



KAPUVÁR VÁROS JEGYZŐJE

☒ 9330 · Kapuvár · Fő tér 1.

Győr-Moson-Sopron megye

☎ (96) 596-002 · e-mail: jegyzo@kapuvar.hu



.....napirendi pont

Tárgyalja: ÜKB.

Képviselő-testületi döntést, jóváhagyást igénylő ügy:

Beszámoló a CAF szerinti önértékelés eredményeiről

Tisztelt Képviselő-testület!

Kapuvár Városi Önkormányzat Polgármesteri Hivatal Szervezetfejlesztése című ÁROP. pályázat egyik eleme az addig alkalmazott minőségirányítási eljárások felülvizsgálata és korszerűsítése, ennek részeként szabályzatainkat kiegészítettünk a CAF (Közös Értékelési Keretrendszer Modell) szerinti követelményekkel. A CAF Minőségügyi Modell szemléletmódjában, alapelveiben megegyezik az ISO Szabványrendszer követelményeivel, de tartalmában és főként módszereiben jelentősen eltér attól.

A CAF önértékelési modell rövid bemutatása

A CAF modell egy olyan **önértékelési eszköz**, melynek rendszeres alkalmazása elősegíti a közigazgatási szervnél a teljesítmény- és hatékonyorientált minőségfejlesztést. Vizsgálja a szervezet adottságait és eredményeit. Az **adottságok oldalán** arról kell a szervezetnek információkat gyűjtenie, hogy **milyen módszerek, eljárások** határozzák meg a szervezet működését. Az **eredmények oldalán** kell bemutatni, hogy az adottságok tükrében **a szervezet mit, milyen eredményeket** ért el.

Az **adottságok értékelése** lehetőséget ad megfelelő **célok kitűzésére**, míg az **eredmények** azt mutatják, hogy az **erőforrások felhasználása** során ezek a **célok milyen mértékben valósultak meg**.

Az Európai Unió közszolgálatára kidolgozott, kritériumalapú önértékelési eszköz, 9 kritériumterületet tartalmaz, ami további 27 alkritériumra tagozódva felöleli a vizsgált szervezet adottságait és eredményeit.

Az adottságok fő kritériumai:

1. Vezetés (E kritériumon belül arra kellett választ adnia, hogy a vezetők és a szervezet irányítói hogyan dolgozzák ki a közszférába tartozó szervezet feladatát, jövőképét, hogyan segítik elő ezek megvalósulását, hogyan alakítják ki a hosszú távú sikerességhez szükséges értékeket, hogyan vesznek részt személyesen a szervezet irányítási rendszerének fejlődésében)

2. Stratégia és tervezés (A kritérium kapcsán kerül értékelésre, hogy a szervezet hogyan valósítja meg saját jövőképét és feladatát egy partner-központú stratégia által, az ide vonatkozó irányelvek, tervek, feladatok, célok és eljárások segítségével)

3. Emberi erőforrás gazdálkodás (A területhez kapcsolódóan be kellett mutatni, hogy a szervezet hogyan menedzseli, fejleszti az emberek tudását és a bennük rejlő lehetőségeket az egyén, a csoport és az egész szervezet szintjén, hogyan tervezi meg e tevékenységeket, hogyan segíti a hatékony munkavégzést)

4. Együttműködés és erőforrások (A kritérium az alábbi területeket foglalja magában: partnerkapcsolatok működése, fejlesztése, ügyfelekkel, állampolgárokkal való együttműködés,

pénzügy, információs technológia működése, ingatlan- és vagyonkezelés Az értékelés során elsősorban azt kellett figyelembe venni, hogy a szervezet hogyan használja fel a rendelkezésre álló erőforrásait politikája és stratégiája megvalósítására)

5. Folyamat- és változásmenedzsment (A modell arra kérdezett rá, hogy a szervezet hogyan alakítja ki, irányítja és fejleszti folyamatait annak érdekében, hogy szervezeti politikáját és stratégiáját segítse, valamint ügyfelei és más partnerei számára egyre nagyobb értékű szolgálatot tegyen, és igényeiket, elvárásait kielégítse)

Az eredmények fő kritériumai:

6. Ügyfél-, állampolgár központú eredmények (Ide tartoznak azok az eredmények, amelyeket a szervezet külső ügyfelei megelégedettsége tekintetében elért.)

