

# KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER

*(COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)*



## JELENTÉS

ZALALÖVŐ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK 2010. ÉVI CAF  
SZERINTI ÖNÉRTÉKELÉSÉNEK EREDMÉNYEIRŐL

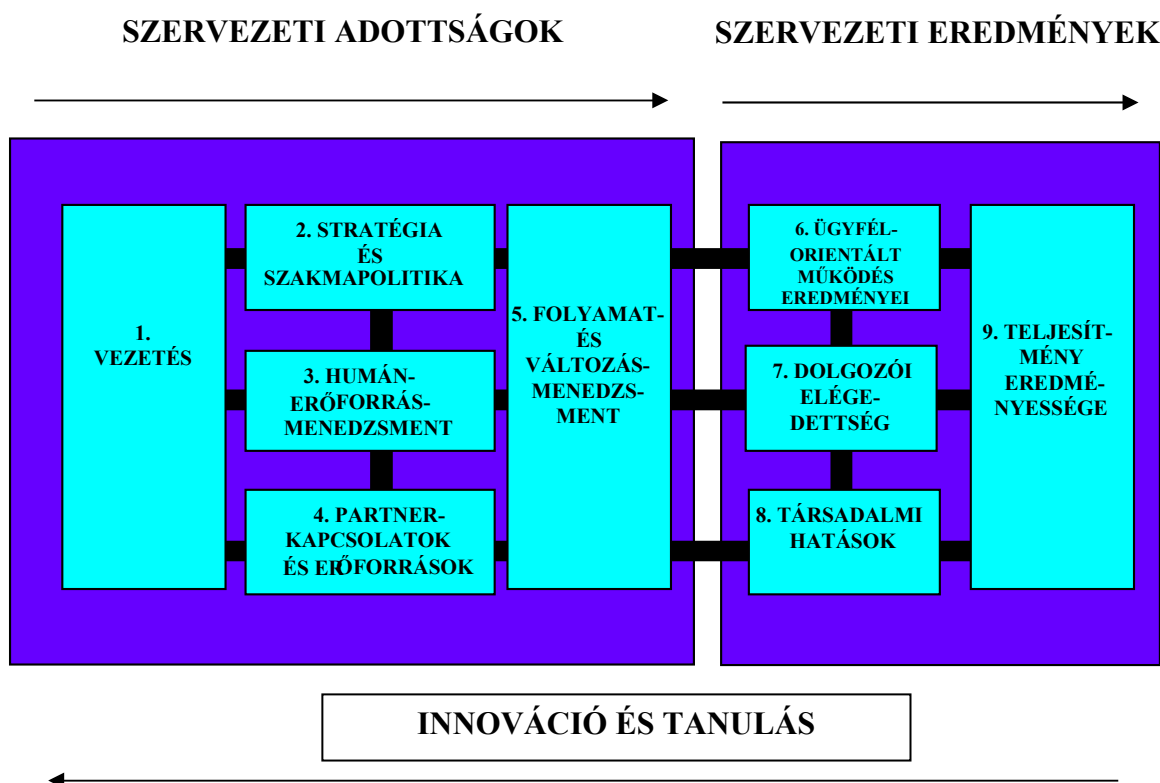
## BEVEZETÉS

A CAF a közszektor szerveinek önértékelésen alapuló minőségügyi rendszere, melynek alkalmazását az Európai Unió (továbbiakban: EU) ajánlja tagállamai közigazgatási szervei számára.

Az EU célja a CAF kidolgozásával és alkalmazásának elősegítésével az volt, hogy

- Kiindulási pontot, illetve megfelelő eszközt jelentsen azon közigazgatási szervek számára, amelyek fejleszteni kívánják belső irányítási rendjüket és képességeiket, s ennek során saját szervezetükben minőségirányítási rendszert kívánnak alkalmazni.
- A CAF-nak megfelelő összekötő rendszernek kell lennie az egyes EU-tagállamok közigazgatási szerveinél alkalmazott minőségmenedzsment módszerek és modellek között. A CAF bevezetése nem jelentheti más, jól működő minőségügyi rendszerek vagy módszerek alkalmazásának mellőzését vagy megzavarását. Célja inkább az, hogy az összehasonlíthatóság bizonyos normáit vigye be ezekbe a már létező rendszerekbe, bármilyenek legyenek is azok.
- Végül fontos célként fogalmazódott meg a közigazgatási szervek közötti benchlearning (másoktól történő tanulás folyamata) elősegítése, a jó közigazgatási gyakorlat alkalmazásának lehetővé tétele a CAF-ot alkalmazó közigazgatási szervek között.

A CAF kérdőíves önértékeléses módszer alapján felméri az alkalmazó szerv szervezeti adottságait és tevékenységének eredményeit, amelynek alapján megítélhetővé, illetve nyomon követhetővé válik a közigazgatási szerv teljesítményének alakulása. Az azonos szempontok szerint rendszeresen elvégzett értékelések azzal az előnnyel járnak, hogy egy szervezet teljesítményének alakulása folyamatosan nyomon követhető lesz, képessé téve az adott szervezetet arra, hogy az esetleges teljesítménycsökkenésre viszonylag gyorsan, adekvát válaszokat adjon. A CAF folyamatos alkalmazása jelzi a működési színvonal csökkenését az érintett területen, és rámutathat annak okaira is.



1. sz. ábra

Az önértékelés fő területei (főkritériumai) a CAF-ban

A Hivatal tevékenységének értékelése alapjául szolgáló, a CAF kötelező struktúráját jelentő 9 fő-,

valamint a 28 alkritérium értékelése számára több kérdésmintát, példát állítottunk össze annak érdekében, hogy a kérdőív a Hivatal sajátosságainak megfelelően, s így megkönnyítse a mért eredmények értékelését.

## **AZ ÖNÉRTÉKELÉS MÓDJA**

Az önértékelés Zalalövő Város Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában kérdőíves adatfelvétel alapján, nyílt, konszenzusos módszerrel készült a CAF szakmai ajánlásoknak megfelelően 2010. novemberében. Az értékelésben a Hivatal nyolc munkatársa vett részt.

A konszenzus kialakítása során minden CAF alkritérium esetében megpróbáltuk azonosítani a szervezeti erősségeket, illetve gyengeségeket, amelyek alapján az esetlegesen eltérő egyéni értékelések történhettek. Az önértékelés során a CAF hivatalos értékelési sablonját, illetve a 0–5-ig terjedő értékelési skálát alkalmaztuk, az értékelés alkritériumi szinten került összesítésre. Amennyiben az önértékelés során sikerült közös, konszenzusos értéket megállapítani, felmérésre kerültek azok az indokok, megfontolások is, amelyek ezt a közmegegyezéssel történő értékelést alátámasztják.

Ezek a szempontok, illetve vélemények tehát a Hivatal munkatársainak a közelmúlt, illetve a jelen hivatali viszonyaira vonatkozó közös véleményét jelentik, ezért elsődleges, illetve fontos visszacsatolásként értelmezhetők a Hivatal szervezeti adottságai és teljesítménye kapcsán.

