazgatóság létszáma (mint erőforrás), a létszám időbeli változásai, az egyes egységek foglalkoztatásának mozgásai, az iktatott dokumentumok számának alakulása, az évenként lebonyolított közbeszerzések száma, a KVT által indított behajtások mennyisége, illetve azok értéke, továbbá a központi ügyfélszolgálat adat és a honlap látogatóinak száma.

Az *Igazgatóságának foglalkoztatási adatai* 2013-ban 28 fővel indultak és 2019-ben 45 fővel zárultak. Az adatok elemzése és a riportok tartalma jelezte, hogy 2016-2018 között több területen került sor külső vállalkozások kiváltására, valamint olyan államigazgatási feladatok jelentkeztek, amelyek többlet munkaerőt igényeltek, így a létszám-bővülés nagy részét ezek a feladatok ellátása szívta fel. A hét év alatt jelentősebb foglalkoztatás-bővülés a pénzügyi, a jogi és a humánpolitikai területen történt.

A KVT saját tevékenysége számára és az önkormányzat számára is bonyolít le pályázati úton közbeszerzéseket (13. ábra).

13. ábra: A KVT közbeszerzési tevékenységének változása (2013-2019)

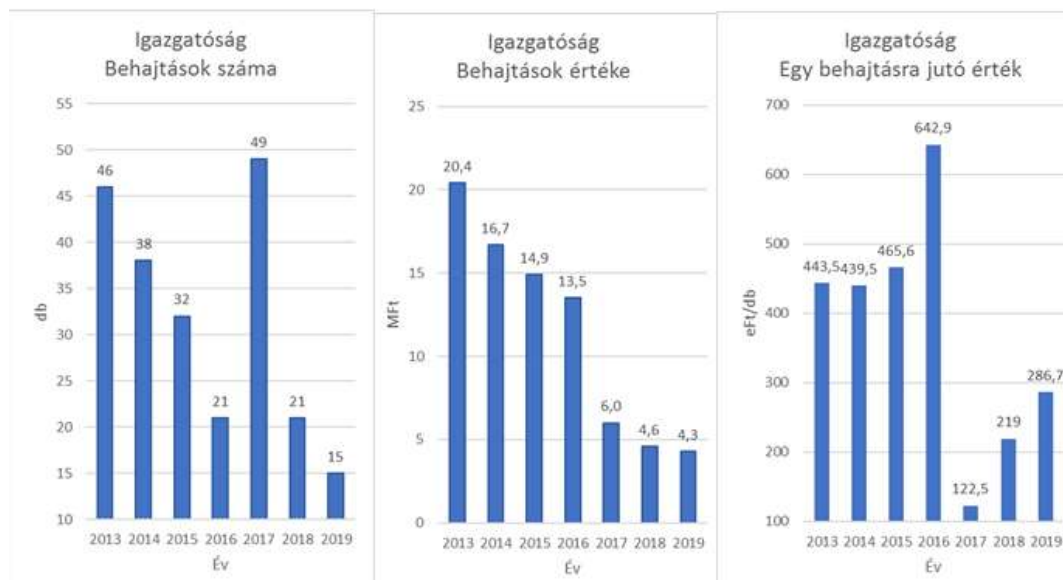


(Saját szerkesztés)

2013 és 2019 között a KVT Jogi és közbeszerzési csoportja összesen 104 darab közbeszerzést bonyolított le. A 13. sz. ábra bemutatja a saját célra, az önkormányzat céljára és az összesen ellátott közbeszerzések alakulását. Saját céljára összesen 47 darab, az önkormányzat számára további 57 darab pályázati úton történő közbeszerzés történt. (Az önkormányzat is végez pályázati úton lebonyolított közbeszerzéseket sajátmunkájának ellátása érdekében.) A közbeszerzések száma a KVT céljára 2017-ig, az önkormányzat számára 2018-ig folyamatosan és egyenletesen növekedett, majd mind a két területen csökkenés következett be. A dokumentumelemzések azt mutatták, hogy 2018-ban a társaság saját nevében végzett közbeszerzéseinek csökkenése egyes feladatok önkormányzati célok megvalósítása érdekében átcsoportosításra kerültek. A tevékenység dinamikája az időszak nagy részében folyamatos növekedést mutat, amely 2013 és 2018 között 175%-os emelkedéssel járt együtt. Ennek a mennyiségnek a teljesítése a Jogi és Közbeszerzési csoportlétszámának bővülésével (2 fő), *egy átlagosan elvárható teljesítménynövekedést eredményezett* a közbeszerzések területén.