7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények (Ide tartoznak azok az eredmények, amelyeket a szervezet a dolgozók elégedettsége érdekében elért)

8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények (A kritérium a szervezet alaptervékenységén vagy kötelezően ellátandó feladatain túl megvalósuló társadalmi, értékteremtő hatásokat kívánja vizsgálni.)

9. Az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények (A működés eredményeire kell itt kitérni, valamint a pénzügyi eredmények mérőszámaira.)

Az önértékelés végrehajtása

Az év elején összeállítottuk az önértékelési ütemtervet, és megfogalmaztuk a vele szemben támasztott elvárásainkat, meghatároztuk a megvalósítás lépéseit, valamint kiválasztottuk a közreműködőket.

1.) Az önértékeléstől várt célkitűzéseket a következők szerint határoztuk meg:

- Az ÁROP-1.A.2 pályázatban foglalt vállalásaink teljesítése
- **Objektív képet kapni a Hivatal szervezeti működéséről**, számba venni a működés erősségeit és fejlesztendő területeit
- Elfogadott módszertanon alapuló értékelés eredményeképpen meghatározott **szervezetfejlesztési célok kitűzése, megvalósítása**
- A rendszeres **önértékelés** bevezetése, legalább **5 évre szóló** fenntartása
- Valós, tényeken és **objektív adatokon** alapuló értékelés
- Legalább **80%-os részvétel** a Hivatal alkalmazotti létszámához viszonyítva
- Konszenzuseresés az esetleges eltérő álláspontos ütköztetésekor
- Következmény és szankciómentes értékelés lehetősége mind az önértékelő, mind az értékelő csoport részére

2.) A résztvevők kiválasztása

- A Hivatalvezetés úgy döntött, hogy **30 fős önértékelő** (kérdőív kitöltő) csoportot hoz létre, az **értékelő csoport** tagjait **14 főben** határoztuk meg. Arra törekedtünk, hogy az **értékelő csoport** tagjai sem csupán a vezető beosztású munkatársakból kerüljön ki.
- Az önértékelő csoport tagjainak kiválasztásánál meghatározó szempont volt, hogy a csoport összetétele tükrözze a hivatal személyi összetételét, így minden szervezeti egységből arányos legyen a képviselő, biztosított legyen a nemek és egyes korcsoportok, és beosztások arányos képviselete

- A program lebonyolítására **koordinátorokat jelöltünk** ki. A szervezési feladatok tekintetében a Titkársági Osztály munkatársa, az informatikai ügyek tekintetében az informatikus látta el a koordinátori feladatokat.
- A **moderátori feladatokat** a konszenzus-teremtés során a Gyámhivatal kijelölt munkatársa végezte.
- Az önértékelés lebonyolításához szükséges **adatbázisok létrehozásával, a belső ellenőr munkatársakat** bíztuk meg. Ők gyűjtötték csokorba az önértékelő csoport számára azokat az információkat, melyek ismerete elengedhetetlen a kérdőív korrekt és objektív alapokon nyugvó kitöltéséhez.
- CAF önértékelés folyamatának **megvalósításért felelős személynek az aljegyzőt** jelöltem ki. Az ő feladata a CAF teljes önértékelési folyamat irányítása, nyomkövetése, a belső feladatok megszervezése, a dokumentáció naprakész vezetése, a munkatársak önértékeléssel kapcsolatos tevékenységeinek koordinálása.