Abban az esetben, ha nem jött létre egyértelmű konszenzus, vagyis a munkatársak egy része fenntartotta első, anonim értékelését, akkor annak átlageredményét közöljük, megjelölve azt az okot vagy szempontot is, ami körül a véleménykülönbség alakult ki.

Az alábbiakban ismertetjük a nyílt, konszenzusos önértékelés számszerűsíthető értékeit, amelyek a CAF 2010. évi eredményeit jelentik Zalalövő Város Polgármesteri Hivatalában. Ez valamennyi alkritérium tekintetében tartalmazza az értékelési eredményt, valamint azokat a fő érveket, szempontokat, amelyek alapján a semleges (ugyancsak közölt) szempontok értékelésre kerültek.

**Az 1–5. kritériumokra vonatkozó értékelési sablon:**

|          |                                                                                                                                                                                                    |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>0</b> | <b>Nem vagyunk aktívak ezen a területen; nem rendelkezünk információval.</b>                                                                                                                       |
| <b>1</b> | <b>Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel. (P = Tervezés)</b>                                                                                                                   |
| <b>2</b> | <b>A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük. (D = Megvalósítás)</b>                                                                                                                         |
| <b>3</b> | <b>Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon. (C = Ellenőrzés)</b>                                                                                       |
| <b>4</b> | <b>Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat. (A = Beavatkozás)</b>                                                                                             |
| <b>5</b> | <b>Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet. (PDCA)</b> |

# 1. VEZETÉS

## Meghatározás

A Vezetés kritérium során azt kellett értékelni, hogy a vezetők (polgármester, jegyző) miként határozzák meg, fejlesztik a Hivatal küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését.

## Alkalmazás

A közigazgatási szervek esetében különbséget kell tenni a politikai vezetés és a szakmai vezetőség között.

A modell nem arra törekszik, hogy a politikai szféra „minőségét” értékelje, hanem arra, hogy a vezetést, mint menedzsmentet értékelje a szervezeten belül, valamint azt mérje fel, hogy miként formálódnak célkitűzései az elemzések és a stratégiai tervezés segítségével.

A Hivatal teljesítményének értékelése szempontjából azokat a működési területeket veszi figyelembe, amelyeket az alábbiak jellemeznek:

- a szolgáltatások nyújtásának minősége;
- változások ösztönzése;
- a modernizáció és változás kezelése;
- törvényes működés;
- a demokratikus értékek tiszteletben tartása / a felelősségre vonhatóság;
- hatásosság;
- az érintettek bevonása és az igényeik közötti egyensúly megtartása;
- hatékonyság;
- a politikai szférával való kapcsolattartásban jelentkező jártasság;
- a célok megvalósítása.

A vezetőknek az a feladatuk, hogy az állampolgár-orientált célokat megvalósítsák, valamint a szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek céljai közötti egyensúlyt alakítsanak ki.

A kulcselem a vezetés mint tevékenység, illetőleg a vezetőség teljesítményének értékelésében az, hogy a vezető képes-e egyértelműen beazonosítani, hogy kik a szervezet ügyfelei, melyek az ügyféli elvárások és ezeket hogyan lehet egyensúlyban tartani a politikai követelményekkel, nyilvánvaló elkötelezettséget mutatva az ügyfelek/állampolgárok és más érdekelték irányába.

**Értékelés: Mérlegelje a Hivatal vezetőségének tevékenységét, aszerint, hogy...**

**1.1. ...megfelelő iránymutatásokat ad-e a szervezet számára.**

Az értékelés során az alábbi szempontok kerültek mérlegelésre:

- a Hivatal vezetői egységes és határozott elképzelésekkel rendelkeznek-e a Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozóan;
- a Hivatal számára meghatározott feladatokat stratégiai, középtávú, valamint rövidtávú működési célokká (pl.: minőségpolitikai célok) alakítják;
- elképzeléseiket, célkitűzéseiket a változó körülményekhez igazítják;
- a hivatali célokat megismerteti és elfogadtatja a Hivatalon belül;

**Értékelés: 5**

A „vezetés” a CAF modell szerint részben a szervezet irányítását mint tevékenységet, részben az ezt végző személyeket (a vezetőség tagjait) jelenti. A vezetőség tevékenységét annak figyelembevételével kellett értékelni, hogy a Hivatal vezetői – a válaszadó megítélése szerint – az egyes területeken hatékonyan és eredményesen használták-e ki a Hivatal lehetőségeit, illetve, tehettek-e volna többet annak érdekében, hogy e lehetőségek határai kitolódjanak.

Az 1.1. alkritérium a vezetőségnek azt a képességét vizsgálta, hogy mennyire tud hosszú távú feladatokat meghatározni és világos célokat kijelölni a Hivatal számára.

Az értékelés során az értékelők körében kifogásként fogalmazódott meg az önértékelés nyílt, konszenzusos módja. A válaszadók láthatóan kényelmetlenül érezték magukat, mert ők lettek kijelölve e feladat elvégzésére.

Ezzel kapcsolatban többféle vélemény fogalmazódott meg. Az egyik szerint a Hivatal vezetése már az eddigiekben sem volt fogékony a fejlesztési javaslatokra, ezért nincs értelme az ilyesféle vizsgálatnak, illetve önértékelésnek. Mások amiatt aggódtak, hogy hátrány érheti őket, ha a „valódi” véleményüket mondják el. Végül olyanok is akadtak, akik szerint azoknak is részt kellett volna venniük a nyílt önértékelésben, akik annak ezt a módját választották (az anonim kérdőíves adatfelvétel helyett).

**1.2. ...milyen színvonalon vezeti a Hivatalt, és hogyan fejleszti irányítási, vezetési tevékenységét.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal vezetése a teljesítmények mérésére törekszik, ellenőrizhető célokat határoz meg;
- gondoskodik arról, hogy a Hivatal működése során megfeleljen partnerei és ügyfelei elvárásainak és igényeinek;
- megfelelő kereteket biztosít a projekt- és csoportmunkához.

#### **Értékelés: 4**

A vezetés mint szervezeti tevékenység színvonalának megítélésére vonatkozott az 1.2. alkritérium.

A válaszadók egyetértettek abban, hogy a Hivatal fejlesztését nem lehet kiválóra értékelni, ám abban is, hogy ennek a forráshiány az oka. Vagyis a Hivatalban azért nincsenek lényeges fejlesztések, mert erre nincsenek anyagi források.

#### **1.3. ...hogyan motiválja és támogatja a Hivatal munkatársait munkájuk során.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal vezetői a hivatali célkitűzéseknek, és értékeknek megfelelően dolgoznak;
- a legfontosabb ügyekről tájékoztatják a Hivatal munkatársait;
- a Hivatal vezetősége ösztönzi és támogatja a munkatársakat a működéssel kapcsolatos fejlesztési javaslatok megtételére és bátorítja a munkatársakat az önálló feladatellátásra;
- ösztönzi és finanszírozza a képzési és fejlesztési tevékenységeket;
- az egyéni teljesítmények értékeléséről tájékoztatja a munkatársakat, és megtárgyalja velük az eredményeket.

#### **Értékelés: 4**

Az 1.3. alkritérium a Hivatal vezetésének a munkatársak ösztönzésére és támogatására való képességével foglalkozott.