A KVT gazdálkodásának értékelését nagyban befolyásolja a különböző bérleti díjak, üzemeltetési és rezi költségek *kintlévőségének száma, annak értékbeni nagysága és behajtásának sikeressége*. A fizetési elmaradások sok tényező közös eredője. Meghatározója lehet a gazdaság általános állapota (növekedés/stagnálás/recesszió, körbetartozások, inflációs hatás stb.), de alakulása kapcsolatban van a bérlők fizetési moráljával és jelentős mértékben függ az adott szervezet behajtással összefüggő munkájától is. A KVT az időszak alatt kiemelt figyelmet fordított a kintlévőségek sikeres behajtására úgy, hogy közben mérlegelte a gazdasági folyamatok hatását (ennek elsősorban a covid járvány időszakában volt kiemelt jelentősége) és a lakosság szociális körülményeit is. A behajtások sikerességét befolyásolhatja a szerződésben szereplő szabályozások jogi tartalma, az elmaradások nyomkövetése, az ellenőrzések gyakorisága, a bérlőkkel való együttműködés színvonala. A lefolytatott riportok erre számos példát hoztak. A 14. ábrán bemutatásra kerül a behajtások számának, a behajtások értékének és az egy behajtásra eső értéknek az alakulása.

14. ábra: A behajtások számának és értékének alakulása (2013-2019)



(Saját szerkesztés)

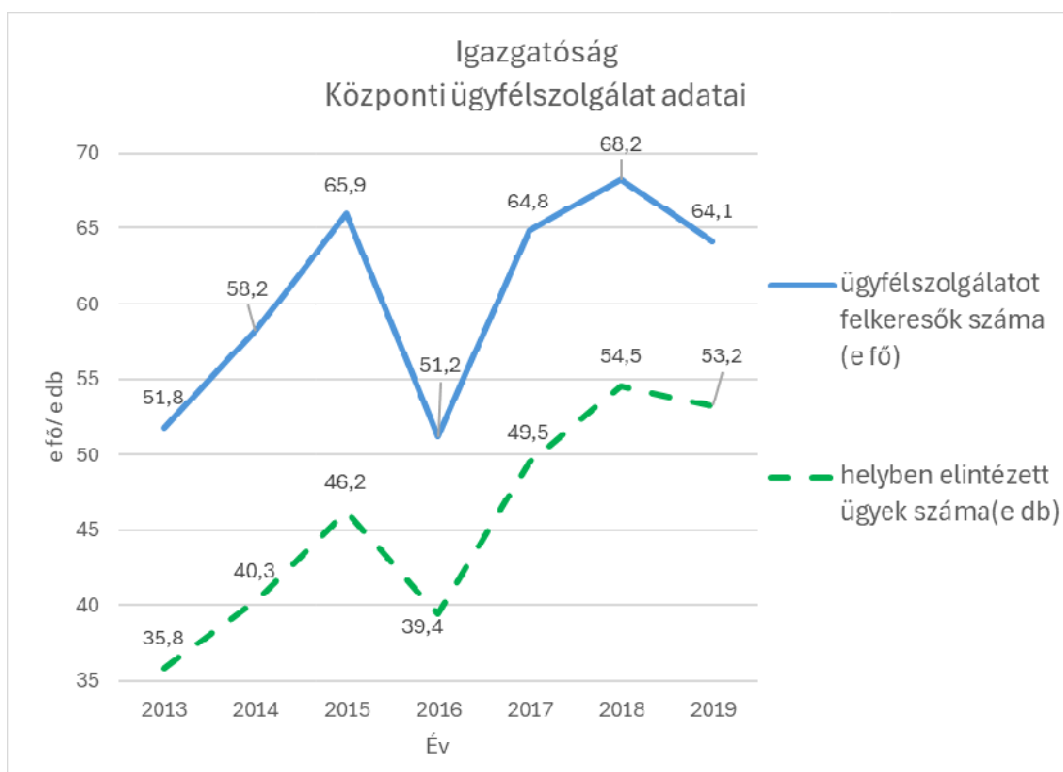
A hét év alatt összesen 222 esetben kellett a társaságnak behajtással foglalkoznia. Az indikátorelemzés során az a folyamat rajzolódott ki, hogy a behajtások darabszáma évről-évre csökken, melyből kiugróan kiemelkedik a 2017-es év, amikor hirtelen a diagram megváltozik és abban az évben eléri az időszak legmagasabb mutatóját, 49 intézkedést. Az ábra érzékelteti ugyanezen időszak alatti behajtások értékének (millió forintban) alakulását is. A vizsgált években a kintlévőségekből összesen 80,4 millió Ft-ot sikerült behajtania a szervezetnek, melynek éves átlaga 11,5 MFt. 2013-ban húsz millió forintot meghaladó értékről indul a behajtás és 2019-re ez az érték 4,3 millió Ft-ra zsugorodott. Fontos volt mérni az egy behajtásra jutó értékek alakulását is. Az