3.) Képzés, továbbképzés, a munkatársak felkészítése az önértékelés elvégzésére

- Az elmúlt évben külső, minőségügyi szakértők bevonásával elméleti ismereteket kaptak a vezető munkatársak a felkészítőn a résztvevők a minőségügyi alapfogalmakkal, a CAF modell bemutatásával, illetve a modell gyakorlati alkalmazásához szükséges ismeretekkel foglalkoztak.
- Apparátusi értekezlet keretében ismertetésre került az önértékelési terv, valamint annak folyamatának és szereplőinek bemutatása, átadásra kerültek a megbízólevelek
- 2010. februárjában ugyancsak a külső oktató ismertette meg az értékelő és önértékelő csoport tagjait a minőségbiztosítási rendszerekkel, azon belül a CAF önértékelő rendszerrel, ezzel párhuzamosan belső képzések lebonyolításával bíztam meg a Gyámhivatal vezetőjét is.
- Ezt követően az önértékelő és az értékelő csoport tagjainak, s a szükséges elméleti ismereteken túl a hivatal működését és tevékenységét bemutató információkat, dokumentumokat is a rendelkezésükre bocsátottunk, a kérdőívek kitöltéséhez szükséges segédanyag formájában.
- Belső képzés keretében a résztvevők megismerték a végrehajtás folyamatát, majd csoportmunka keretében feldolgoztak egy adottság- és egy eredmény alkritérium értékelését a segítő kérdéseken keresztül.

4.) Az önértékelés folyamata:

- Az önértékelő csoport tagjainak két hét állt rendelkezésére arra, hogy a 27 oldalas kérdőíven véleményüket megfogalmazzák - **külön kezelve a hivatal kiemelkedő tevékenységére vonatkozó megállapításokat és a fejlesztendő területekre irányuló javaslatokat**- és azt a számítógépes rendszerben rögzítsék. Mindenki számára teljes körű anonimitást biztosítottuk.
- Minden egyes alkritériumnál meg kellett **indokolni**, hogy milyen tények támasztják alá az így feltárt értékelő megállapításokat.
- Az alkritériumhoz tartozó **erőségek és fejlesztendő területek** azonosítása és **indoklása** után az önértékelőnek **számszerűen is értékelnie kellett az alkritériumot** az alábbi ötös skálák segítségével.

Adottságok oldalon:

0	Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket
1	A megfelelő intézkedések betervezettek
2	A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak
3	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek
4	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek
5	A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

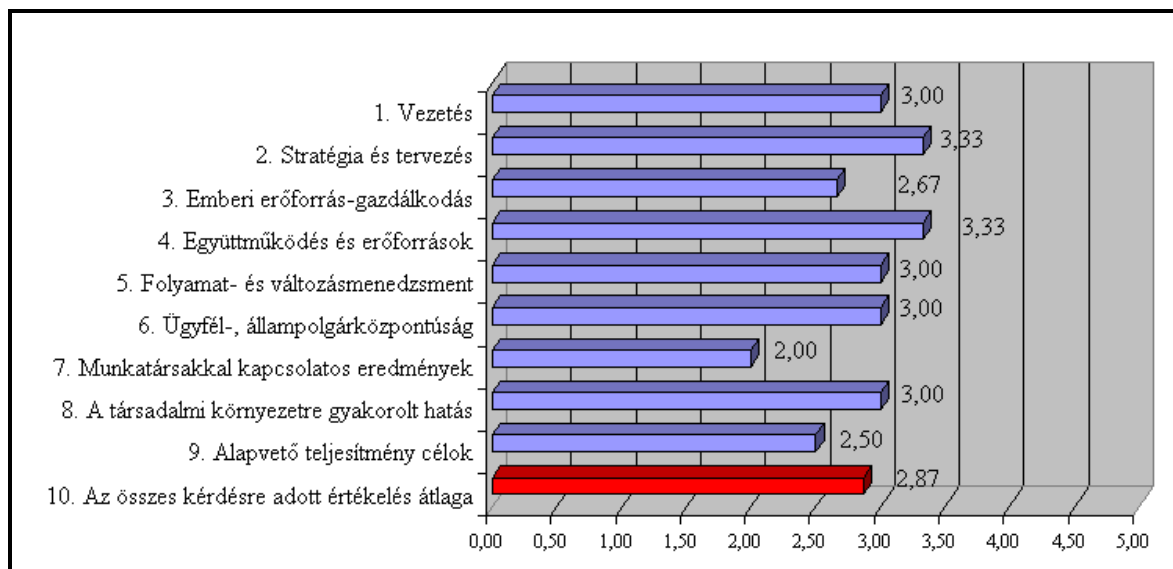
Eredmények oldalon:

0	Nincsenek mérhető eredmények
1	Az eredmények mérhetőek: stagnálnak, vagy csökkenő tendenciát mutatnak
2	Az eredmények kisebb javulást mutatnak
3	Az eredmények tényleges javulást mutatnak
4	Az eredmények kiválóak és a saját célokhoz viszonyítva további pozitív tendenciát mutatnak
5	Az eredmények kiválóak és a saját célokhoz viszonyítva további pozitív tendenciát mutatnak, valamint más szervezetekkel történő összehasonlító értékelések alapján is további pozitív eredményeket realizálnak

5.) Az önértékelés feldolgozása:

- Ezt követően az értékelő csoport elvégezte mind a számszaki, mind a szöveges értékelést. A kérdőívek feldolgozása során összesítették az egyéni kérdőívek kitöltésének eredményeit számszerűsítve, majd szöveges értékelések és indoklások összegzésére került sor, külön az összegyűjtött erősségek, fejlesztendő területek és indoklások tekintetében.
- Az összesített számszaki eredményekre vonatkozó táblázatok, és ezek alapján készült grafikonok szemléletesen mutatják be az eredményeket alkritériumonként, illetve kritériumonként.
- A szöveges indoklások teremtették meg a lehetőséget a lehetséges fejlesztési területek kijelölésére, az okok feltárására, amelyek szükségesek az intézkedési terv kidolgozásához.
- A moderátor irányításával, a nagy szóródást mutató számszerű értékelések tekintetében konszenzusteremtő megbeszélés zajlott le az önértékelő csoport tagjainak részvételével. A konszenzusteremtés eredményeként döntő többségében a számtani átlaghoz közelítő eredmény született.

Összesítés



6.) Az értékelés eredménye:

- Az értékelő munkacsoport tagjai elvégezték mind a **kiemelkedő eredmények**, mind a **fejlesztendő területek** esetében a **vélemények összegzését**, a hasonló tartalmú megállapításoknak a csoportosítását és a súlyozását. Ennek a munkának az eredményeképpen előállt egy olyan súlyozott véleménycsoportokat tartalmazó lista, amely már alkalmassá vált a további munkálatok megalapozására az Intézkedési Terv elkészítéséhez szükséges cselekvési rangsor összeállítására.