Ebben a vonatkozásban az előző ponthoz hasonló indokok hangzottak el: a Hivatal anyagilag nem tud megfelelő támogatást, elismerést nyújtani a munkatársaknak (ezért nem kiváló az értékelés), de erkölcsi támogatást adnak a jól dolgozóknak.

Összegzésként az mondható el, hogy a Hivatal vezetése nagyon magas minősítést kapott, mert a résztvevők az esetleges hiányosságokat a szükséges pénzügyi források hiányának tudták be, és nem a Hivatal vezetőségének hibájaként. Másrészt azonban több olyan megjegyzés is elhangzott, amely arra utalt, hogy a jó értékelés annak is köszönhető, hogy a válaszadók kockázatmentesebbnek tartották, ha jobb értékelést adnak.

Ez utóbbi kapcsán némi vita alakult ki arról, hogy vajon hasonlóan jó eredmény született volna, ha az értékelés anonim módon zajlott volna, és nem kellett volna tartani esetleges retorzióktól.

## 2. STRATÉGIA ÉS SZAKMAPOLITIKA

### Meghatározás

Azt kellett értékelni, hogy a Hivatal miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a megfelelő szakpolitikák, tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.

Természetesen elsősorban a község önkormányzatának, s nem külön a Hivatalnak van stratégiája a hagyományos értelemben. Itt azonban „stratégia” alatt az olyan hosszabb távú koncepciókat, illetve tervezett tevékenységi formákat értjük, amelyek a Hivatal vezetésének döntésén alapulnak, s a Hivatal saját, funkciószertű működését szolgálják. Így olyan stratégiák sorolhatók ide, mint például hivatali minőségstratégia, szervezetfejlesztési, a partnerszervezetekkel való kapcsolattartásra, vagy más szervezeti-működési területre vonatkozó stratégia.

### Alkalmazás

A stratégiának és a szakmapolitikai döntéseknek figyelembe kell venniük a prioritásokat és a különféle érdekeltek szükségleteit. Vissza kell tükröznie a CAF-fal kapcsolódó szervezeti elveket, valamint azt, hogy miképpen érik el céljaikat ezen elvek segítségével. A Hivatalnak állandóan és kritikusan kell ellenőriznie stratégiáját és politikáját, beleértve terveit és folyamatait. Meg kell mutatnia, hogy mennyire képes alkalmazkodni a körülmények változásaihoz.

A stratégiának vissza kell tükröznie a Hivatal teljesítményelvű, folyamatos javításra törekvő hozzáállását a modernizációs és változásmenedzsment folyamatainak végrehajtásában.

**Értékelés: Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy...**

**2.1. ...megfelelően tájékozódik-e ügyfeleinek és partnereinek jelenlegi és jövőbeli igényeiről.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal azonosítja valamennyi ügyfelét és partnerét, az érdekelteket, tevékenységének célcsoportjait;
- figyelemmel kíséri a tevékenységével kapcsolatos információkat (európai uniós elvárásokat, jogszabályváltozásokat, releváns adatokat, gazdasági, társadalmi stb. információkat).

**Értékelés: 5**

A 2. főkritérium indikátorain keresztül azt próbáltuk meg felmérni, hogy a Hivatalra mennyire jellemző a rövid, közép és stratégiai távú tervezés, illetve milyen sikeres a különböző típusú tervek végrehajtásában.

A 2.1. alkritérium indikátoraival azt vizsgáltuk, hogy a Hivatal megfelelően tájékozódik-e ügyfeleinek és partnereinek jelenlegi és jövőbeli igényeiről.

A válaszadók egyetértettek abban, hogy a Hivatal működése során különösen nyitott az ügyféli, partneri igények iránt, sőt egyes megjegyzésekből úgy tűnt, hogy egyesek ennek mértékét még eltúloztak is tartják.

## **2.2. ...felülvizsgálja, fejleszti és aktualizálja stratégiai terveit.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal stratégiai és rövid távú terveinek kialakításába bevonja mindazokat, akiket (amelyeket) működése érint;
- megfelelő stratégiai és operatív tervekkel rendelkezik;
- figyelemmel kíséri, hogy teljesítménye megfelel-e a kitűzött céloknak, illetve a Hivatallal szemben támasztott követelményeknek, feladatait teljes körűen ellátja-e;
- rendszerszerűen elemzi saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit.

### **Értékelés: 4**

A stratégiai, közép és rövid távú tervek felülvizsgálatának, fejlesztésének és aktualizálásának színvonalát vizsgálta a 2.2. alkritérium.

Az önértékelés más Hivatalokhoz képest különlegesen magas eredményeihez képest ritkábbnak tekinthető 4-es értéket a válaszadók azzal magyarázták, hogy a Hivatalra nem jellemző a hosszú távú tervezés, illetve néhány esetben, ha ilyen tervek vannak is, azok nem mindig kerülnek aktualizálásra. Ebben a tekintetben a településfejlesztési koncepciót említették konkrét példaként.

## **2.3. ...megvalósítja-e stratégiai és operatív terveit.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a prioritások meghatározásával, határidők kitűzésével és megfelelő szervezeti struktúra kialakításával megvalósítja stratégiai, közép- és rövidtávú terveit;
- stratégiai és működési terveit, konkrét tervekké és feladatokká alakítja, amelyek illeszkednek a szervezet legfontosabb folyamataihoz;
- hatékony belső (Hivatalon belüli) kommunikációs csatornákat működtet a célokról, tervekről és feladatokról való tájékoztatás érdekében (pl. vezetői és más értekezletek, más tájékoztatási formák útján);
- a szervezet valamennyi szintjén az egyéni teljesítmények mérésére és értékelésére alkalmas rendszert működtet.

### **Értékelés: 5**

A 2.3. alkritérium a stratégiai, közép és rövid távú tervek megvalósításának sikerére vonatkozik.

A válaszadók szerint a Hivatal maradéktalanul teljesíti hosszú- és középtávú terveit.

## **2.4. ...hogyan tervezi meg, hajtja végre és vizsgálja felül a szervezeti korszerűsítést.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a szervezeti kultúra folyamatos megújítására törekszik, pl. új működési formák (teamwork, térinformatika, projektmenedzsment) bevezetésével;
- figyelemmel kíséri azokat a tényezőket, amelyek a Hivatal részéről változ(tat)ást igényelnek.

**Értékelés: 4**

A stratégia és szakmapolitika körében (2.4. alkritérium) az önértékelés arra az eredményre vezetett, hogy a Hivatalból senkit sem akarnak elküldeni, de újabb munkatársakat sem tudnak felvenni, mert annak nincs anyagi fedezete. A Hivatalnak behatárolt mozgástere van arra, hogy szervezeti korszerűsítést hajtson végre, illetve az ilyesfajta átalakítások terén inkább csak végrehajtó szerepe van. Mindenesetre a munkatársak többsége úgy nyilatkozott, hogy az átalakításokról tájékoztatást nem szoktak kapni, igaz, úgy tűnt, hogy ezt természetes állapotnak tartják.

### 3. HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

#### Meghatározás

A Hivatal miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességét egyéni, csoport és szervezeti szinten; valamint miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa.