intézkedések számának és értékének változásából megállapítható volt az egy behajtásra jutó érték is (14. sz. ábra). A diagram mozgásából látható, hogy az első három évben az egy behajtásra eső értékek közel azonos szinten mozogtak (443 és 465 eFt között) és az utolsó három év ezen intézkedési értékei az előzőeknél jóval alacsonyabb sávban voltak (122 és 286 eFt). A hátralékban lévők számának és a hátralékban lévő összegek értékének csökkenése azt jelzi, hogy a behajtási területen folyamatos, jelentős teljesítménynövekedést produkáló munka folyt.

Az önkormányzat és a KVT számára is legfontosabb a helyi lakossággal való kapcsolat folyamatos fejlesztése, ápolása. A KVT helyi lakossággal való érintkezésétkét indikátor alkalmazásával került analízisra, a *Központi ügyfélszolgálat adatai* (14.sz. Ábra) és a *KVT honlapjának látogatottsága* (15. ábra).

A KVT a hét minden munkanapján folyamatos ügyfélszolgálatot tart fenn a terület két különböző részén. A Központi ügyfélszolgálatnál közvetlenül (személyes megjelenéssel) számos ügycsoportot lehet helyben bejelenteni, illetve elintézni. Ezek közül a legáltalánosabbak: lakásokkal, helyiségekkel, parkolással, pénzügyi elmaradásokkal kapcsolatos ügyintézés, melynek alakulását a 15. sz. ábra mutatja be.

15. ábra: A KVT ügyfélszolgálati tevékenysége



(Saját szerkesztés)