ssz.	A Hivatali szervezet kiemelkedő eredményei
1.	A szervezet dokumentáltsága, a dokumentumok nyilvántartása, kimagasló, a célkitűzések, elvárások egyértelműen megfogalmazottak.
2.	A működést szabályozó dokumentumok könnyen elérhetőek, folyamatosan felülvizsgáltak, a külső és belső ellenőrzések rendszeresek. Az ellenőrzések tapasztalatai pozitív eredményt mutatnak
3.	Továbbképzési lehetőségek, képzési terv, alap és szakvizsgán való részvétel biztosítása
4.	Korrekt szakmai alapú kapcsolattartás a politikai szereplőkkel, intézményekkel és civil szervezetekkel, Szakmai szövetségekben, érdekképviseltekben való képviselet,
5.	Minőségirányítás működtetése, belső és külső kommunikációs csatornák megléte, felmérések, kérdőívek, ügyfél-elégedettség mérések, lakossági panaszok kivizsgálása, panaszláda.
6.	Minőségügyi célok kitűzése és ellenőrzése, teljesítményértékelési rendszer működtetése, munkatársi elégedettség mérés bevezetése
7.	Testületi döntések, előterjesztések mindenki számára hozzáférhetőek.
8.	Munkaköri leírások, szabadságolási terv, munkaidő kedvezmény, a Közszolgálati Szabályzat megléte
9.	Az egyéni teljesítmény követelmények összhangban állnak a szervezet kiemelt céljaival.
10.	Belső kommunikáció folyamatos fejlesztése, munkatársi elégedettség mérés bevezetése. rendszeres vezetői értekezletek
11.	Stratégiai partnerek, külső szervezetekkel való kapcsolatokat együttműködési megállapodások rögzíti Szakmai érdekképviselői fórumokban való részvétel. Határon átnyúló közös projektek.
12.	Kommunikáció sokszínűsége: honlap, helyi tv, különféle írott sajtó. Ügymenet leírások, formanyomtatványok, közérdekű adatok elérhetőek a honlapon.
13.	Közös informatikai rendszer (hálózati meghajtók, belső feladatkezelő rendszer) Jogtár, jogszabályjegyzék rendelkezésre áll.
14.	Belső és külső pénzügyi ellenőrzési rendszer. Szigorú, takarékos gazdálkodás. Pénzügyi szabályozó dokumentumok. Jogszabályoknak megfelelő működés.
15.	KIMERA rendszer bevezetésével az információ kezelés egységes alagra került a hivatalban és az intézményekben is. Különböző munkaterületeknél alkalmazott programok és nyilvántartási rendszerek működnek.
16.	Hivatal megközelíthetőségének javítása új parkolók kialakítása, vagyonszázter
17.	Pénzügyi egyensúly megtartása. Fizetési kötelezettségek határidőre történő teljesítése, Költségvetési hiány csökkenése, szigorú, költségtakarékos gazdálkodás. Sikeres, a hivatali struktúrát is érintő (ÁROP) pályázatok. Takarékosági intézkedések – fénymásolási- és telefonköltségek csökkenése.

A Hivatali szervezet fejlesztendő terület	
1	A munkatársak ötleteinek befogadás, bevonása a hivatal céljainak meghatározásába, továbbfejlesztésébe, tervezésébe. A szervezeti célok és döntések hatékonyabb kommunikálása a hivatalon belül.
2	A projektek levezénylésére hatékonyabb szervezeti struktúra kialakítása, a humán erőforrások, feladatokhoz történő hozzárendelése, csoportosítása, a csapatmunka fejlesztése
3	Továbbképzéseken való részvétel kiterjesztése, a szakmai továbbképzéseket követően a tudásanyag megosztása az érdekeltekkel. A szakképzési lehetőségek, szakkönyvek, szakfolyóiratok, szakmai fórumok, és jogértelmezések szélesebb körű biztosítása.
4	Teljesítményhez igazodó ösztönző rendszer működtetése, motiváló teljesítményértékelési rendszer kiépítése
5	A vezetés és a dolgozók közötti bizalom erősítése, az információáramlás hatékonyabbá tétele
6	Politikai semlegesség megtartása és erősítése, az érdekképviselői szervezetekben való hatékonyabb részvétel.
7	Ügyfelek, véleményének gyakoribb felmérése, kérdőívek továbbfejlesztése, a begyűjtött információk értékelése és javaslatok figyelembe vétele
8	A munkatári elégedettségmérés rendszeressé tétele, az értékelések eredményeinek hasznosítása.
9	A munkatársak rendszeres és részletes tájékoztatása a várost érintő ügyekről, a hivatali szervezetet érint változásokról.
10	Az ügyfelek komfortosabb kiszolgálásának biztosítása, (postai terminál telepítése, okmánybélyeg vásárlási lehetőség, egészségügyi felszerelések, ügyféltér komfortosabbá tétele)
11	Rugalmas ügyfélfogadási rend kialakítása (nyújtott ügyfélfogadás), ügyfélfogadási idő betartatása
12	A munka hatékonyságát javító irodatechnikai eszközök beszerzése, ügyfélhívó rendszer továbbfejlesztése, borítékoló gép
13	A kiépített kapcsolatok megtartása, bővítése, szorosabb kapcsolat létesítése a társadalmi szervezetekkel és a város lakosságával.
14	Munkakörülmények javítása a hivatali épület külső és belső felújítása, komfortosítása, irodák festése.
15	A honlap rendszeres frissítése és fejlesztése, fórumok szervezése a honlapon
16	Elektronikus ügyintézés továbbfejlesztése érdekében az informatikai rendszer bővítése.
17	Társadalmi, közélet, kulturális eseményeken való részvétel erősítése.
18	Munkatársi kapcsolatok erősítése munkaidőn kívüli programokkal. Egyenetlen munkaerterheltség kiküszöbölése,
19	A hivatal feladatainak és munkavégzésének megismertetése a lakosság szélesebb rétegeivel.
20	Költséghatékonysági intézkedések továbbfejlesztése, papírtakarékosság, elektronikus kapcsolattartás fejlesztése, szelektív hulladékgyűjtés, hulladékok újrahasznosítása. Energiatakarékos, környezetbarát technológiák bevezetése.