#### Alkalmazás

A Hivatalnak, mint minden közigazgatási szervnek, személyzetpolitikájának kialakítása során figyelembe kell vennie azokat a külső adottságokat és kényszereket (engedélyezett létszám, bérpolitika, stb.), amelyek emberi erőforrás menedzsmentjét, illetve tevékenységét korlátozzák.. Az értékelés során azt kell minősíteni, hogy az adott kereteken belül hogyan gazdálkodik emberi erőforrásaival.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Értékelés: Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy a Hivatal ...</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>3.1. ... emberi erőforrásait megfelelően tervezi, irányítja és fejleszti.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p>Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- a Hivatal terveinek és feladatainak megfelelő személyzeti politikát (humán erőforrás-menedzsmentet) folytat;</li><li>- objektív kritériumokat határoz meg a felvétel (rekrutáció), és a vezetői kinevezések terén;</li><li>- a munkaköri leírások könnyen érthetőek és illeszkednek a Hivatal feladatainak ellátásához (egyértelmű feladat, hatáskör és felelősség elosztás);</li><li>- a feladatok megtervezésekor figyelemmel van a munkamegosztásra;</li><li>- megfelelő munkakörülményeket biztosít (irodai elhelyezés, irodaszerek, egyéb materiális eszközök) a színvonalas szakmai munka érdekében;</li><li>- a Hivatalban a foglalkoztatás az egyenlő esélyeken és a tisztességes bánásmódon alapul;</li><li>- a Hivatal megfelelő módon működteti az egyéni teljesítményértékelés rendszerét;</li><li>- támogatja munkatársait (Pl.: képzés, szakmai előmenetel, stb. vonatkozásában) közszolgálati életpályájuk során.</li></ul> |
| <p><b>Értékelés: 5</b></p> <p>A kritérium önértékelése során arról kellett véleményt alkotni, hogy a Hivatal miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességét egyéni, csoport és szervezeti szinten; valamint miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa.</p> <p>A humán erőforrás-menedzsment főfolyamatait vizsgálta a 3.1. alkritérium. Bár az értékelés eredménye ezen a téren kiváló lett, a válaszadók vélhetően azért adtak ilyen értéket, mert a Hivatalban a személyzetpolitikát illetően csak egészen minimális változásokat látnak, s a humán erőforrás-menedzsment (amelynek már az elnevezése is derűtséget keltett) végső soron ellátja alapvető funkcióit.</p>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>3.2. ... meghatározza, fejleszti és felhasználja az egyéni és csoportos képességeket és ismereteket.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal egyénekre lebontva és szervezeti szinten is folyamatosan figyelemmel kíséri az apparátus szakmai felkészültségét és képességeit;
- megfelelő képzési tervvel rendelkezik (képzési tervei az egyéni ambíciók és a hivatali igények összhangján alapulnak);
- folyamatosan figyelemmel kíséri képzési terveinek megvalósulását, azok eredményességét egyénileg és szervezeti szinten egyaránt.

#### **Értékelés: 3 és 4**

Az egyéni és csoportos készség- és képességfejlesztés tekintetében nem született egységes vélemény, igaz, lényeges vagy szélsőséges eltérések sem voltak tapasztalhatók.

Az egyik vélemény szerint a Hivatalban nincsenek képzések, kivéve a kötelező képzéseket (alap- és szakvizsga-képzések), amelyekre értelemszerűen mindenki elengednek. Ha azonban egy kívánt képzés fizetős, akkor arra nem mehetnek el a Hivatal munkatársai.

E téren a pályázati forrásbevonás nem jellemző a Hivatalban, ami azt jelenti, hogy a jelenleg folyó ÁROP-ból finanszírozott képzésekről sem nagyon tudtak a válaszadók.

Más vélemény – személyes tapasztalatokra hivatkozva – azt hangsúlyozta, hogy voltak példák fizetős képzésekre is, illetve nem igaz, hogy a Hivatal sohasem fordít ilyen célokra forrásokra, hiszen előfordult az is, hogy valamely munkatársával tanulmányi szerződést kötött.

Megjegyzendő, hogy az önértékelés során itt is, és még később is nagy hangsúllyal jelent meg, hogy maga az értékelés mennyi időt vesz igénybe, így a rendelkezésre álló idő szintén az értékelés akadályává vált.

#### **3.3. ...bevonja a munkatársakat a belső egyeztetésekbe és feladat-meghatározásokba.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal bevonja a dolgozóit terveinek, stratégiájának a kialakításába és figyelembe veszi munkatársai véleményét, javaslatait és ötleteit;
- figyelemmel kíséri dolgozóinak elégedettségét.

#### **Értékelés: 4**

Ami a munkatársak belső egyeztetésekbe és feladat-meghatározásokba való bevonását vizsgáló 3.3. alkritérium eredményeit illeti, jöllehet a válaszadók általánosnak látszó véleménye szerint a Hivatalra nem jellemzők a munkatársak bevonásának példaként is felsorolt esetei, 4-es értékelésnél nem akartak rosszabb minősítést adni.

## 4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

### Meghatározás

A szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére.

### Alkalmazás

A közigazgatási szervek gyakran szembesülnek kényszerítő körülményekkel a szűk pénzügyi források miatt, amelyek kiegészítésére csak elvétve nyílik lehetőség.

A közigazgatási szervezeteknek komplex módon kell kialakítaniuk kapcsolataikat a közszektor és a magánszektor szervezeteivel egyaránt, s partnerként kell kezelniük az ügyfeleket-állampolgárokat. A szervezeti célok eléréséhez e kapcsolat sikeres irányítása döntő lehet.

A szervezeteknek figyelembe kell venniük saját értékelésük során pénzügyi forrásaikkal kapcsolatos korlátozások hatását ugyanúgy, mint azokat a megszorításokat, amelyek befolyásolják más forrásaik felhasználását.

Nem kell értékelni az erőforrások elosztásának igazságosságát, korlátozottságát, hanem kizárólag arra kell szorítkozni, hogy a szervezet hogyan használja fel a rendelkezésre álló erőforrásait politikája és stratégiája megvalósítására.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Értékelés: Mérlegelje, vajon biztosított-e, hogy...</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>4.1. ...a Hivatal fejlessze és működtesse legfontosabb partnerkapcsolatait.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p>Az értékelés során az alábbi szempontokat volt érdemes mérlegelni:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- azonosítja stratégiai partnereit (pl. felügyeleti szervek, a magánszféra szervezetei) és a velük való viszony jellegét (pl. együttműködő, ellenőrző);</li><li>- meghatározza a kapcsolattartás feladatköreit, a kapcsolattartásért való személyi felelősséget;</li><li>- ösztönzi a feladatspecifikus partnerségi kapcsolatokat, más közigazgatási szervekkel közös programokat fejleszt ki és hajt végre;</li><li>- felkészíti munkatársait a partnerekkel való hatékony együttműködésre;</li><li>- rendszeresen értékeli viszonyát a működésében érdekelt más szervekkel.</li></ul> |
| <p><b>Értékelés: 5</b></p> <p>A CAF nagy jelentőséget tulajdonít a közigazgatási szervek nyitottságának, külső kapcsolatainak, köztük a partnerszervezetekkel való viszonynak, amelyek ápolását, menedzselését, illetve fejlesztését, vagyis az ezekre irányuló képességet hivatali adottságként tartja számon és értékeli.</p> <p>A partnerkapcsolatok általános megítélése (4.1. alkritérium) tekintetében a válaszadók egyöntetűen kiválóra értékelték a Hivatal külső partnerkapcsolatait, igaz, erre vonatkozó „bizonyítékot” vagy az értékítéletüket alátámasztó érveket nem tudtak említeni.</p>                                                                                                 |