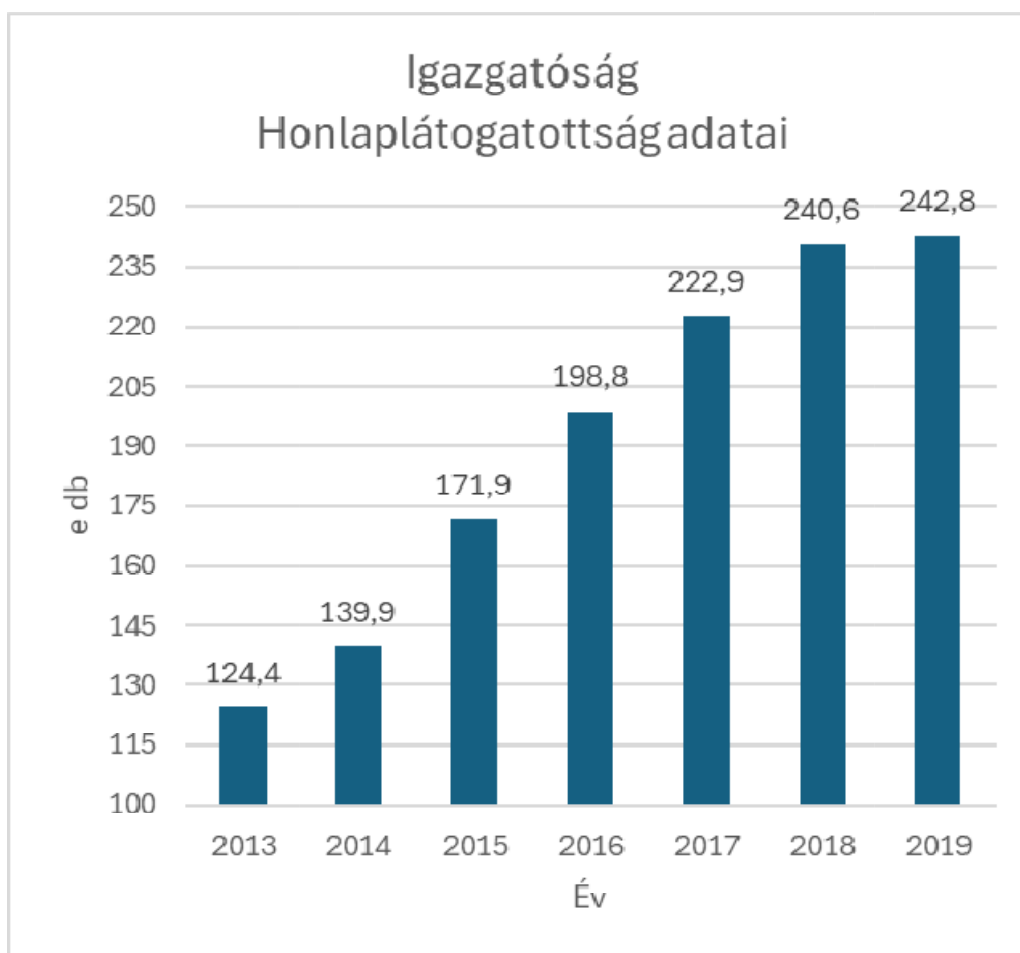
A Központi ügyfélszolgálatnál megvizsgálásra került az ügyfélszolgálatot felkeresők száma és a helyben azonnal elintézett ügyek száma. (A helyben bejelentett és azonnal rendezhető ügyek olyan típusú szolgáltatások, amelyek dokumentumok, ügyiratok átvételét jelentik, illetve azokra a lakossági kérdésekre történő válaszadások). Az ügyfélszolgálatot felkeresők számának adataiból látszik, hogy hét év alatt összesen 424 ezren keresték fel az irodákat, ami éves átlagban 60,6 ezer főt jelent. A ábra azt mutatja, hogy az időszak alatt egyenletes növekedés volt tapasztalható kisebb hullámzásokkal. Az ügyfélforgalom növekedése több tényezőre vetíthető vissza. Annak ellenére, hogy ez alatt az időszak alatt több területen a kormányzás feladatokat vont el az önkormányzatoktól, az önkormányzat olyan többlet feladatokat vállalt fel, amelyekre korábban nem, vagy csak korlátozottan vállalkozott (jellemzően közszolgáltatási, szociális és kulturális területek). Mindezek megjelentek a KVT által üzemeltetett Központi ügyfélszolgálati irodákban. A 15. ábra bemutatja a helyben elintézett ügyek alakulását is. A görbe mozgása követi az ügyfélforgalom adatait, amelyből megállapítható, hogy az

irodáknak bejelentkező ügyfelek és az elintézett ügyek aránya 69,1% és 83,0% között mozgott, ami jelentős felkészültséget igényel az ott dolgozóktól.