Az intézkedési terv kidolgozásának

A fejlesztendő területekre a már ismertetettek szerint elkészítettük az összegzés.

Ennek felhasználásával az értékelő munkacsoport tagjai, egyéni rangsort állítottak fel a fejlesztendő területek kiválasztása, az intézkedési terv megalapozása céljából. A rangsorolás két szempont, mégpedig a fejlesztés megvalósításával elérhető hatás mértéke, illetve a megvalósíthatóság anyagi erőforrás szükséglete alapján történt.

Így azok a fejlesztendő területek kapták a rangsor felállításánál a legmagasabb támogatottságot, amelyek hatással lehetnek a minőség javulására, s viszonylag könnyen megvalósíthatók.

A kiemelkedő eredmények és a fejlesztendő területek összevetése alapján kiszűrésre kerültek azok a fejlesztendő területek, amelyek nagyobb arányban szerepelnek a kiemelkedő

eredmények között

Az eredmények és adottságok oldal elemzésében pedig az azonos elemek további összevonására került sor.

A fejlesztendő területek módszeres rangsorolása alapján 3 fejlesztendő terület került kiválasztásra, s készült el a szükséges fejlesztéseket tartalmazó intézkedési terv tervezete:

- 1.) A belső információkezelés, információ áramlás fejlesztése. A munkatársak rendszeres és átfogóbb tájékoztatása a várost érintő ügyekről és a hivatali szervezetet érintő változásokról továbbá a vezetői döntések indokairól. A belső szabályzatok munkatársak általi mélyebb megismerése.
- 2.) A munka hatékonyságát, az ügyfelek elégedettségét is szolgáló informatikai fejlesztések megvalósítása, különös tekintettel az elektronikus ügyintézés, az ügyfélhívó rendszer feltételeinek továbbfejlesztésére, valamint az irodatechnikai, felszerelések és munkakörülmények javítása.
- 3.) Szakmai képzés, továbbképzés növelése, motiváló teljesítményértékelési rendszer kiépítése, munkatársi kapcsolatok erősítése.

Kérem a Tisztelt Képviselő-testületet, a beszámoló elfogadására, valamint az intézkedési tervben javasoltak megvalósítását szíveskedjenek támogatni.

Kapuvár, 2010. május 20.

Borsodi Tamás
Címzetes főjegyző

HATÁROZATI JAVASLAT

Kapuvár Városi Önkormányzat Képviselő-testülete a beszámolót elfogadja, az intézkedési tervben javasolt fejlesztési célok finanszírozásáról az anyagi lehetőségek függvényében az éves költségvetésekben dönt.

Határidő: folyamatos

Felelős: Borsodi Tamás címzetes főjegyző

*Az előterjesztést készítette: Axnix Ildikó
aljegyző*