#### **4.2. ...megfelelő szintűek legyenek a kapcsolatai a tevékenysége által érdekelt felekkel.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal a lehetőségek szerint bevonja az érdekelt feleket (érdekképviselők, társadalmi szervezetek, szakmai szervezetek, állampolgárok, gazdálkodó szervezetek) saját döntéshozatali rendjébe (kikéri véleményüket, figyelembe veszi jelzéseiket, szervezett konzultációkat tart képviselőikkel);
- megfelelő viszonyban van a választott önkormányzati testületekkel (képviselő-testület, bizottságok);
- megfelelő tájékoztatást nyújt tevékenységéről az érintetteknek; biztosítja szervezetének és működésének átláthatóságát.

#### **Értékelés: 5**

A 4.2. alkritérium az érdekelt felekkel és partnerekkel való kapcsolattartás színvonalát értékeli. A válaszadók többségének véleménye szerint a Hivatalnak kiváló kapcsolatai vannak a civilszervezetekkel. A válaszadás, pontosabban a konszenzusos értékelés mégsem tekinthető konzekvensnek, mivel olyan vélemény is volt, amely szerint a válaszadóknak nem áll rendelkezésükre elegendő információ ahhoz, hogy megítéljék a Hivatal teljesítményét ezen a téren.

#### **4.3. ...megfelelően kezelje a Hivatal apparátusának tudását, szellemi tőkét.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat javasoltuk mérlegelésre:

- a Hivatal folyamatosan figyelemmel kíséri a feladatai ellátásához szükséges felkészültség és képességek rendelkezésre állását;
- biztosítja, hogy minden munkatárs hozzájuthasson a feladatainak ellátásához szükséges információkhoz;
- biztosítja, hogy minden munkatárs hozzájuthasson a feladatainak ellátásához szükséges képzésekhez és továbbképzésekhez;
- hatékonyan megszervezi a Hivatalon belüli információáramlást (intraneten, belső hírlevélen keresztül vagy más módon).

#### **Értékelés: 4**

A 4.3. alkritérium tudásmenedzsmentre vonatkozó indikátorai egyrészt azt vizsgálták, hogy a válaszadók megítélése szerint a Hivatal hogyan képes megőrizni, hasznosítani, illetve fejleszteni munkatársai szakértelmét, tapasztalatait és készségeit, azaz hogyan gazdálkodik személyi állományának szellemi tőkéjével. Másrészt ez az alkritérium arra vonatkozik, hogy a Hivatal hogyan alkalmazza azt az információtömeget, amit tevékenysége folytán kezel és felhasznál.

Az értékelés ezúttal azért nem érte el a legjobb eredményt, mert a válaszadók egy része szerint a Hivatalon belüli információáramlás nem megfelelő. Részletesebb kifejtést azonban nem kaptunk arra vonatkozóan, hogy ez mely területre vagy milyen információkra vonatkozik.

#### **4.4. ...megfelelően gazdálkodik-e.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal költségvetésének megfelelően gazdálkodik;
- biztosítja gazdálkodásának átláthatóságát és ellenőrizhetőségét;
- folyamatosan figyelemmel kíséri az általa végzett tevékenységek költségeit;
- saját hatáskörébe tartozó pénzügyi döntései során gondosan elemzi a kockázatokat és a lehetőségeket.

#### **Értékelés: 5**

A Hivatal gazdálkodását az önértékelésben részt vevők egyöntetűen kiválónak, illetve „szigorúnak” tartották, s ezzel indokolták a legmagasabb értéket.

#### **4.5. Szervezési ügyek.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal szervezési feladatait az Önkormányzat stratégiai, közép- és rövidtávú terveinek megfelelően végzi;
- megfelelő módon szervezi a belső munkamegosztást, képzési politikáját, belső kommunikációját, külső kommunikációját (kapcsolattartásait);
- fejleszti minőségügyi rendszereit (pl. ISO 9001, CAF).

#### **Értékelés: 4**

A Hivatal egyes belső szervezési folyamatainak megítélése (4.5. alkritérium) vonatkozásában a válaszadók nem vizsgálták különösképpen, hogy a belső folyamatok megszervezése külön-külön milyen színvonalú; az értékelés egyetlen magyarázata (vagyis hogy nem a legjobb minősítést adták) az volt, hogy a Hivatalban a munkatársak leterhelése nem azonos szintű, nem egyenletes, vagyis vannak, akiknek másoknál több feladatuk van a gyakorlatban.

#### **4.6. A hivatali épületek és vagyon felhasználása.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat volt érdemes mérlegelni:

- a Hivatal épületei és helyiségei megfelelnek a tevékenység által megkövetelt feltételeknek;
- költséghatékony módon használja felszereléseit és materiális (pl. irodai) eszközeit;
- a fizikai vagyon kezelése tudatos és integrált módon történik.

#### **Értékelés: 5**

A hivatali épületek és vagyon felhasználása (4.6. alkritérium) terén a válaszadás szintén tekinthető következetesnek, mert többen úgy nyilatkoztak, hogy erről a kérdésről „fogalmuk sincs”. Ennek ellenére nem volt kifogásuk az ellen, hogy a legjobb eredményt adják a Hivatalnak. Ráadásul többen is egyetértettek abban, hogy bár a Hivatal nem működik költséghatékonyan, de nem saját hibájából, mert a Hivatalnak ezen a téren csak szűk mozgástere van.



## 5. FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

### Meghatározás

Itt azt kellett értékelni, hogy a Hivatal saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait.

### Alkalmazás

E kérdéskör helyes értékelése érdekében szükséges, hogy egységesen értelmezzünk egy-egy alapfogalmat:

*Folyamat-menedzsment:* a szervezet folyamatainak oly módon történő megtervezése, működtetése és fejlesztése, hogy azok elősegítsék a szervezet küldetésének és stratégiájának megvalósulását, valamint a szervezet ügyfelei ( és partnerei) számára növekvő (és hasznos) értéket legyenek képesek előállítani.

„*Folyamat*” alatt bizonyos tevékenységek azon együttesét értjük, amely a bemenetek (inputok) sorozatát kimenetek (outputok), eredmények sorozatává alakítja át, és ez által értéket hoz létre.

„*Változás*” a Hivatal által kötelezően ellátandó feladatok körét érintő minden módosítás.

### Fő szempontok

A kulcsfolyamatok közé a legfontosabb szolgáltatások nyújtását és a szervezet működéséhez nélkülözhetetlen támogató folyamatokat soroljuk.

A szervezetnek azonban mindig képesnek kell lennie arra, hogy felismerje azokat a kulcsfolyamatokat, amelyeket a várt eredmények megvalósítása érdekében működtet.