A Központi ügyfélszolgálat munkájánál jelentősebb erőforrás-bővülésre nem került sor. A folyamatosan bővülő ügyfélforgalmat plusz egy fő létszámbővüléssel kellett megoldaniuk. A forgalom növekedése mellett kezelendő ügyek sokszínűsége is bővült, ahogy bővült az önkormányzat és a KVT munkaterületei is (új szociális, bölcsődei, óvodai ellátások, pályázati formák, közterületi feladatok). Ez szükségessé tette az ott dolgozó kollégák folyamatos képzését, az új területek feladataival együtt járó adminisztratív intézkedések pontos ismeretét. Ezt a növekvő forgalmat úgy tudták zavartalanul biztosítani, hogy az ügyek nagy százalékát a bejelentéskor rendezni tudták, amely a munkaterület fontos minőségi mutatója. A KVT ügyfélforgalmi munkáját mennyiségben és minőségben az időszak alatt *kiemelkedő teljesítménynövekedéssel lehetett ellátni.*

Az ügyfélkapcsolatok az évek alatt folyamatosan áttevődtek az online térbe. A *KVT honlapjainak látogatottsága* már 2013-ban is csaknem két és félszerese volt az ügyfélszolgálati irodákat felkeresők számának, ami 2019-re csaknem négyszeresére növekedett. Ezt a turbulenciát szemlélteti a 16. ábra.

16. ábra: A KVT honlapjának látogatottsága



(Saját szerkesztés)

A 16. ábra éves adatainak változási meredeksége a vizsgált ügyfélszolgálati indikátorok között a legdinamikusabb. Az induló érték (124,4 ezer darab kattintás) 2019-re csaknem megduplázódott (242,8 ezer kattintás, ami 195,2%). Az év/év növekedési ütem a legerőteljesebb 2015-ben volt, amikor az előző évihez képest +22,9% a látogatottság növekedése. A folyamat arra utal, hogy a honlapok folyamatosan vették át a feladatok egy részét az ügyfélszolgálatoktól, de növekedési ütemük a kezdeti lendület után lassan mérséklődni kezdett, teret adva más online felületeknek. A lakossággal való kapcsolattartásnak minden formája fontos eszköze az önkormányzati munka

társadalmisításának, ugyanakkor a bővülés érdemi feldolgozása jelentős kihívást jelent a résztvevőknek. A feldolgozás munkáját csak erőforrás bővítésével lehet megoldani, amely belső munkaerő-állomány bővítésével, megfelelő biztonsággal működtethető műszaki fejlesztéssel, valamint külső erőforrás igénybevételével lehetséges. Az indikátor-elemzések azt jelzik, hogy lakosság szívesen vesz részt a KVT munkájának megítélésében és sokkal gyorsabban, közvetlenebbül fejt ki véleményét a különböző online csatornákon keresztül. Az online munkaterület ellátása is a központi ügyfélszolgálat feladatai közé tartozik. Az egyes kérdések, javaslatok, lehetséges vitapontok megválaszolása, kezelése alapos felkészültséget, az érintett divíziókkal való folyamatos kapcsolattartást, naprakésziséget igényel. Az ügyfélszolgálat részére biztosított plusz egy fős munkaerőforrás bővítés e célok kielégítését is szolgálta. Ennek tükrében a terület teljesítménye igen kimagasló, munkájuk eredménye meghatározóan hozzájárult a KVT és a lakosság közötti kapcsolat sikeres elmélyítéséhez. A közszolgálati munka társadalmisítása fontos része az önkormányzatiság szélesítésének, a lakosság köztevékenységek iránti fogékonyságának erősítésében. A munka eredményességét napjainkban csak számottevő teljesítménynöveléssel lehet elérni.

Az Igazgatóság területén mért indikátorok azt mutatják, hogy az Igazgatóság teljesítményét jelentős mértékben szolgálta a vagyonkezelési körben a kintlévőségek behajtásának jól szervezett munkája, valamint a közszolgálati munka társadalmisítását erősítő ügyfélszolgálati és honlapkezelési tevékenység, melyek a KVT egészének fontos teljesítménynövekedést eredményeztek. A KVT által kialakított szervezet, a beépített monitoring és érdekeltségi rendszerek fontos eszközei a társaság teljesítményének alakításához. A KVT közfeladata az önkormányzati vagyon kezelése, értékének megőrzése, forrásai által történő növelése, a lakosság részére közszolgáltatások szervezése, kielégítése igen összetett, társadalmilag szükséges és hasznos feladat. Ennek ellátása értékes munka, teljesítményének növelése közérdeket szolgál.

... és a lényeg láthatóvá vált

Az indikátorok által elvégzett mérések bemutatták a KVT sokrétű tevékenységét, az analízisek segítségével feltárható volt az egyes területek teljesítménye, a mért időszak alatt bekövetkezett változások, valamint azok az egyes területekre és a szervezet egészére gyakorolt hatása. A teljesítménymérés eredménye lehet növekedés, stagnálás vagy visszaesés. Az indikátorelemzés igazolta, hogy az önkormányzati közszolgáltatás területe érzékeny „műszer”, mivel a szolgáltatás változását a lakosság megérzi, véleményét gyorsan a szolgáltatók tudomására hozza. Így az önkormányzati szolgáltatások teljesítményének változását elsőnek a lakossági jelzések adják. Indikátorelemzéssel a folyamatok belső szerkezetének változását, a belső összefüggéseket lehet kimutatni, értékelve azok teljesítményre gyakorolt hatását. Akkor lehet az analízis eredményes, ha az indikátorelemzés nem csak a teljesítmények mozgását, azok irányát jelzi, hanem felhívja a figyelmet az esetleges változtatások szükségességére, azok legfontosabb területeire.

A társaság teljesítménymérésének megkezdésekor *hipotézisként megfogalmazásra került*, hogy akkor keletkezik valós teljesítménynövekedés, ha az erőforrások növelése mellett, annál nagyobb mértékű mennyiségi, minőségi, vagy értékbeni növekedés következik be, amely egyben erősítheti a lokális környezet jóléti és szociális klímáját. Ennek mérését is szolgálta a kialakított indikátor-rendszer. A mért eredmények azt mutatják, hogy lényeges teljesítménynövekedés mérhető a lakásállomány minőségi javulásában, valamint a bérlakásépítési program megvalósításában. Az időszak alatt teljesítményjavulás volt a kintlévőségek jelentős csökkentésében, a zöldfelületek dinamikus bővítésében, a parkolás *innovatív smart* típusú fejlesztésében és kiemelt eredményt jelentett a lakossággal való kapcsolattartása közvetlen és online téren keresztül való növelése. *Mindezek az eredmények jól szolgálták a terület jóléti és szociális klímájának erősödését.*

A teljesítmények változatlansága jellemezte több divízió és az igazgatóság egyes területeinek munkáját. Ütem béli lemaradás volt tapasztalható a közúthálózat fejlesztése területén, amely az erőforrások allokációja folytán elsősorban a dinamikus zöldfelületi teljesítménynövekedésre

koncentrálódott, annak felületi növelésére vezethető vissza. A KVT teljesítménynövekedésének nagy belső tartalékát mutatta a foglalkoztatás hatékonyságmérésének fejlesztési szükségességére.