Ilyenek lehetnek például:

- Alapszolgáltatások nyújtása (a szervezeti egység típusától és funkcióitól függően);
- Döntési folyamatok;
- Döntést előkészítő (képviselő-testületi, bizottsági) folyamatok;
- Modernizációs programok;
- Költségvetés tervezés, és forráselosztás;
- Emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos folyamatok: munkaerő-toborzás, képzés, fejlesztés és értékelés;
- Fizikai erőforrás-gazdálkodás: eszközök, információs rendszerek és technológia;
- Alkalmazottakkal és állampolgárokkal történő kommunikáció;
- Ügyfélszolgálat biztosítása információs szolgáltatások révén.

| Értékelés: Értékelje,...                                                                |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 5.1. ... hogy a Hivatal hogyan azonosítja, tervezi, irányítja és fejleszti folyamatait. | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |

Az értékelés során az alábbi szempontokat érdemes mérlegelni:

- a Hivatal meghatározza, leírja és dokumentálja legfontosabb folyamatait;
- a hivatali céloknak megfelelően elemzi és értékeli legfontosabb folyamatainak működését;
- az egyes folyamatok fő felelősei számára megfelelő hatáskört biztosít;
- biztosítja, hogy a legfontosabb folyamatai támogassák stratégiai céljait

### **Értékelés: 5**

Az 5. főkritériumban az értékelés tárgya az volt, hogy a Hivatal saját küldetését, stratégiáját, valamint az ügyfelek elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait. A modern minőségügyi rendszerekhez hasonlóan a CAF is kiemelt figyelmet fordít a működés folyamatelvűségére. A párhuzamos ügyintézés elkerülése, és az egyes hivatali ügymenetek nyomon követhetősége egyaránt megköveteli, hogy a hivatali ügyeket folyamatként kezeljék, s a Hivatal ne egymástól elkülönült, önálló szervezeti egységekből álljon.

Az 5.1. alkritérium a Hivatal belső folyamatainak menedzselését mérte.

A válaszadók szerint a Hivatalra jellemzőek az értékelési szempontokként megadott tulajdonságok, belső folyamatainak szabályozottsága kiváló.

### **5.2. ...a Hivatal tevékenységét az ügyfelek/partnerek bevonásával kapcsolatban.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- szolgáltatásainak fejlesztésébe a jogszabályok által biztosított lehetőségek keretein belül bevonja az érdekelt feleket (pl. tájékoztatás, együttműködési formák kialakítása);
- a Hivatal az érintettek számára világos és érthető döntéseket hoz;
- gondoskodik a Hivatal által nyújtott szolgáltatások hozzáférhetőségéről, tevékenységének átláthatóságáról (pl. rugalmas ügyfélszolgálati időbeosztással, papíralapú és elektronikus iratkezelésen keresztül);
- elősegíti az ügyfelekkel való elektronikus kapcsolattartást;
- megfelelő panaszkezelő rendszert működtet.

### **Értékelés: 5**

Az ügyfelek bevonásával foglalkozó 5.2 alkritérium esetében a résztvevők vita nélkül kiválóan értékelték azt, ahogyan a Hivatal bevonja ügyfeleit, partnereit saját működésébe. Konkrét példaként említették, hogy a Hivatal mindig alkalmazkodik az ügyfelek ügyintézési igényeihez: rugalmas az ügyfélfogadás, sőt egy ironikus megjegyzés szerint valójában az ügyfelek „bármikor, még éjszaka is jöhetnek”.

### **5.3. ...hogyan a Hivatal hogyan tervezi és irányítja saját modernizációját, folyamatos megújulását az állampolgárok, ügyfelek bevonásával.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- folyamatosan figyelemmel kíséri a változások iránti igényt mutató belső és külső jelzéseket (pl. reklamációk számának növekedése, elmarasztaló felügyeleti jelentések, stb.);
- a tervezett változásokról minden érintettel egyeztetést folytat;
- megtervezi és hatékonyan irányítja a változásokat (a Hivatal szervezeti átalakítását vagy eljárási, működési rendjének módosítását);
- értékeli a változások folyamatait.

### **Értékelés: 5**

A változásmenedzsment (5.3. alkritériuma) arra vonatkozik, hogy a Hivatal hogyan, milyen hatékonysággal képes felkészülni a megváltozott vagy új feladatokra, képes-e azoknak megfelelően átszervezni belső szervezeti és működési rendjét, illetve erőforrásainak felhasználását.

Ennek megítélése nehezen ment, mivel az értékelést végzők szerint a Hivatalban régóta nem történtek lényeges változások. Mindenesetre az értékelési szempontok alapján a Hivatal e képessége mégis kiváló minősítést kapott, amire a munkatársak azt hozták fel igazolásul, hogy a épp a közelmúltban változott az ügyfélszolgálati idő az ügyfelek érdekében, ami azt mutatja, hogy a Hivatal képes reagálni az ügyféli igényekhez, illetve szükség esetén szervezetét korszerűsíteni.

A 6. fő kritériumtól kezdve az értékelés a Hivatal tevékenysége által elért eredményekre, a Hivatal által kifejtett hatásokra irányul, s nem a Hivatal belső kapacitásával, erőforrásaival és lehetőségeivel foglalkozik.

**A 6–9. kritériumok értékelési sablonja:**

|          |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>0</b> | <b>Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.</b>                                                                                                                                                                              |
| <b>1</b> | <b>Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.</b>                                                                                                                            |
| <b>2</b> | <b>Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.</b>                                                                                                                                                                                   |
| <b>3</b> | <b>Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.</b>                                                                                                                                                                |
| <b>4</b> | <b>Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.</b>                                                                                                                                                                  |
| <b>5</b> | <b>Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Kiváló és folyamatos a jó eredmények elérése. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív eredményeket mutat.</b> |

## 6. ÜGYFÉLORIENTÁLT MŰKÖDÉS EREDMÉNYEI

### Meghatározás

Azt értékelték, hogy az ügyfelek-állampolgárok elégedettsége tekintetében a szervezet milyen eredményeket ér el.

### Alkalmazás

E fő kérdéskörnél arra kell válaszolni, hogy a szervezet milyen eredményeket ért el az ügyfelek-állampolgárok elégedettsége vonatkozásában.

E kritérium arra vonatkozik, hogy a szervezetről, az általa nyújtott szolgáltatásokról milyen az ügyfelek, állampolgárok, partnerek megítélése, véleménye. A szervezet milyen külső és belső mutatók felhasználásával, elemzésével ismeri meg és fejleszti a különböző ügyfélcsoportok megelégedettségét

A szervezet számára fontos, hogy mérje az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét arculata és szolgáltatásai, nyitottsága és az ügyfelek-állampolgárok bevonása tekintetében. Rendszerint felméréseket végeznek az elégedettség mérésére, de más eszközök is rendelkezésre állhatnak.

**Értékelés: Értékelje, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el az ügyfelek igényeinek, elvárásainak kielégítésében az alábbi területeken:**

#### **6.1.Az ügyfelek megelégedettsége a Hivatal tevékenységével.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- az ügyintézés ügyfélbarát stílusa, szolgáltató jellege;
- ügyintézők készsége, előzékenysége;
- a Hivatal gondot fordít az ügyfelek javaslatainak, észrevételeinek figyelemmel kísérésére és panaszainak kivizsgálására, illetve megválaszolására;
- átláthatóság és az ügyintézés időtartamának csökkentése érdekében elért eredmények;
- az ügyfelek számára hozzáférhető és rendelkezésre álló információk illetve tájékoztatás mennyisége és minősége;
- az ügyintézés egyszerűsítése, a határozatok, döntések nyelvezetének érthetősége;
- az ügyfélfogadásra szolgáló hivatali épületek (helyiségek) megfelelősége (megközelíthetőség, alkalmasság).

### **Értékelés: 3**

A közigazgatási szakzsargonban idegenül hangzó „vevői elégedettség” a CAF modellben nem csupán az érdekeltek elégedettségét foglalja magába, hanem a Hivatal társszervek és más külső, partnerszervezetek általi megítélését is.

A korábbi értékelések tükrében, amelyek gyakran kiválóan minősítették a Hivatal szervezeti adottságait, illetve működési jellemzőit, meglepő volt, hogy a válaszadók szerint a Hivatal ügyféli megítélése nem túl kedvező.

Az e téren elismert problémát azonban (s ebben az értelemben tulajdonképpen következetes volt a válaszadás) egyöntetűen nem a Hivatalnak tulajdonították, hanem úgy nyilatkoztak, hogy „az ügyfelekkel van a baj”. Ők ugyanis személyes érdekeiknek megfelelően értékelik a Hivatal munkáját, márpedig a dolog természeténél fogva például a megbüntetés ügyfelek elégedetlenek, stb. Mindez azonban független az ügyintézés színvonalától.

### **6.2. Az ügyfél/polgárorientált működés indikátorai:**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- az eljárási határidők betartása a Hivatalban;
- a benyújtott panaszok számának alakulása;
- az új módszerek alkalmazása az ügyintézésben.

### **Értékelés: 5**

Az önértékelést végzők a korábban már említett indokok (a Hivatal nagyon nyitott az ügyféli igények kielégítését illetően) alapján minősítették kiválóra a Hivatal működését ebből a szempontból.

## 7. SZEMÉLYZETI EREDMÉNYEK (DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG)

### Meghatározás

Azt kellett értékelni, hogy a Hivatal a munkatársak elégedettségével kapcsolatban milyen eredményeket ért el.

### Alkalmazás

E kérdéscsoport a szervezet munkájában résztvevő munkatársak elégedettségével kapcsolatos szempontokkal foglalkozik és szorosan kapcsolódik az emberi erőforrás menedzsment kritériumhoz. Külső akadályok, előírások, megkötések miatt a szervezet lehetőségei gyakran korlátozottak ezen a területen. Az értékelésnek azokra a területekre kell összpontosítania, ahol a szervezet szabad mozgástérrel rendelkezik.

Minden közigazgatási szerv számára fontos, hogy ismerje a munkatársak véleményét: a szervezetről és a küldetéséről, a munkafeltételekről, a szervezeti menedzsmentről, a menedzsment rendszerekről, a karrierfejlesztésről, az egyéni képességek fejlesztéséről, valamint a szervezet szolgáltatásairól.

Az elégedettség mérésére a szervezetek gyakorta használják a munkatársak véleményét vizsgáló felméréseket, de más kiegészítő eszközöket is használhatnak.

A szervezetek számára számos belső indikátor is rendelkezésre áll, amelyek segítségével mérhetik munkatársaik elégedettségét, teljesítményét, a szakmai felkészültségük fejlődését, a motivációt vagy bevonásuk eredményét a szervezet folyamataiba.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Értékelés: Értékelje, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el...</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>7.1. saját dolgozóinak elégedettsége, illetve motiváltsága tekintetében.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni: <ul style="list-style-type: none"><li>- a Hivatal külső elismertsége;</li><li>- a Hivatal szakmai teljesítményének megítélése;</li><li>- a munkahelyi hangulat és a szervezeti kultúra terén elért eredmények;</li><li>- a munkatársak motiválása a Hivatalban;</li><li>- a Hivatalon belüli egyenlő esélyek és tisztességes bánásmód.</li></ul> |

### Értékelés: 3

A dolgozói elégedettség vonatkozásában a Hivatal munkatársainak a Hivatalt, mint saját munkáltatójukat, illetve munkahelyüket kellett értékelniük.

A 7.1. alkritérium célja az, hogy különböző típusú mutatókon keresztül felmérje a Hivatal munkatársainak elégedettségét, azonosítva azokat az okokat, amelyek ennek mértékét pozitív vagy negatív irányban kimutathatóan befolyásolják.

A közepes értékelés indoka az volt, hogy a Hivatalban a válaszadók megítélése szerint nagyon változó az elégedettség. Egyrészt mindenki örül, hogy van munkahelye, ami önmagában megnöveli a Hivatallal mint munkahellyel való elégedettséget. Másrészt azonban a Hivatal munkatársai általában elégedetlenek a munkabérekkel, s kifogásolják, hogy több éve nem volt béremelés.

### 7.2. A személyzeti eredmények indikátorai:

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- munkahelyi panaszok és jogviták száma;
- a fluktuáció mértéke a Hivatalban;
- a munkaidő kihasználása, beosztásának (kezdet, ebédidő, stb.) betartása;
- az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásának eredményei;
- a megvalósult képzések, továbbképzések hasznossága.

### Értékelés: 4

A Hivatal személyzeti politikájának eredményeivel való elégedettség (7.2. alkritérium) vonatkozásában kritikaként fogalmazódott meg, hogy a Hivatalban a munkaterhek megoszlása nem egyenletes, de ez nem tükröződik a bérekben. Vagyis nincs honorálva, ha valaki a hivatalban „húzóember”, s nagyobb teljesítményt ér el, mint mások.

## 8. TÁRSADALMI HATÁSOK

### Meghatározás

Azt értékeljük, hogy a Hivatal milyen eredményeket ér el társadalmi környezetének elvárásaival kapcsolatosan. Ebbe beletartozik a Hivatal által az élet minőségére gyakorolt hatás, a környezet és az erőforrások megőrzése.

### Alkalmazás

E kérdéskör kapcsán azt vizsgáljuk, hogy a Hivatal milyen hatással van arra a közösségre, amelynek érdekében tevékenységét kifejti.

A Hivatal az alaptevékenységének vagy a törvényben előírt hatáskörének ellátásával társadalmi hatást fejt ki. A jelen kritérium a Hivatal alaptevékenységén vagy kötelezően ellátandó feladatain túl megvalósuló társadalmi, értékteremtő hatásokat kívánja vizsgálni.

Az értékelés a tapasztalatokon és a mennyiségi indikátorokon egyaránt alapulhat.

**Értékelés: Értékelje, hogy a Hivatal teljesítménye milyen hatással van társadalmi környezetére.**

**8.1. A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai (az érdekelték által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján).**

Az értékelés során az alábbi szempontokat érdemes mérlegelni:

- a Hivatal társadalmi (lakossági) kapcsolatai jók;
- a Hivatal működése során etikus magatartást tanúsít;
- a Hivatal tevékenysége ösztönöz a jogkövető magatartásra.