Az analízis kitért a teljesítménynövekedést szolgáló erőforrás-bővülés mérésére is. A vizsgálat során egyértelmű volt, hogy a KVT munkáinak, különböző területen megjelenő fejlesztéseinek, a hatóságok által előírt új feladatainak költségeit, mint erőforrást az önkormányzat biztosítja. A foglalkoztatási többlet igényekről mindenkor egy egyeztetési folyamaton keresztül történt megállapodás az önkormányzat és a KVT között. A szükséges munkaerőforrást (mennyiségben és minőségben) a belső rendszernek kellett biztosítania. Amennyiben az adott terület többletteljesítményét a bővülő munkaerőforrás fedezte, ezt az indikátormérés (bár a növekedés mérhető volt) nem tekintette tényleges teljesítménynövekedésnek. Így ahol a mérések többletteljesítményt jeleztek, azok a belső szervezeti erőforrások feltárásából, a szervezet gyenge, instabil pontjainak korrigálásából, innovatív munka eredményéből születtek.

Vizsgálatunk egyértelműen feltárta, hogy a KVT-nél ott értek el az erőforrás bővülésnél nagyobb teljesítménynövekedést, ahol innovációval, műszaki, technológiai fejlesztésekkel tudták bővíteni a munkavégző képességüket, ahol szervezetfejlesztéssel munkaerőtartalékokat tudtak feltárni és ahol a vezetés a szociális klíma javításával erősíteni tudta a bizalmi bázisát. A kutatás rávilágított arra, hogy az önkormányzatok által nyújtott közszolgáltatásokat csak jelentős teljesítménynöveléssel lehet a jövőben tovább bővíteni. Forrásoldalról mindenképpen olyan lehetőségeket kell biztosítani az önkormányzati közszolgáltató vállalkozásoknak, amelyek az önkormányzati erőforrások mellett saját többletbevételek lehetőségét nyújtják. Ezen igények kielégítését szolgálhatja a belső erőforrások feltárásával és indikátorelemzéssel a közszolgáltató társaságok teljesítménynövelése.

Felhasznált szakirodalom

- Bordás, Péter (2020). *Közszolgáltatások*, MTA-DE Közszolgáltatási Kutatócsoport.
- Csányi, Tamás & Dolgos, Olga & Wimmer, Ágnes (1997). *Költséggazdálkodás, teljesítménymérés és hatékonyság a magyar vállalati gyakorlatban*, Budapesti Közgazdaságtudomány Egyetem (Zárótanulmányok27. kötete).
- Cseh-Zelina, Gergely & Czibrik, Eszter (2023). Önkormányzati Közszolgáltatások elméleti és gyakorlati aspektusai, *Közigazgatás Tudomány* 2023/1. 203-214.
- Fülöp, Katalin (2018). *A szervezeti Teljesítmény értékelése*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest
- Kaiser, Tamás (2022). A közigazgatási teljesítménymérés fejlesztéspolitikai aspektusai: „Nagyrendszerek” és projektszerű „Részrendszerek” összekapcsolása, *Magyar Közigazgatás* 2022/2. 150-169.
- Kazainé, Ónodi Annamária (2008). *Értékközpontú vállalatvezetést szolgáló teljesítménymérési rendszer*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest doktori értekezés)
- Nyikos, Györgyi & Soós, Gábor Gergely (2017). *A közszolgáltatás-szervezés, a közfeladat-ellátás stratégiai szervezési ismeretei*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Kormányzati tanulmányok, Dialog Campus Kiadó.
- Pavluska, Valéria (2006). Teljesítménymérés és teljesítményértékelés a nonprofit szervezetekben, *Tudománymenedzsment* 7. évfolyam 1. 24-36.
- Révész, Éva Erika (2015). *Teljesítménymenedzsment-eszközök alkalmazásának hajtóerői és tartalmi elemei a magyar közigazgatás ügynökség típusú szervezeteiben*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest (doktori értekezés),
- Wimmer, Ágnes & Tarcali, Eszter & Pecze, Krisztina (2004). *Teljesítménymérés a stratégia szolgáltatásban – iparági tapasztalatok*, 47. Műhelytanulmány, Budapesti Közgazdaságtudomány Egyetem.