**Értékelés: 5**

Bár, mint láttuk, korábban olyan vélemény került rögzítésre, mely szerint a Hivatal tevékenységével az ügyfelek relatíve elégedetlenek, az ún. társadalmi hatások (8.1. alkritérium) tekintetében a Hivatal tevékenységének hatásai a helyi közösség életére a legjobb minősítést kapta, vagyis a válaszadók az értékelési segédletként megadott szempontokat jellemzőnek tekintették a Hivatal tevékenységére.

**8.2. A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai teljesítménymutatók alapján.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni:

- a Hivatal társadalmi (lakosság, meghatározó hatóságok, a közösség képviselői) kapcsolata;
- az állampolgárok/ügyfelek és munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok
- a szervezeti erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységek

**Értékelés: 4**

A Hivatal tevékenységének ún. társadalmi teljesítménymutatóival (8.2. alkritérium) kapcsolatban az értékelés magyarázataként az hangzott el, hogy a Hivatalban nem mindenhol megoldott az akadálymentesítés, illetve hogy nincs szelektív hulladékgyűjtés. Egyebekben a Hivatal külső társadalmi kapcsolatainak megítélése ezúttal is magas volt.

## 9. A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE

### Meghatározás

A Hivatal milyen eredményeket ér el feladatai és célkitűzései tükrében, valamint mennyire elégedettek az eredményes működésében érdekelt szervek és személyek.

### Alkalmazás

E kérdéskör megválaszolásával lehet bemutatni azokat az eredményeket, amelyeket a Hivatal (vagy valamely szervezeti egysége) elért

- küldetésének és meghatározott célkitűzéseinek, hivatali feladatainak végrehajtása tekintetében, és
- mindazon személyek és csoportok igényeinek és elvárásainak kielégítésében, akiket jogszabályi előírások, gazdasági vagy egyéb érdekek fűznek a szervezethez, illetve melyek működésére a Hivatal valamilyen hatással van.

### Fő szempontok

A legfontosabb teljesítménymutatók a Hivatal (szervezeti egység) által alapvető fontosságuként definiált, mérhető eredmények, amelyek teljesítése rövid és hosszú távú, sikeres működésének előfeltétele.

A legfontosabb teljesítménymutatók a szolgáltatások, célok és törekvések eredményességének, hatékonyságának vagy biztosításának mérőeszközei.

Ezek lehetnek:

- pénzügyi és
- nem pénzügyi mutatók, melyek közül több szorosan kapcsolódik a stratégiával és tervezéssel (2. kritérium), valamint a folyamat- és változásmenedzsmenttel (5. kritérium) foglalkozó részekhez.

Az eredmények kapcsolódnak a Hivatal által elért célokhoz, valamint az alapvető tevékenységek hatásaihoz ugyanúgy, mint a szervezet belső működéséhez. Továbbá számításba kell venni a pénzügyi források racionális, gazdaságos és hatékony felhasználását is.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Értékelés: Értékelje a Hivatal teljesítményének alábbi területeit.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>9.1. A szakmai tevékenység céljainak elérése, külső mutatók.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Az értékelés során az alábbi szempontokat kellett mérlegelni: <ul style="list-style-type: none"><li>– a Hivatal működésének hatásossága (eléri a kitűzött célokat);</li><li>– a Hivatal működésének hatékonysága (optimális erőforrás kihasználás);</li><li>– a Hivatal szolgáltatásainak minősége;</li><li>– működése megfelel a jogszabályoknak és a Hivatal saját belső szabályzatainak;</li><li>– a jogszabályokban meghatározott minőségi standardoknak való megfelelés;</li><li>– a Hivatal teljesítménye más, hasonló tevékenységet folytató hazai vagy külföldi szervezetekéhez képest (benchmarking).</li></ul> |

**Értékelés: 4**

A Hivatal tevékenységének hagyományos értelemben vett eredményességét a CAF önértékelési szempontjai a kitűzött célok elérésének sikerességén keresztül értékeli.

A kitűzött célok megvalósításában elért külső eredmények tekintetében (9.1. alkritérium) a Hivatal szakmai teljesítményének dolgozói megítélése jó. Ezt a válaszadók szerint a Hivatal teljesítményének külső ellenőrzései is megerősítik. A kapott eredmény azért nem kiváló, mert az ilyen ellenőrzések során – a válaszadók tudomása szerint – szerint minimális hiányosságok voltak.

**9.2. A hivatal belső eredmény mutatói.**

Az értékelés során az alábbi szempontokat érdemes mérlegelni:

- a Hivatal költségvetési tervének betartása, a pénzügyi célokra való megfelelés;
- a Hivatal gazdálkodásának átláthatósága;
- a gazdálkodás pénzügyi ellenőrzéseinek, auditjainak eredményei;
- belső ellenőrzések eredményei.
- informatikai eszközeit és kapacitásait magas színvonalon használja.

**Értékelés: 4**

A Hivatal ún. belső eredményei (9.2. alkritérium) azzal a megjegyzéssel kaptak jó értékelést, hogy a Hivatal nagyon széles körű tevékenységet folytat, és ennek során nehéz egyforma színvonalon megfelelni minden követelménynek.

## A Polgármesteri Hivatal szervezeti erősségei és gyengeségei a CAF eredményei alapján

| Szervezeti erősségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A választás során a válaszadók meglepően kedvezően nyilatkoztak a Hivatal szervezeti adottságairól és teljesítményéről egyaránt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Különösen pozitív megítélést kapott a Hivatal működésének ügyfélbarát jellege, nyitottsága.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Az önértékelést végzők nagyra értékelték a gazdálkodás színvonalát.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Ugyancsak kiváló eredményt ért el a belső folyamatok szabályozottsága, illetve a folyamatmenedzsment színvonala is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Szervezeti gyengeségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Az adatfelvétel során problémát jelentett, hogy a válaszadók nehezményezték, hogy személyesen ők lettek kijelölve a választásra. Ebben a helyzetben néhányan kockázatosnak tartották az őszinte véleményalkotást, illetve annak feljegyzését. Másrészt az önértékelésben résztvevőket nem tájékoztatták korábban az önértékelés lényegéről, így azt ők felesleges feladatnak tekintették. Így épp a CAF szerinti önértékelés kapcsán merülhet fel a nem megfelelő belső kommunikáció a Hivatalban, illetve a nyomasztó munkahelyi hangulat, amely miatt még akkor is félni kell az őszinte értékeléstől, ha az egyéni értékelések nem azonosítható módon kerülnek rögzítésre. |
| Visszatérő problémaként került említésre, hogy a Hivatal működésére nem áll rendelkezésre elegendő forrás, ami miatt a Hivatal nem képes lényeges fejlesztésekre – igaz, az esetleges fejlesztési igények a nyílt önértékelési módszer ellenére sem kerültek megfogalmazásra. Egy esetleges megismételt önértékelés esetén ezért célszerű lenne gondosabban megválogatni a                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| A kevés probléma közül, ami az önértékelés során megemlítesre került, kiemelhető az a vélemény, amely szerint a Hivatalban a munkatársak munkaterhelése nem egyenletes. Az eltérő teljesítmények azonban nem kerülnek honorálásra, ami látens belső feszültségek forrása lehet.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |