

Jelentés

KOMLÓ VÁROS ÖNKORMÁNYZAT KÖZÖS ÖNKORMÁNYZATI HIVATALÁNAK

Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) szerinti 2014. évi önértékelésének eredményéről

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0028



2014.06.15

Tartalom

1. Előzmények.....	3
2. A közigazgatási minőségirányítási modell, a CAF	3
2.1. Fő célkitűzések	3
2.2. A kiválóság nyolc alapelve	3
2.3. CAF modell felépítése	4
3. CAF felmérés a Hivatalban	5
3.1. Kérdőív felépítése	5
3.2. Pontozási rendszer	6
4. A CAF FELMÉRÉS EREDMÉNYEI.....	8
4.1. Vezetés	9
4.2. Stratégia alkotás és tervezés	12
4.3. Munkatársak.....	15
4.4. Partnerkapcsolatok és erőforrások.....	18
4.5. Folyamatok.....	22
4.6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények	26
4.7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	28
4.8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	31
4.9. Kulcsfontosságú eredmények	33
5. Összefoglalás	36
5.1. Összkritériumi összesítés	37
5.2. Hivatali erősségek.....	39
5.3. A Hivatal fejlesztendő területei.....	39
5.4. Általános fejlesztési javaslatok.....	40
6. Melléklet.....	42

1. Előzmények

Komló Város Önkormányzata az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0028 „Komló Város Önkormányzatának szervezetfejlesztése” megnevezésű projekthez kapcsolódóan vállalta bevezetett minőségmenedzsment modell (CAF) felülvizsgálatának elvégzését. A minőség stratégiai fogalomként vált nemcsak a termelő és szolgáltató szektorban, hanem a közigazgatás különböző területein, így az Önkormányzati intézményekben is követelményként jelenik meg a korszerű minőségmenedzsment rendszerek és módszerek hatékony alkalmazása..

2. A közigazgatási minőségirányítási modell, a CAF

A CAF a közigazgatási szervezetek korszerű irányítási eszköze, amely egyaránt alkalmazható helyzetértékelésre és az eredmények megállapítására. Feltárhatók vele a szervezet erősségei, gyengeségei, a kiemelkedő eredmények és a fejlesztendő területek. Rendszeres használatával a szervezet nemcsak önmagáról, illetve a tevékenységeiről kap képet, hanem képessé válik arra, hogy munkáját egyre hatékonyabban, a külső és belső környezetének minél teljesebb megelégedésére végezze

2.1. Fő célkitűzések

Egyszerű, könnyen használható modell, ami akár még a szervezeti egységek szintjén is alkalmazható. A CAF a szervezeten belüli teljes fejlesztési folyamatot támogatja. Öt fő célkitűzést jelöl meg:

- a kiválóság kultúrájának és a TQM alapelveinek bevezetése és elterjesztése a közszolgálati szervezeteknél;
- a szervezetek fokozatos végigvezetése a teljes PDCA fejlesztési cikluson*;
- a közszolgálati szervezetek önértékelésének elősegítése, hogy azonosítani tudják a hibákat, és meghatározzák a szükséges fejlesztési intézkedéseket;
- a minőségirányításban használt különféle modellek közötti híd megteremtése a magán-és a közszférában egyaránt;
- a közszolgálati szervezetek közötti egymástól tanulás lehetővé tétele és támogatása.

2.2. A kiválóság nyolc alapelve

A CAF, mint a teljes körű minőségirányítás eszköze, a kiválóság EFQM által alkalmazott alapfogalmait úgy veszi át, hogy azokat hozzáigazítja a közszféra nyelvezetéhez, és így fejleszti a

közzszolgálati szervezetek teljesítményét. Ezek az elvek jelentik a különbséget a tradicionális, bürokratikus és a teljes körű minőségre törekvő közzszolgálati szervezetek között



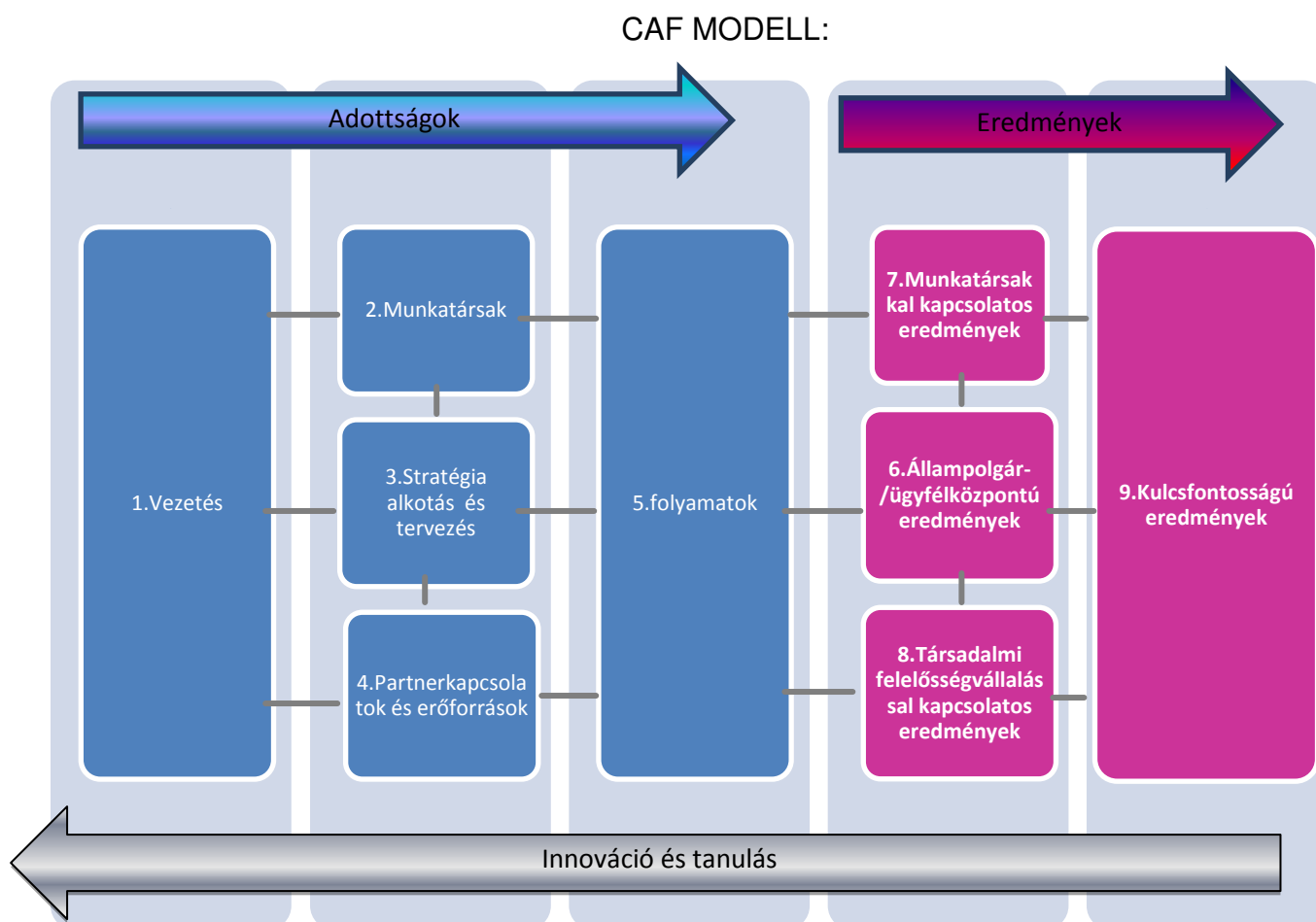
Ezek az alapelvek megjelennek a CAF-ot alkotó kritériumok és alkritériumok rendszerében, valamint az alkritériumokhoz kapcsolódó példákban is. A CAF külső visszajelzési rendszerében minden egyes elvhez négy úgynevezett érettségi szintet dolgoztak ki annak érdekében, hogy a szervezetek képet alkothassanak arról, hol is tartanak a kiválóság felé vezető úton. Minél nagyobb mértékben érvényesülnek egy szervezet működésében a kiválóság alapelvei, a szervezet annál előrébb jár ezen az úton, az érettségnek annál magasabb szintjén helyezkedik el.

2.3. CAF modell felépítése

Az önértékelési modell arra az alapelvre épül, hogy a szervezet teljesítményének kiválósága a működés öt területének (vezetés, stratégiaalkotás és tervezés, munkatársak, partnerkapcsolatok és erőforrások, folyamatok) megfelelő irányításától, működtetésétől függ. Ez az öt terület testesíti meg a szervezet adottságait (lásd 1–5. kritérium). A kiválóságot azonban a szervezet eredményei alapján is vizsgálni kell az állampolgárok/ügyfelek aspektusából, a munkatársak szemszögéből, a társadalmi hatások mentén, valamint a szervezet teljesítménye, kulcsfontosságú eredményei szerint (lásd 6–9. kritérium).

A kritériumokon belül 28 alkritérium (húsz az adottságok és nyolc az eredmények oldalán) részletezi az önértékelés során megvizsgálandó területeket. Az adottságok alkritériumai azt tekintik át, hogy mit csinál a szervezet, milyen módszerekkel valósítja meg mindazt, amivel az eredményeit el akarja érni, és hogy ennek során a PDCA-ciklust alkalmazza-e, s ha igen, hogyan, milyen mélységben. Az eredmények alkritériumai pedig azt mutatják meg, hogy a szervezet mit ért

el, milyen kézzelfogható, konkrét, számszerűsíthető, mérhető eredményei (Ft, db, %, fő stb.) vannak.



Az adottságok és az eredmények ok-okozati összefüggésben állnak egymással, ahol egyrészt az adottságok az okok, az eredmények pedig az okozatok, másrészt pedig az eredmények visszajelzést nyújtanak az adottságok esetleges módosításához, amivel a folyamatos fejlődést segítik (PDCA-spirál működtetése). Ezeken túl nagyon fontos az is, hogy az adottságok egyes alkritériumai közötti kapcsolatok, azok erőssége, mélysége is feltárássra kerüljön, és figyelembe vegyék azokat az önértékelést végzők.

3. CAF felmérés a Hivatalban

3.1. Kérdőív felépítése

A kérdőívet (1.sz melléklet), amely a CAF 2013 modell nemzeti változata valamint a Magyar Program módszertani útmutatója figyelembe vételével készült, a Hivatal összesen 56 köztisztviselője önállóan és önkéntesen, anonim módon papír alapú kérdőíven töltötte ki.

Az adatfelvételre 2014. április 14-15-én került sor. A kérdőíves felmérés a vezető illetve a nem vezető munkatársak szerinti szegmentált célcsoportos értékelés alapján került megvalósításra, amelynek során 6 vezető, és 50 nem vezető beosztású munkatárs végezte az értékelést.

A kérdőív alkalmazásának célja az volt, hogy:

- az Európai Unió által a közigazgatási szervek számára kidolgozott CAF követelményei szerint felmérjük, hogy a Hivatal irányításában és működésében a teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management, TQM) hogyan és milyen szinten valósul meg;
- a helyzetfelmérés eredményei alapján a Hivatal teljesítménye összevethető legyen saját korábbi, 2010-ben készült valamint más közigazgatási szervek teljesítményével;
- a fejlesztendő területek és a Hivatal működésének javítását szolgáló intézkedések meghatározásra kerüljenek.

3.2. Pontozási rendszer

A CAF modellhez alkalmazható kétféle pontozási rendszerből a hagyományos pontozásos rendszert választottuk, amely minden alkritériumot aszerint értékeli, hogy az a PDCA ciklus mely szintjén található. Azért döntöttünk emellett a módszer mellett, mert a kapott eredményeket így össze tudjuk vetni régebbi, 2010-ben végzett önértékelésünk tapasztalataival.

Az Adottságok (1.1-től 5.3-ig) és az Eredmények (6.1-től 9.2-ig) oldali alkritériumok értékelésénél az alábbi pontozótáblákat használtuk.

1–5 kritériumok értékelési sablonja	
0-10	Nem vagyunk aktívak ezen a területen; nem rendelkezünk információval.
11-30	Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel. (P = Tervezés)
31-50	A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük. (D = Megvalósítás)
51-70	Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon. (C = Ellenőrzés)
71-90	Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat. (A = Beavatkozás)
91-100	Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet. (PDCA)

A 6-9 kritériumok értékelési sablonja	
0-10	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen nincsenek mérhető eredmények vagy nincs erre vonatkozó információ.
11-30	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények mérhetőek, időbeli alakulásuk romló tendenciát mutat és/vagy nem érik el a kitűzött célokat.
31-50	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.

51-70	<i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül.</i>
71-90	<i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül.</i>
91-100	<i>Az alkritériumhoz kapcsolódó területen az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva.</i>

A pontszámok az elemzés során a diagramok és a melléklet összefoglaló táblájában két tizedes-jegy pontossággal bemutatásra. A szórás az az érték, amely azt mutatja, hogy az egyes értékek az átlagértéktől milyen mértékben térnek el. A nagyobb (30 körüli és a feletti) szórás értékek nagyobb véleménykülönbségeket jelölnek, amelynek számos oka lehet (pl.: eltérőek lehetnek a különböző területeken dolgozó munkatársak megítélésének az alapjai – intézkedések ismerete, hatékonysága –, változóak az információkhoz való hozzáférés lehetőségei, stb). Természetesen az ok magából az adatból nem derül ki, de a jelzés feltétlenül figyelmet érdemel, esetleg további okkeresést indukál.

A számszerű értékelés mellett lehetőség volt a szöveges kiegészítésre, erősségek és gyengeségek azonosítására is, amelyet kifejezetten kértünk is, azonban az értékelők nem éltek ezzel a lehetőséggel. Mindössze egy fő adott magyarázatot a sablon szerinti értékelése mellé, melyet az adott alkritérium értékelésekor idézünk.

A Hivatal **teljes szervezeti átlagértéke 63,60**. Ez valamennyi indikátor összesítéséből számított számtani közép. Az ettől való lényeges eltérés alapján tudjuk megállapítani a szervezeti erősségeket és fejlesztendő területeket.

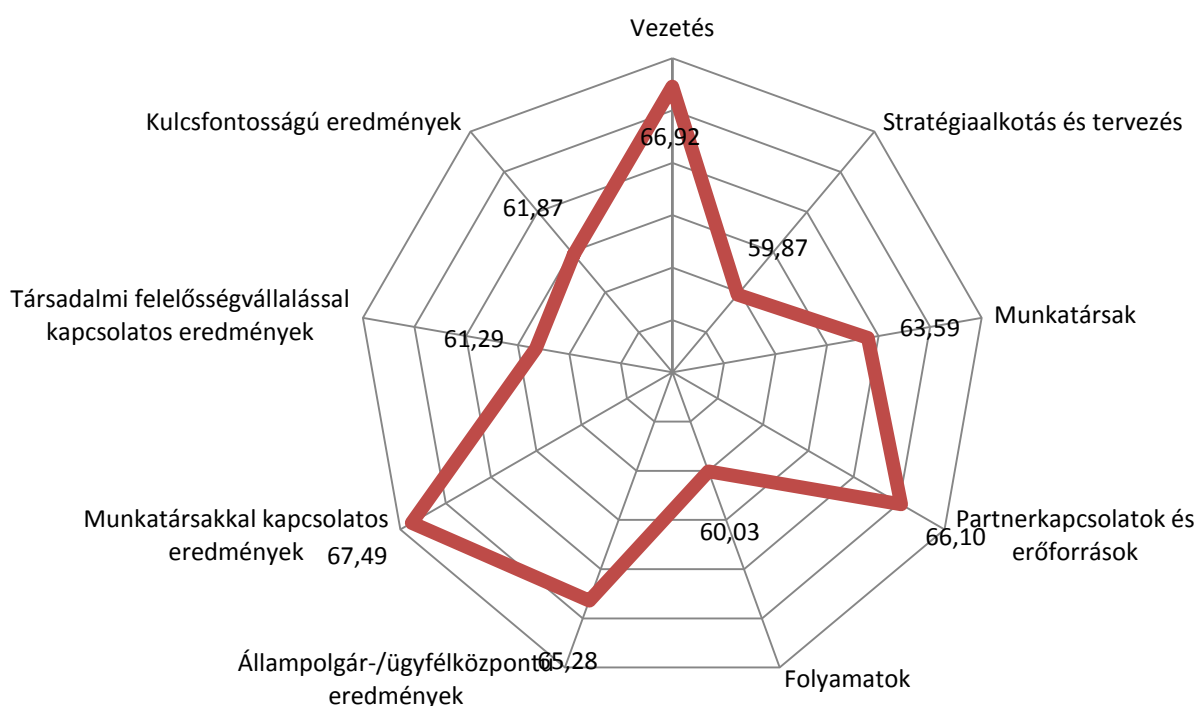
A Hivatal szervezeti erősségeiről és fejlesztendő területeiről az egyes kritériumok értékelésénél található összefoglaló táblázat, míg az önértékelési eredmények alapján megfogalmazható fejlesztési javaslatok a jelentés 5.fejezetében találhatók.

4. A CAF FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

A kérdőívek szegmentált kiértékelésére került sor. A kritériumonkénti grafikonokon három adatsor szerepel alkritériumonként. Ezek a teljes létszám, a vezetői illetve a nem vezetői kérdőívek feldolgozásának adatai. Összességében elmondható, hogy a vezetők minden egyes kritérium esetében magasabb pontszámmal értékelték a többi munkatárssal összehasonlítva. Ez valószínűleg abból adódik, hogy a vezetőknek nagyobb rálátásuk van a Hivatal működésére, jobban tisztában vannak az összefüggésekkel, így az értékelés során pontosan meg tudták határozni a pontszámokat, míg a munkatársak esetenkénti bizonytalanságukat, tájékozatlanságukat egy-egy kirívóan alacsony értékeléssel vagy egy-egy alkritériumon végigvonuló egyforma alacsony pontszámmal értékelték. A jelentősen magas szóráseredmény esetén ezekre ki fogunk térni az egyes alkritériumoknál.

Az összesített eredmények értékelésére az 5.fejezetben kerül sor, de az áttekinthetőség kedvéért előzetesen sugárdiagramon megtekinthető az összkritériumi eredmény.

Főkritériumi összesítés sugárdiagramon



Az egyes kritériumok részletes elemzése a 4-es fejezet további részében található.

4.1. Vezetés

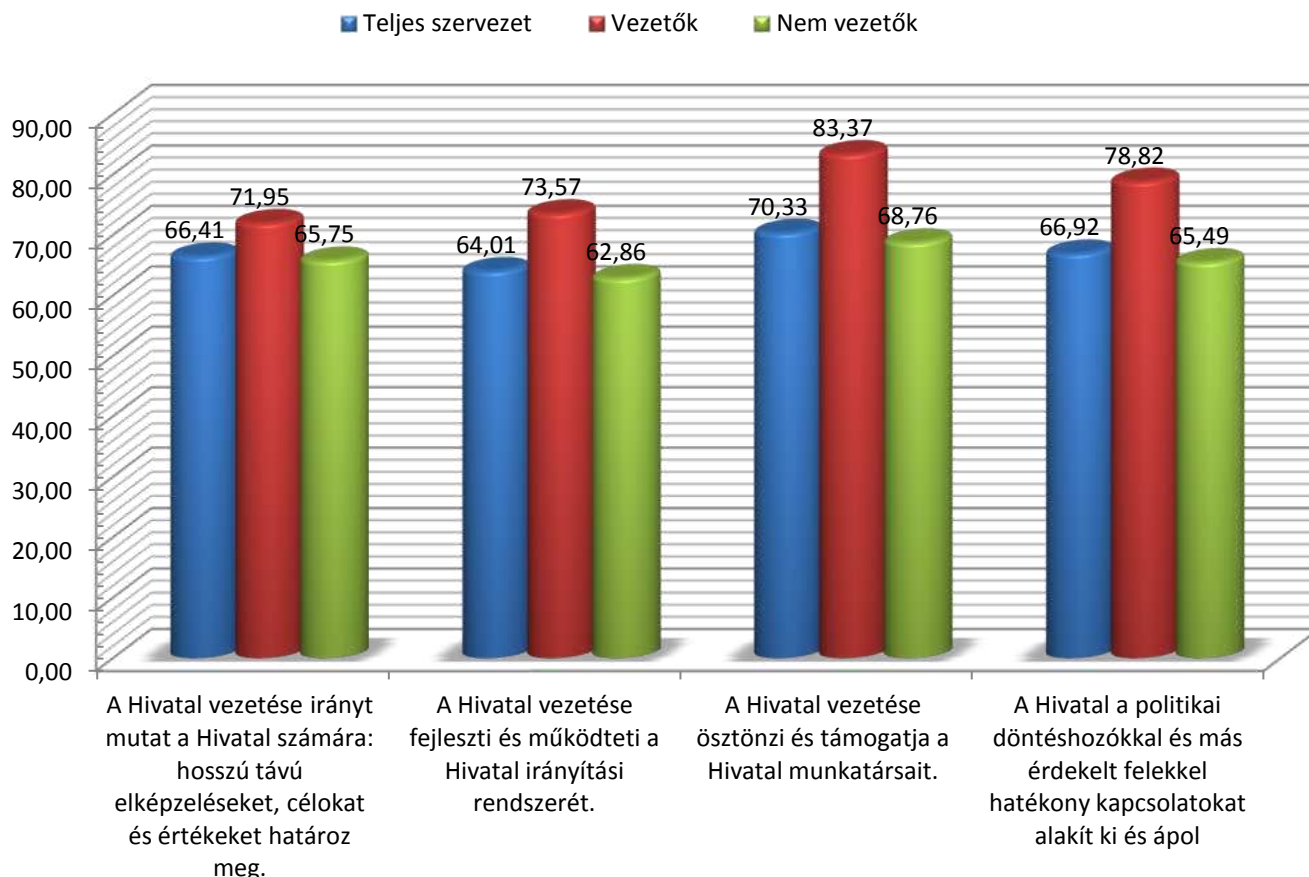
A Hivatal vezetőinek magatartása elősegítheti a célok átláthatóságának és egységességének megteremtését, és olyan környezet kialakítását, amelyben a szervezet és annak emberei kiválóan teljesítenek. A vezetők iránymutatással és konkrét irányítási tevékenységgel segítik a Hivatal munkáját. Ők dolgozzák ki a szervezet hosszú távú sikerességéhez szükséges küldetést, jövőképet és értékeket. Oly módon motiválják és támogatják a munkatársakat, hogy példaként (szerep-modellként) lépnek fel, továbbá megfelelő magatartási formákon keresztül, amelyek összhangban vannak a szervezet kinyilvánított és ki nem fejezett értékeivel. A vezetők dolgozzák ki, alkalmazzák és ellenőrzik a szervezet vezetési rendszerét, de ők vizsgálják felül a teljesítményt és az eredményeket. Felelnek a teljesítmény javításáért és felkészülnek a jövőre a szervezet küldetésének teljesítéséhez a szükséges változtatások megszervezésével. A közsférában a vezetők alkotják a szervezet és a politikusok közötti fő határfelületet és ellátják osztott felelősségi köreiket, továbbá felelősek a többi érdekelttel kialakított kapcsolatok kezeléséért, az érdekeltek igényei kielégítésének biztosításáért.

Így a „vezetés” a CAF modell szerint részben a szervezet irányítását mint tevékenységet, részben az ezt végző személyeket jelenti. Teljesítményük megítélése a Hivatal dolgozói által különös fontosságú, hiszen az egyéb tevékenységi területeinek értékelését is befolyásolhatja, ha a munkatársak szerint a vezetés tagjai csak kevésbé, vagy ellenkezőleg, teljes mértékben alkalmasak feladataik ellátására. Ugyanakkor e fejezet eredményeinek elemzésekor különösen figyelemmel kell lenni az értékelés szubjektív jellegére., mert elképzelhető, hogy a dolgozók egy része munkahelyi körülményeivel, jövedelmével vagy előmenetelével kapcsolatos esetleges elégedetlenségét abban az esetben is a Hivatal vezetőin kéri számon, ha azoknak e dolgokra (pl. az előmenetel és bértábla vonatkozásában) valójában nincs is ráhatásuk.

A vizsgálat négy vonatkozásban értékelte a vezetés tevékenységét.

Mint ahogy később az összesítésben látni fogjuk, ez az alkritérium kapta a második legmagasabb pontszámot (**66,92 pont**). A megítélés is egységes, nem tér el jelentősen a vezetők és a nem vezetők értékelése, alacsonyok a szórás értékek is.

1. Vezetés



A vezetői megítélés során a Hivatali iránymutatással, hosszú távú céljaival kapcsolatban (1.1) kiemelkedő értékelést kapott az az erőfeszítés, amelyet a Hivatal korrupció megelőzése érdekében tesz. Nagyra értékelték a munkatársak a kölcsönös bizalom, lojalitás és tisztelet erősítését a munkatársak, vezetők és a menedzsment között.

Hasonlóan elégedettek azzal, amit a vezetés tesz a szervezet teljesítményének javításáért (1.2). Úgy érzik a szervezet képes a változások menedzselésére, képes felkészülni a jövő kihívásaira. Ez azért is komoly teljesítmény, mert a jogszabályi változások következtében éppen jelentős átalakuláson ment keresztül a Hivatal, úgy feladatok, mint szervezeti felépítés vonatkozásában. A munkatársak egyöntetű véleménye szerint megoldotta ezt a kihívást.

A legalacsonyabb értékelést a TQM rendszerek működtetése kapta. Az előző ÁROP program idején kialakított ISO 9001 szabvány szerinti irányítási rendszer aktualizálása nem történt meg, a CAF szerinti önértékelés sem folytatódott.

Az 1.3 alkritérium kapta a legmagasabb pontszámot, mely szerint a vezetők saját példájukkal és az emberi-erőforrás menedzsment révén ösztönzik és támogatják munkatársaikat. Nagyra értékelték, hogy megvalósult a munkatársak ösztönzése a hatáskörök, felelősségi körök delegálási feltételeinek megteremtésével. A minőségi munka alapfeltétele a vezetők és

munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet. A szervezeti kultúra ilyen irányú fejlesztését is magas pontszámmal értékelték.

A politikai döntéshozókkal fenntartott kapcsolatok (1.4) különös jelentőséggel bírnak a munkavégzés szempontjából, hiszen a politikusok vezető pozíciókat töltenek be, így stratégiai döntéseket hoznak a közsféra vezetőivel együtt. Meghatározó a hivatal feladatellátásában a jó partnerkapcsolatok kialakítása és fenntartása az érdekelt felekkel. A hivatali vezetőknek meg kell tudni teremteni a szervezetük számára az optimális feltételeket ahhoz, hogy az általuk szolgált, állandóan változó társadalomhoz igazodjon. Ez szükségessé teszi az állampolgárok, a politikusok és egyéb érdekeltek igényeinek kiegyensúlyozását. A vizsgált adottságok közül e területen a lt is a szervezeti átlag feletti értékelést kaptunk. Az értékelők homogén véleménye tükrözi, hogy a vezetés kiválóan felismerte az ügyfeleinek, partnereinek az elvárásait, előremutató kapcsolatokat tart a politikai szereplőkkel (képviselőtestülettel, bizottságokkal és tagjaikkal), partneri viszonyt ápol a civil-, érdekképviselői szervekkel, társhatóságokkal, és ily módon igyekszik egyensúlyba hozni – illetve egyensúlyban tartani – az igényeket a politikai szükségszerűségekkel.

Különösen érdekes eredményt kapunk, ha a vezetés értékelését összehasonlítjuk az előző CAF felmérés tapasztalataival, ahol ez a kritérium az átlaghoz képest gyengébben szerepelt, míg 2014-ben a legerősebbek közé fejlődött. A belső struktúrája is jóval kiegyensúlyozottabb lett. Például a munkatársak ösztönzése a nem vezető beosztásúak megítélése szerint jóval átlag alatti volt, míg jelenleg az erősségek között tarthatjuk számon.

Összefoglalva egyértelműen megállapíthatóak a Vezetés erős, húzó adottságai, amelyekre nyugodtan lehet számítani a későbbiekben, a más területen tapasztalt gyengeségek javítása során.

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A Hivatal vezetése irányt mutat a Hivatal számára: hosszú távú elképzeléseket, célokat és értékeket határoz meg.	A kölcsönös bizalom, és tisztelet erősítése		68,09
	A korrupció megelőzése az érdekkonfliktusok kezelésére vonatkozó irányelvek meghatározásával.		70,59
A Hivatal vezetése fejleszti és működteti a Hivatal irányítási rendszerét.	A szervezet felépítésében, teljesítményében és irányításában szükséges változások azonosítása		68,11
		A TQM alapelveinek alkalmazása, valamint minőségirányítási rendszerek bevezetése és tanúsíttatása	55,54

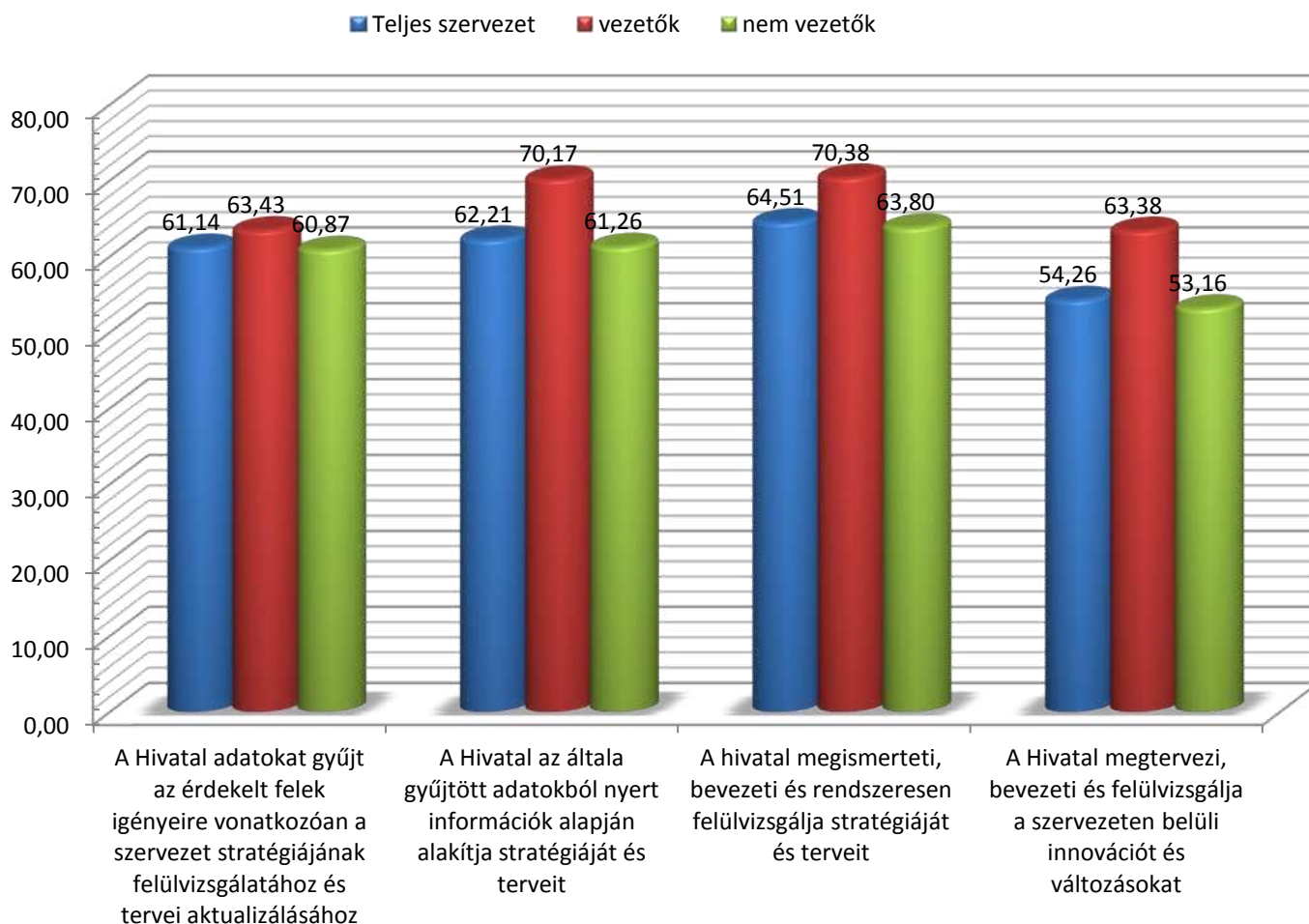
Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A Hivatal vezetése ösztönzi és támogatja a Hivatal munkatársait.	A vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet kultúrájának fejlesztése a diszkrimináció bármely formáját megelőző eszközök alkalmazásával		73,29
	A munkatársak ösztönzése, bátorítása		73,38
A Hivatal a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakít ki és ápol	A szervezet és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére való törekvés.		77,80
	A szervezet szempontjából lényeges közpolitikák azonosítása és beépítése a szervezet tevékenységébe		77,34

4.2. Stratégia alkotás és tervezés

Ebben a kritériumban a Hivatal döntéshozatali mechanizmusának és stratégia-alkotásának megalapozottságát, tervezettségét vizsgáltuk. A CAF mint közigazgatási kiválóságmodell egyik kiindulási pontja az, hogy a közigazgatási szervektől elsősorban akkor várható minőségi munka, ha a működés kimeneteli oldalát adó döntések az ügyfelek igényeinek gondos felmérésén, a célok eléréséhez szükséges eszközök és folyamatok azonosításán, és a működés előzetes megtervezésén alapulnak.

Általában azt szoktuk tapasztalni, hogy az államigazgatási szerveknél nehézséget okoz a szervezeti stratégia értelmezése, illetve többnyire alacsonyabban értékelik az erre irányuló indikátorokat. Ennek az az oka, hogy a válaszadók úgy érzik, az államigazgatási szervek olyan döntés-előkészítő és végrehajtó szervek, amelyeknek - jellegük folytán - csak nagyon kis mértékben van lehetőségük bármilyen önálló stratégia, azaz hosszabb távra szóló célok kijelölésére. Ez a bizonytalanság ebben az értékelésben is meg is jelenik, így messze szervezeti átlag alatti **59,87 pontos** főkritériumi érték született, mely ugyan hajszálnyival lemaradva, de mégis a legrosszabb értékelés.

2. Stratégia alkotás és tervezés



Az értékelés több szempontból is ellentmondásos. A stratégia és a tervezés részei a PDCA (Tervezés, Megvalósítás, Ellenőrzés, Beavatkozás) ciklusnak, ami az érdekeltek jelenre és a jövőre vonatkozó igényeiről szól, valamint a társadalmi hatásokra és eredményekre vonatkozó információ gyűjtésével kezdődik (2.1. alkritérium). Ezt a tevékenységet a kérdőívet kitöltők teljes köre szervezeti átlagon alulinak értékelte (61,14 pont) A vélemény teljesen homogén a szórás is minimális. Leginkább a belső erősségek és fejlesztendő területek tervezett és rendszeres elemzését hiányolták, beleértve a szervezetre vonatkozó veszélyek és/vagy lehetőségek elemzését.

A 2.2 alkritérium megítélésében megint jelentős különbségek adódtak. Míg a vezetés átlag felettinek értékelte a tényeken, adatokon nyugvó stratégiai tervezést (70,17 pont), addig a nem vezetők ennél jóval kevesebbre értékelték.(60,87 pont). Ez a különbség adódhat a 4.fejezet bevezetőjében vázolt, munkaköri beosztástól függő ismeretek, információk hiányából. A 0, illetve egy-két 10-es pontszám erre utalnak. Ezen a területen pozitívum a feladatok és a források, a hosszú és rövid távú kényszerítő tényezők, valamint az érdekelt felek által támasztott követelmények közötti egyensúly megteremtése.(68,39 pont).

A 2. főkritérium erőssége a hivatali stratégia operatív megvalósításában (2.3. alkritérium) rejlik (63,22 pont). Olyan módszerek kifejlesztésében és alkalmazásában, amelyek a szervezet minden egyes szintjének teljesítményét mérik a felhasznált erőforrások és az eredmények vonatkozásában. (65,96 pont). bár itt is jelentős különbség van a vezetők és nem vezetők értékelésében.

A szervezeti modernizáció és korszerűsítés eredményességéről elég rossz véleménnyel voltak az értékelők (54,26 pont) a legalacsonyabb a teljes értékelés során. Bár itt is nagy az eltérés a vezetők és nem vezetők vélekedése között, azonban vezetői 63,38 pontos átlag is kimondottan alacsony. A Hivatal törekszik új működési formák bevezetésére, azonban az e-kormányzati eszközök használatának értékelése borzasztóan lerontja az átlagot. Az e-közigazgatás magasabb fokú ügyfél-elégedettséget, szemléletváltást, költséghatékonyságot, a szolgáltatások minőségének javítását és a folyamatok automatizálását jelenti. Komló város honlapján megtalálhatók online információk, megvalósult az egyirányú interaktivitás – az ügyleírások által adott információkon túl az ügyintézéshez szükséges űrlapok, nyomtatványok is letölthetők, kinyomtathatók. Ennél azonban többre van szükség, ezt jelzi ez az értékelés is. Bár hozzá kell tenni, hogy ennek megvalósítása nem kizárólag az Önkormányzat kompetenciája, de azért ezen a téren is előreléphet.

Az indikátorok kedvezőbb szórás értékeit is tekintve megállapítható, hogy a Hivatal szakmapolitikáját, tervezési, stratégiaalkotási folyamatát nem ad-hoc jellegűen, hanem tudatosan tervezetten az értékelők egységesen közepesnek tartják.

Összehasonlítva az előző évi értékeléssel, megállapíthatjuk, hogy komoly változás nem történt ezen a területen. Az összesített megítélés szerint 2010-ben egy picit átlag felett volt az értékelés, most pedig egy kicsit alatta. Az elmúlt időszakban is a 2.4-es kritérium kapta a legrosszabb értékelést. Mégis van egy számottevő különbség a két időszak megítélésében. Míg a 2010-es értékelés a szegmensek között nem mutatott eltérést, addig a jelenlegi értékelésben a vezetők által adott pontszámok magasabbak. Ha helyes a feltételezésünk, hogy a vezetők rendelkeznek olyan fejlesztési információval, amelyet nem ismernek a munkatársak, meg kellene gondolni, hogy elég hatékony-e a kommunikáció, megfelelő-e az információ áramlás a szervezeten belül.

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A Hivatal adatokat gyűjt az érdekelt felek igényeire vonatkozóan a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához		Belső erősségek és fejlesztendő területek tervezett és rendszeres elemzése	53,50

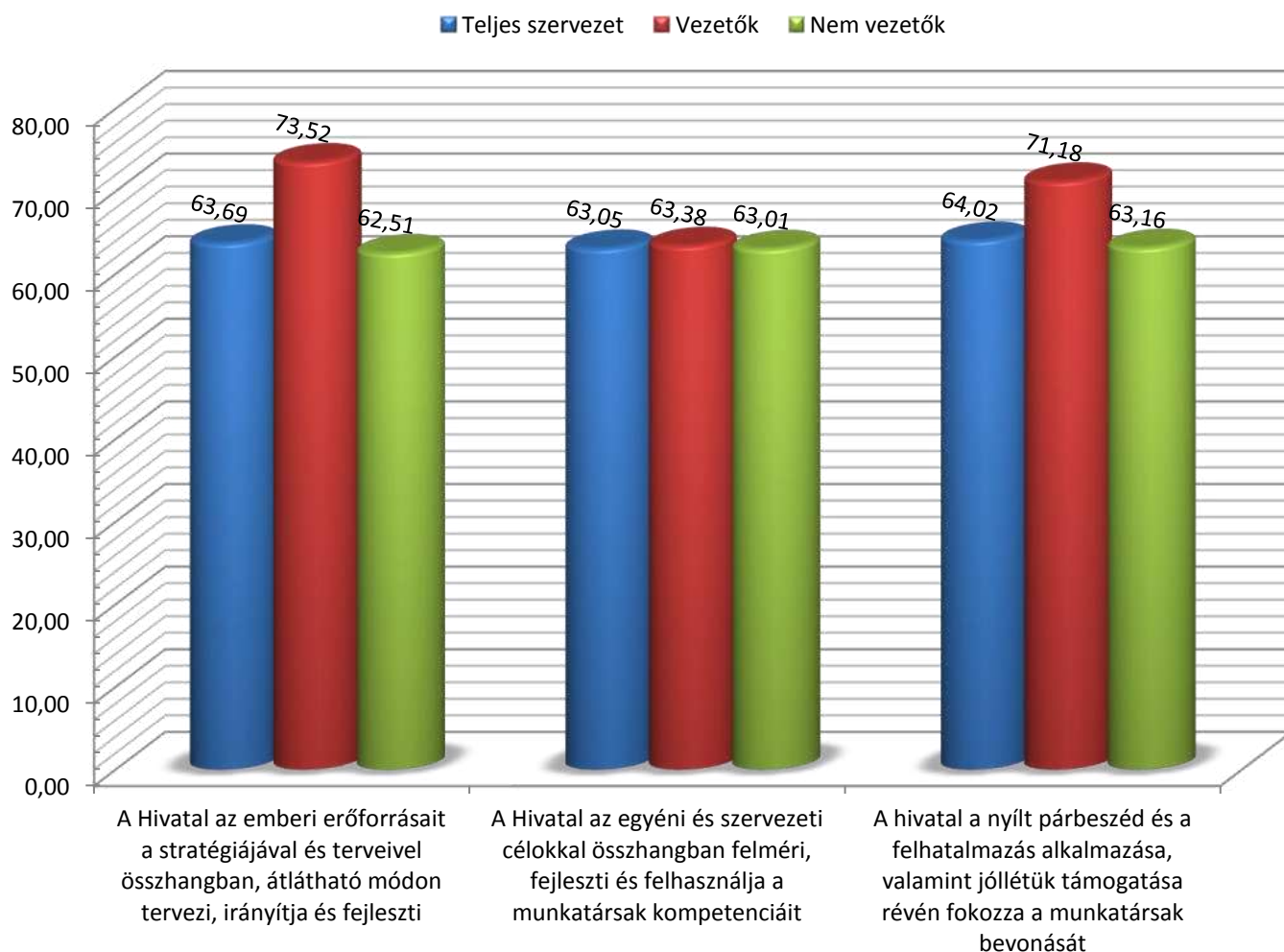
Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A Hivatal az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítja stratégiáját és terveit	A feladatok és a források, a hosszú és rövid távú kényszerítő tényezők, valamint az érdekelt felek által támasztott követelmények közötti egyensúly megteremtése.		60,34
A hivatal megismerteti, bevezeti és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit	Olyan módszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek a szervezet minden egyes szintjének teljesítményét mérik a felhasznált erőforrások és az eredmények		65,96
A Hivatal megtervezi, bevezeti és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat		Az e-kormányzati eszközök használatának támogatása a biztosított szolgáltatások eredményességének és az átláthatóságnak a növelése, továbbá a szervezet és az	25,29
		Új innovációs kultúra kialakítása például az egymástól tanulás módszerének bevezetésével, képzések alkalmazásával, illetve tanuló műhelyek kialakításával	55,21

4.3. Munkatársak

Egy szervezetet a munkatársak alkotják. Ők a szervezet legfontosabb értékei. Az a módszer, ahogyan a munkatársak egymással interakcióba lépnek és kezelik a rendelkezésre álló erőforrásokat, végső fokon eldönti a szervezet sikerességét. A tisztelet, a párbeszéd, a felhatalmazás, a biztonságos munkavégzés és egészséges munkakörnyezet biztosítása alapvetően fontos ahhoz, hogy biztosítsuk az emberek elkötelezettségét és részvételét a szervezet előrehaladásában a kiválóság útján. A szervezet kezeli, fejleszti és mozgósítja munkatársainak kompetenciáit és teljes munkapotenciálját az egyéni és az egész szervezetet átfogó szinteken annak érdekében, hogy támogassa saját stratégiáját és tervezését, valamint folyamatainak hatékony működtetését

Ebben a főkritériumban a munkatársak azt értékelték, hogy a szervezet összehangolta-e stratégiai célkitűzéseit emberi erőforrásaival, és hogy milyen sikerrel hozta meg azokat a döntéseket, amellyel úgy gondoskodik fejlesztésükről, hogy optimális mértékű kihasználtságot érjen el. **63,59** megítéléssel nagyon közel áll a szervezeti átlaghoz.

3. Munkatársak



Mint az a diagramon is látható, az egyes alkritériumok megítélése eléggé egyöntetű, szervezeti átlag körüli értéket mutat. Ha a teljes szervezeti pontszámot nézzük, csupán kis mértékben térnek el egymástól. Azonban a humán stratégia megítélése a vezetők szerint átlag feletti (3.1. alkritérium 73,52 pontos eredménye), és munkatársak bevonása is magas (3.3. alkritérium 71,18 pont), melyek szervezeti erősségeként jelentkeznek.

Ahhoz, hogy a munkatársak elérjék teljes munkapotenciáljukat, jól meghatározott – a szervezeti stratégiához illeszkedő – személyzeti politikára, egyértelmű feladat, hatáskör és felelősségelosztásra, a humán erőforrásokkal kapcsolatos igények folyamatos monitorozására van szükség. A Hivatalban ezek működő adottságok, amit jól kiegészítenek olyan szervezeti kultúrát is formáló tényezők, mint a munkaerő felvételnél és az előmenetel során tapasztalható esélyegyenlőség és tisztességes eljárás, vagy munka-magánélet egyensúlyára való törekvések. Az átlagosan jó értékelések mellett a női életpályamodellhez kapcsolódó intézkedés alacsony pontszáma (50,21) figyelemre méltó ugyan, de nem meglepő. Hiszen a Hivatalban a nők aránya magas, így ezt a kérdést komoly érdeklődés és elvárás övezi.

A 3.3 alkritériumban két olyan terület is akadt, mely fejlesztésre vár. Mint ahogy már a korábbiakban is bebizonyosodott (2.1 alkritérium), a munkatársaknak komoly igényük van arra vonatkozóan, hogy a Hivatal vizsgálja, értékelje a szervezeti, köztük a munkatársi teljesítményt is, melyről folyamatos visszajelzést igényelnének.

Az előző időszak értékelésével összevetve elmondható, hogy jelentős változás nem volt ezen a területen. Már a korábbi felmérésben is fény derült arra, hogy munkatársak belső egyeztetésekbe és feladat-meghatározásokba való bevonása nem volt kellő mértékű. Hiányosságként merült fel. Igaz ezen a téren már-már „hagyománynak” számít, hogy a polgármesteri hivatalok munkatársai a személyzetpolitika e területét tartják a legkevésbé jól működőnek, s a humánerőforrás-menedzsment vonatkozásában ez kapja a legalacsonyabb önértékelési eredményt. Nem volt ez másként 2014-ben sem.

Összességében azonban, amint már utaltunk rá, a Hivatal emberi erőforrás stratégiájának megítélése átlagosnak mondható, ami – más szervezetek eredményeinek tükrében – kimondottan pozitívumnak tekinthető, leszámítva a már említett néhány konkrét vonatkozást

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A Hivatal az emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezi, irányítja és fejleszti	A kiválasztás és közszolgálati életpálya kialakítása során tisztességes foglalkoztatást és esélyegyenlőséget kell biztosítani, továbbá figyelemmel kell lenni a sokszínűségből adódó különbözőségekre (pl. nem, nemi irányultság, fogyatékoság, életkor, faj és vallás).		70,48
A Hivatal az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felméri, fejleszti és felhasználja a munkatársak kompetenciáit		A női életpályamodell szükségességének vizsgálata és ennek megfelelő képzési tervek kialakítása.	50,21
A hivatal a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását	Az egész szervezetben jó munkakörülmények biztosítása, beleértve az egészségvédelmi és egyéb munkabiztonsági előírásokat.		74,21
		A szakmai vezetés és a szervezetirányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére (pl. a 360 fokos értékelés módszerének alkalmazásán keresztül).	54,80
		Rendszeres felmérések elvégzése a munkatársak körében, beleértve a felmérési eredmények és a felmérések alapján indított fejlesztések ismertetését.	56,25

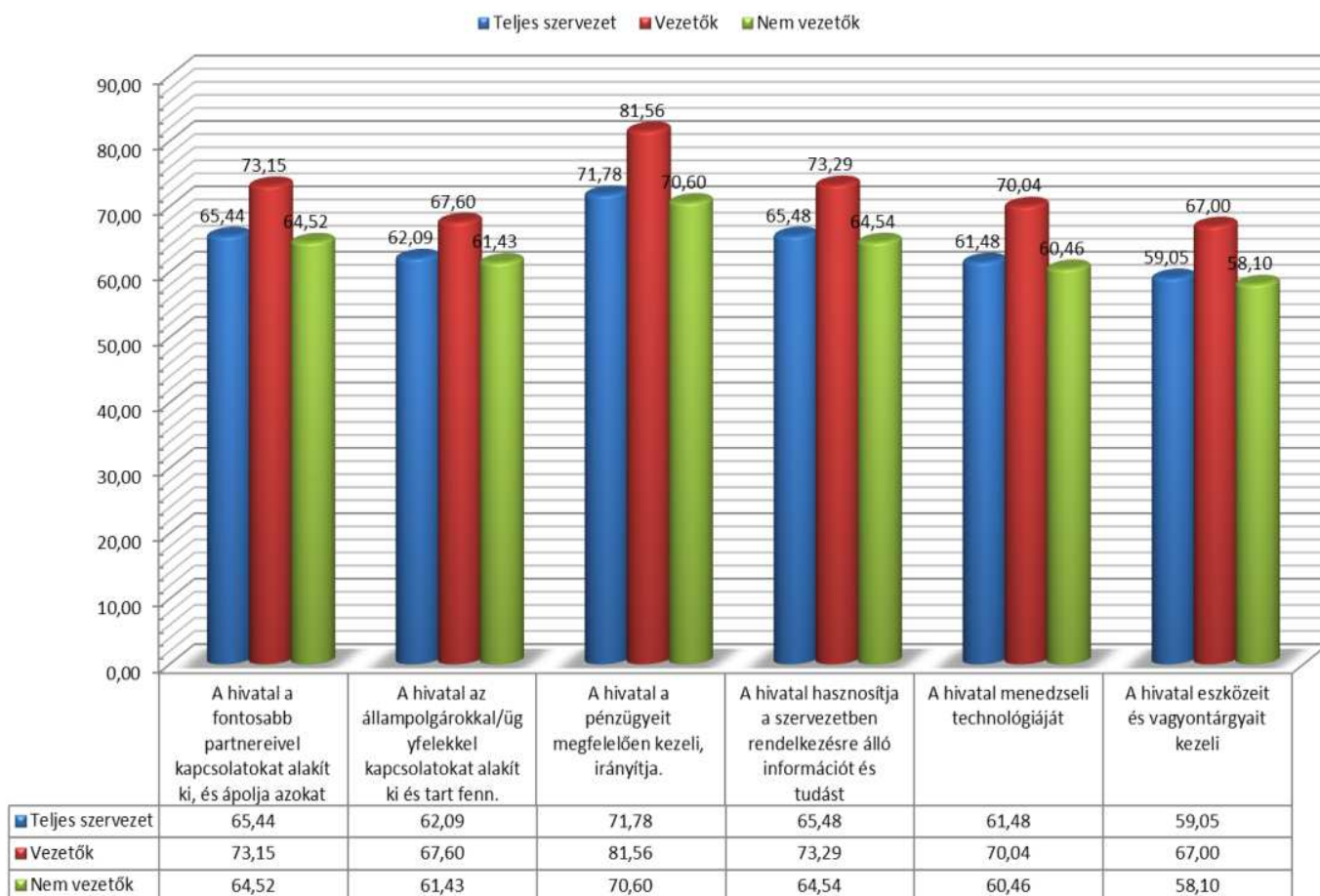
Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
	Különös figyelem fordítása a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre		66,18
	Kiigazított rendszerek és megoldások a munkatársak nem pénzügyi ösztönzésére (pl. a munkatársak juttatásainak tervezése és felülvizsgálata, valamint a munkatársak egészségére és jóllétére koncentráló szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatása).		66,80

4.4. Partnerkapcsolatok és erőforrások

Ebben az értékelési panelben azt kellett vizsgálni, hogy egy szervezet hogyan képes külső partnerkapcsolatainak, illetve belső erőforrásainak menedzselésével elősegíteni célkitűzéseinek és stratégiájának megvalósítását. Ebben az értelemben a partneri együttműködés a szervezet megfelelő működésének fontos erőforrása, ami mellett a szervezeteknek szükségük van a hagyományosabb forrásokra – pl. pénzügyi, technológiai, létesítmény-forrásokra – hogy biztosítsák hatékony működésüket. Ezeket a hivatal stratégiájának és legfontosabb folyamatainak támogatása érdekében használják fel és fejlesztik, hogy a leghatékonyabb módon valósítsák meg a szervezet céljait. Ha átlátható módon mutatják be, a szervezetek biztosíthatják az állampolgárok / ügyfelek irányában a rendelkezésre álló erőforrások törvényes felhasználására vonatkozó elszámoltathatóságot.

Az egyre komplexebbé váló, állandóan változó társadalmunkban a közszolgálati szervezetekkel szembeni követelmény, hogy megfelelően kezeljék a többi közszolgálati szervezettel, illetve a magánszervezetekkel fennálló kapcsolataikat a saját stratégiai célkitűzéseik megvalósítása érdekében. A 4.1 alkritérium értékelésében 65,44 pontot kapott, amely egy kicsit felette van a szervezeti átlagnak. Ez az alkritérium alátámasztja és egy kicsit árnyalja az 1.4 alkritérium erősségként megállapított tényét, miszerint a Hivatal a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakít ki és ápol (66,92). Az eredmények alapján megállapítható, hogy egyértelmű a stratégiaileg fontos partnerek azonosítása, és a velük való együttműködés jellege (69,16 pont).

4. Partnerkapcsolatok és erőforrások



Az említett komplexitás másik következménye az állampolgárok / ügyfelek által kulcsfontosságú partnerekként betöltött, egyre aktívabb szerep iránti igény. Az "állampolgár / ügyfél" kifejezés az állampolgár változó, érdekelti és szolgáltatás-felhasználói szerepére utal. A 4.2. alkritériumban a CAF az állampolgárok közügyekbe történő bevonására összpontosít, továbbá a közpolitikák kidolgozására és az állampolgári igényekkel és elvárásokkal szembeni nyitottságra. A 65 pont feletti eredmények alapján egyértelműen azonosítható a hivatali ügyintézés ügyfélbarát jellege (pl.: megfelelő tájékoztatási politikája; egyedi és azonosítható ügyintézése; a döntések és fejlesztések átláthatóságának a biztosítása). Az átlag alatti értékelést kapott indikátorok azonban éppen az állampolgárok / ügyfelek aktívabb szerepvállalásának ösztönzése érdekében kezdeményezett intézkedések gyengeségeit jelzik, úgy a döntéshozatali mechanizmusokba történő bevonásuk, az ötleteik, javaslataik, panaszuk fogadását, mint az önszerveződéseik támogatását illetően.

A 4.3 alkritérium az egész értékelés legmagasabb pontszámait kapta, egy kivétellel mind a nyolc kérdésre adott pontszám meghaladja a 70 pontot. Így ez az összesítésben elért 71,28 – as átlag

egyértelműen igazolja, hogy a Hivatal a teljes apparátus véleménye szerint pénzügyeit megfelelően kezeli és irányítja. Legkiemelkedőbb értékelést kapott az az állítás, hogy a szervezet biztosítja a pénzügyi és költségvetési átláthatóságot.

A szükséges információkat és tudást rendszerezett módon kell biztosítani a szervezet számára, oly módon, hogy a szervezeten belül mindenki által elérhető legyen a munkájához szükséges információ és tudás. A tudásmenedzsmentre (4.4. alkritérium) vonatkozó kérdések 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 gazdálkodik azzal az információtömeggel, amit tevékenysége folytán kezel és felhasznál. A hivatali eredmények e téren nagyon jók, hiszen a kérdések több mint a felében átlag fölötti értékelés született. Kiemelkedik a belső információelosztási csatornák kialakítása és hozzáférhetővé tétele a munkatársak részére (72,39 pont), valamint az adatok, információk cseréjének, valamint az adatokhoz és információkhoz való hozzáférésnek a biztosítása az érdekelt felek számára (69,25 pont). Ez az alkritérium egyértelműen szervezeti erősségként azonosítható.

Az információs és kommunikációs technológiák alkalmazása kiemelt jelentőségű és megkerülhetetlen fejlesztés minden intézmény számára, amely lépést akar tartani a körülöttünk lévő világ igényeivel. A szervezet más technológiai irányelveit úgy kell kialakítani, hogy a szervezet stratégiai és működési céljait megvalósítható módon támogassák. A stratégiával összhangban alkalmazva ezek fontos elemei lehetnek a közszolgálati szervezet teljesítményjavulásának és az e-kormányzat fejlesztésének. A 4.5 alkritérium értékelése 61,48 pont, ami elmarad a szervezeti átlagtól. A szervezet stratégiájával és céljaival összhangban álló tervek kialakítása a szervezetnél alkalmazandó technológiák kezelésére adott 55.9 pont, valamint a szervezet által használt technológia költséghatékony alkalmazására kapott 57,61 értékelés megmutatja, hogy ezen a területen bőven van még fejlődési lehetőség. Ez a tapasztalat teljesen összecseng a 2.4 alkritériumnál megfogalmazott - az innovatív technikák alkalmazására vonatkozó – kritikával és megerősíti azt.

A hivatali infrastruktúra hatékony, költséghatékony és fenntartható felhasználásának általános megítélése (4.6. alkritérium 70,30 pontos átlageredménye) nagyon jó, átlagon felüli értéket mutat. Erősségként könyvelhetjük el az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítását

Az elmúlt évi értékeléshez képest a fő értékek nem változtak. Mivel az alkritériumok összetételében több változás is történt az előző modellhez képest, ezért részleteiben nem fogjuk összehasonlítani az eredményeket.

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A hivatal a fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakít ki, és ápolja azokat	A szervezet működése szempontjából meghatározó jelentőségű partnerek azonosítása (az üzleti, közszolgálati és civil szektorból egyaránt) és a velük kialakítandó kapcsolat természetének meghatározása.		69,16
A hivatal az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakít ki és tart fenn.		Az állampolgárok/ügyfelek elvárásainak hatékony kezelése azáltal, hogy a szervezet tudatosítja az állampolgárok/ügyfelek körében az általuk elvárható szolgáltatások körét és minőségi szintjét (pl. a szervezet által meghatározott Állampolgári Karta kiadásával).	54,80
A hivatal a pénzügyeit megfelelően kezeli, irányítja.	A szervezet pénzügyi és költségvetési átláthatóságának biztosítása		75,77
	A pénzügyi felelősség megfelelő szintre történő delegálása, decentralizálása, a pénzügyek szervezeten belüli ellenőrzésének egyidejű biztosításával		72,43
	A pénzügyi döntések kockázatainak és lehetőségeinek elemzése		72,14
A hivatal hasznosítja a szervezetben rendelkezésre álló információt és tudást	Belső információelosztási csatornák kialakítása annak érdekében, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladataihoz és célkitűzéseikhez kapcsolódó információhoz és tudáshoz (pl. intranet, körlevél, egyéb belső kiadványok formájában)		72,39
	Az adatok, információk cseréjének, valamint az adatokhoz és információkhoz való hozzáférésnek a biztosítása minden érdekelt fél számára, rendszerezetten és felhasználóbarát módon, figyelembe véve a társadalom minden tagjának (pl. idősek, fogyatékkal élők) sajátos igényeit		69,25
A hivatal menedzseli technológiáját		A szervezet stratégiájával és céljaival összhangban álló tervek kialakítása a szervezetenél alkalmazandó technológiák kezelésére (pl. a szervezet IKT-rendszeréhez kapcsolódó fejlesztési tervek kidolgozásával).	55,09
A hivatal eszközeit és vagyontárgyait kezeli	Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása, összhangban a munkatársak, az állampolgárok/ügyfelek igényeivel és elvárásaival (pl. mozgáskorlátozottak számára megközelítési lehetőség biztosítása, megfelelő parkolási és tömegközlekedési elérés biztosítása)		77,38
	A szervezet létesítményeinek rendelkezésre bocsátása a helyi közösség számára		75,23

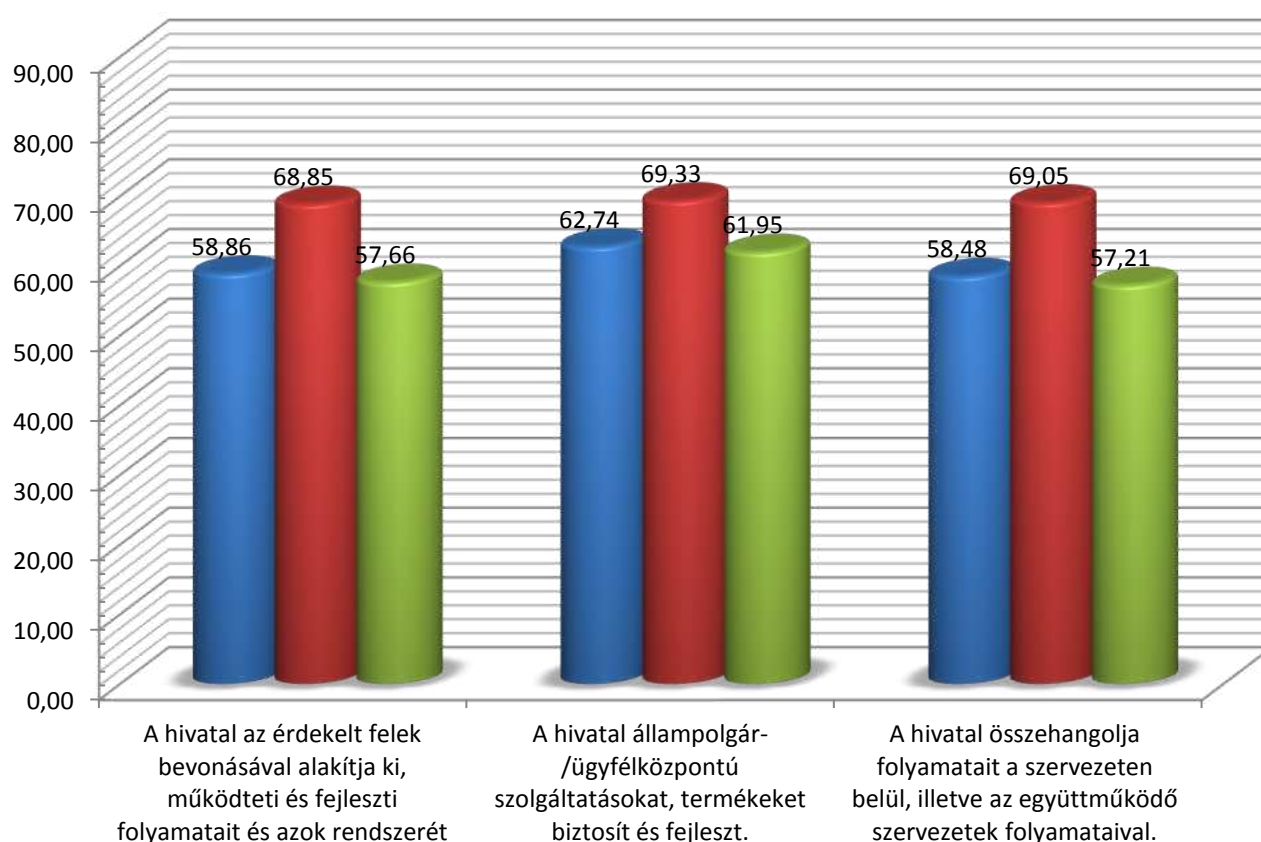
4.5. Folyamatok

Az 5. kritérium a szervezet kulcsfolyamataival foglalkozik. Az eredményes és hatékony szervezet meghatározza azokat a kulcsfolyamatokat, amelyek révén szolgáltatásait nyújtja és hatást gyakorol a társadalomra, figyelembe véve az állampolgárok/ügyfelek és más érdekelt felek elvárásait, összhangban a szervezet küldetésével és stratégiájával. Ez a kritérium kapta a második legalacsonyabb értékelést, így mindenképp a fejlesztendő területek körébe tartozik.

Mivel a szervezet vezetői, munkatársai, valamint a különböző külső érdekelt felek bevonásának módja a folyamatok kialakításába, működtetésébe és fejlesztésébe nagyban befolyásolja a folyamatok minőségét, fontos ennek a bevonásnak a körültekintő elemzése.(5.1 alkritérium). Még az 5. kritériumot alkotó három alkritérium közül is ez kapta a legalacsonyabb pontszámot. Itt a vezetők és nem vezetők értékelése jelentősen (több, mint 10pont különbséggel) eltér egymástól.

5. Folyamatok

■ Teljes szervezet ■ Vezetők ■ Nem vezetők



A szervezet folyamatainak azonosítása, a folyamatok közötti kapcsolatok feltérképezése és leírása megtörtént. A kialakított folyamatok segítik a Hivatalt a megfogalmazott stratégiai célok elérésében. Hiányossággként jelentkezik a folyamatok értékeléséhez az elérendő célok és mérőszámok (indikátorok) meghatározása. Itt látszik, hogy a kialakított minőségirányítási rendszer működtetése nem valósult meg, hiszen ott kötelezettség a célok megvalósításához mérhető paramétereket hozzárendelni és megvalósulásukat folyamatosan nyomon követni. A szöveges értékelő szerint:

„A folyamatgazdák beazonosítása megtörtént, a szervezeti ábrák rendelkezésre állnak. Az egyes folyamatok így leírtak. A gyakorlati megvalósítás (a fenti kritériumok alapján) viszont elmarad”

Az állampolgárok / ügyfelek / partnerek bevonása a folyamatirányítás különböző stádiumaiba, valamint elvárásaik figyelembe vétele hozzájárul a folyamatok általános minőségéhez és megbízhatóságához (5.2. alkritérium). A korábbi vizsgálati panelekben tapasztaltakkal összhangban most is megállapítható, hogy a Hivatal többnyire nagy hangsúlyt helyez az ügyfélközpontú külső kommunikációra (ügyfelek megfelelő és megbízható tájékoztatására, döntéseinek világos és érthető megfogalmazására). Viszont az egyértelműen kiderült, hogy az ügyfelek/ állampolgárok bevonása a szolgáltatásokra és a termékekre vonatkozó minőségi követelmények a kidolgozásába nem valósul meg. Erre utal az egyetlen kérdőív kitöltő szöveges megjegyzése is:

„Az érdekeltek bevonása nem érzékelhető, de a tájékoztatás a változások ismertetése az információk elérhetősége biztosított”

Ezzel kapcsolatos erősséggként pedig meg kell említeni a szervezet elérhetőségének elősegítését, ami igen magas értékelést kapott (71,70), illetve a panaszok kezelésére szolgáló megbízható folyamatok és rendszerek kialakítását (71,09).

Az 5.3 alkritérium azt értékeli, hogy a folyamatok mennyire vannak összehangolva a szervezeten belül, illetve azoknak a szervezeteknek a folyamataival, amelyek a szervezettel együttműködnek. Kedvezőtlen a megítélés a - közigazgatásban megszokott -, funkciókon átnyúló folyamatok esetében. Rendkívül fontos az ilyen folyamatok irányításának sikeres integrálása, mert ettől az integrációtól nagymértékben függ a folyamatok hatásossága és hatékonysága. A támogató szervezeti egységek esetében a kulcsfolyamatok a szervezet támogatásával összefüggő funkcióikhoz kapcsolódnak. Alapvető fontosságú, hogy a folyamatokat rendszeresen felülvizsgálják, mert az innováció és az új technológiai megoldások egyre gyorsabb ütemben jelennek meg. Itt ismét elég nagy a különbség a vezetői és nem vezetői vélekedés között. Az értékelők szerint van igény több szervezeti egységből és más szervezetek képviselőiből álló ún. keresztfunkcionális munkacsoportok létrehozására, azonban működésük fejlesztésre szorul.

„Szervezeti egységek közti együttműködés az adott munkatársak kezdeményezésén múlik, felülről nincs támogatás, igaz akadály sem.”

A 2010 évi értékeléssel összehasonlítva érdekes az a tény, hogy ez a kritérium szervezeti átlag körüli eredményt hozott, míg jelenlegi felmérésünkben a második legrosszabbul szereplő terület. Ez nyilván betudható a szervezeten belüli jelentős változásoknak. Ezek menedzselése, végrehajtása magával vonja a folyamatok jelentős átalakítását. Ez rossz érzésekkel társulhat egyes munkatársak részéről, hiszen vannak akik valamilyen szempontból hátrányosnak érezhetik a kialakult helyzetet. Mivel ezeknek a folyamatoknak a működéséről még nincsenek számszerűsített eredmények, így ezek nagy része szubjektív értékelés lehet, ami okozhat jelentős különbséget.

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A hivatal az érdekelt felek bevonásával alakítja ki, működteti és fejleszti folyamatait és azok rendszerét		A folyamatok értékeléséhez célok és mérőszámok (indikátorok) meghatározása, amelyek segítenek értékelni a folyamatok eredményességét a folyamat által érintettek szempontjából is.	53,14
		Az IKT és az e-szolgáltatások szervezeten belüli folyamatokra gyakorolt hatásának figyelemmel kísérése és mérése (pl. a hatékonyság, minőség és eredményesség szempontjából).	53,68
A hivatal állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosít és fejleszt.		Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szolgáltatások és termékek tervezésébe, fejlesztésébe (pl. a szolgáltatások és termékek megfelelőségére vonatkozó adatgyűjtések formájában)	53,00
		Az állampolgárok/ügyfelek, valamint más érdekeltek bevonása azoknak a szolgáltatásokra és a termékekre vonatkozó minőségi követelményeknek a kidolgozásába (folyamatok eredményei), amelyek az ő elvárásait tükrözik és amelyeket a szervezet képes kezelni.	54,41

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
	A szervezet elérhetőségének elősegítése (pl. rugalmas ügyfélfogadási idő, a dokumentumok elkészítése többféle formátumban; elektronikus változatban és papír alapon is, megfelelő nyelveken, plakáton, kiadványokban történő szerepeltetése, Braille-írás és hangos hirdetőtábla alkalmazása).		71,70
	Az állampolgárok/ügyfelek megkereséseinek és panaszainak kezelésére szolgáló megbízható folyamatok és rendszerek kialakítása.		71,09
A hivatal összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival.		Több szervezeti egységből és más szervezetek képviselőiből álló ún. keresztfunkcionális munkacsoportok létrehozása a szolgáltatás több szervezeti egységet vagy több szervezetet is érintő problémáinak megoldására/kezelésére.	53,07
		Olyan ösztönzési rendszer és feltételek kialakítása – mind a vezetés, mind a munkatársak számára –, amelyek támogatják a szervezeti egységeken és a szervezeteken átnyúló folyamatok kialakítását (pl. különböző szervezeti egységekhez és szervezetekhez tartozó ügyrendek kezelésének egy közös folyamatba szervezését).	52,95

4.6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

A 6. kritériumtól kezdve az értékelés fókuszba kerül az adottságokról az eredményekre tevődik át. Az eredmény-kritériumok esetében azt kellett mérni, hogy mit gondolnak Hivatalról a munkatársak, az állampolgárok / ügyfelek / partnerek és a társadalom. Belső teljesítménymutatókkal is rendelkezünk, amelyek megmutatják, mennyire jól teljesítünk az általunk magunk elé tűzött célok – a társadalmi hatások elérése – terén. A CAF modell különbséget tesz az állampolgárok/ügyfelek elégedettsége terén az általuk kialakított szubjektív vélemény (6.1. alkritérium), valamint az elégedettségükhöz kapcsolódó, azt alátámasztó belső teljesítménymutatók (6.2. alkritérium) között

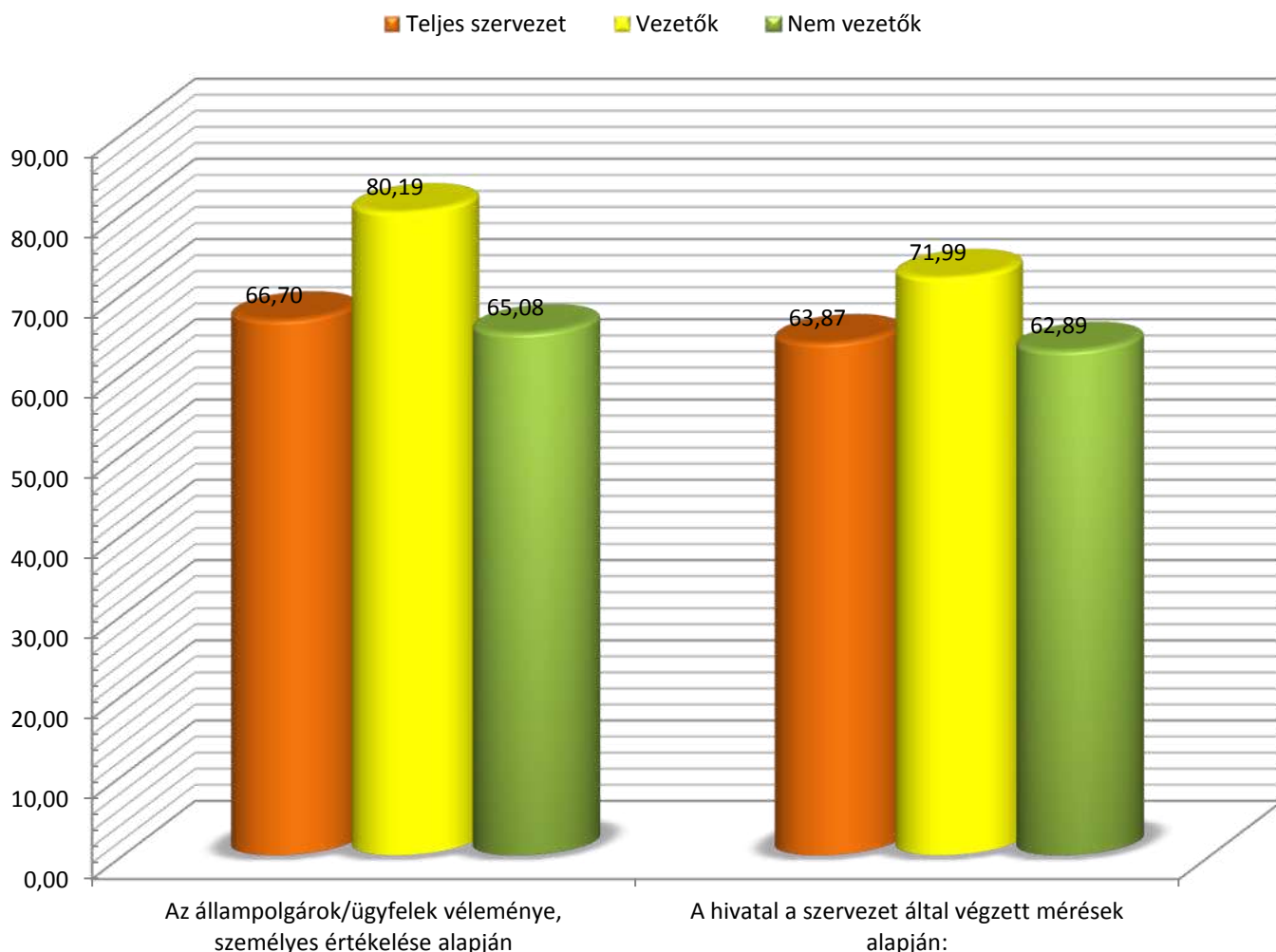
A közszektorbeli szervezetek komplex kapcsolatban állhatnak a társadalommal úgy, hogy például közvetlen szolgáltatásokat nyújtanak, vagy éppen részt vesznek annak a környezetnek a meghatározásában és kikényszerítésében, amelyben a gazdasági és társadalmi élet zajlik. Ez a kapcsolat ügyfél kapcsolatként azonosítható. Az ügyfelek (polgárok, partnerek stb.) a közszektorbeli szervezetek által nyújtott tevékenységek, termékek és szolgáltatások címzettjei vagy kedvezményezettjei.

A felmérés szerint az eredmény-kritériumok esetében egy kivétellel átlag felett teljesít a Hivatal.

A 6.1 alkritérium is ilyen a maga 66,7 értékével. A CAF modell alapelveihez kapcsolódó „tényeken alapuló döntéshozatal” elvét követve a szervezet nem bocsátkozhat feltételezésekbe az állampolgárok/ügyfelek elégedettségével kapcsolatban, hanem közvetlenül kell tőlük objektív információkat szereznie. Ehhez a szervezetek jellemzően állampolgár-/ügyfél-elégedettségi kérdőíveket használnak. Az ügyfél elégedettségmérés tapasztalatai alapján a Hivatal erősségének számít a megközelíthetőség, elérhetőség, illetve az információhoz való hozzájutás lehetősége. Ezzel szemben az állampolgárok/ügyfelek részvétele és bevonása a szervezet munkájába és döntési folyamataiba nem valósul meg kellőképpen, értékelése messze elmarad az átlagtól (52,11) Mindezek alátámasztják a 3.2 alkritérium eredményeit is.

Az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének közvetlen mérésén túl további belső teljesítménymutatókkal is lehet mérni az állampolgárok/ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások minőségét. Ezekről ad képet a 6.2 alkritérium értékelése. A teljesítménymutatók a szervezet eredményeit mérik az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének vonatkozásában (ilyen mutató lehet pl. az ügyintézési, illetve várakozási idő vagy a reklamációk száma). Ebből a szempontból komoly szervezeti erősség a várakozási, ügykezelési és ügyfeldolgozási idő.(78,09), valamint az információk pontossága, elérhetősége (76,25).

6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények



Az eredményesség fokát tekintve – konzekvensen az adottság értékelési panelekben tapasztaltakkal – a továbbfejlesztés igényét mutatja az ügyfelek bevonása. A Hivatal nagyobb gondot fordít az ügyfelek javaslatainak, észrevételeinek figyelemmel kísérésére, a panaszok kivizsgálására és megválaszolására, ugyanakkor a hivatali szolgáltatások kialakításába és a döntéshozatali folyamatokba való bevonásuk már kevésbé sikeres (lásd még az ügyfélorientált mutatók között a beérkezett javaslatok befogadásának és felhasználásának az alakulását, vagy az érdekeltekkel való kapcsolattartás fejlesztésében elért eredményeket).

A 2010 évi felmérést alapul véve elmondhatjuk, hogy az ügyfélközpontú eredményeket továbbra is megtartottuk a Hivatal egyik erősségének, ami feltétlenül azt jelenti, hogy jó úton járunk. Viszont figyelemre méltó, hogy az előző felméréshez képest az ügyfelek bevonása a folyamatokba, következetesen rosszabb értékelést kap, minden vonatkozó alkritériumban.

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
Az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján	A szervezet által nyújtott elérhető információk jellemzői, mint például azok mennyisége, minősége, megbízhatósága, átláthatósága, érthetősége és alkalmazhatósága az állampolgárok/ügyfelek számára		74,61
	A szervezet elérhetősége (pl. közlekedéssel való megközelíthetőség, mozgáskorlátozottak számára akadálymentesített megközelíthetőség, nyitvatartási és várakozási idő, egyablakos ügyintézés, szolgáltatások díja stb.).		74,57
		Az állampolgárok/ügyfelek részvétele és bevonása a szervezet munkájába és döntési folyamataiba.	52,11
A hivatal a szervezet által végzett mérések alapján:	Várakozási idő, ügykezelési és ügyfeldolgozási idő.		78,09
	Információ pontossága és elérhetősége		76,25
		Az állampolgárok/ügyfelek bevonásának mértéke a termékek és szolgáltatások tervezésébe és előállításába/nyújtásába és/vagy a döntési folyamatok megtervezésébe	52,16
		Az állampolgárok/ügyfelek által tett, beérkezett és megvalósított javaslatok száma	48,46

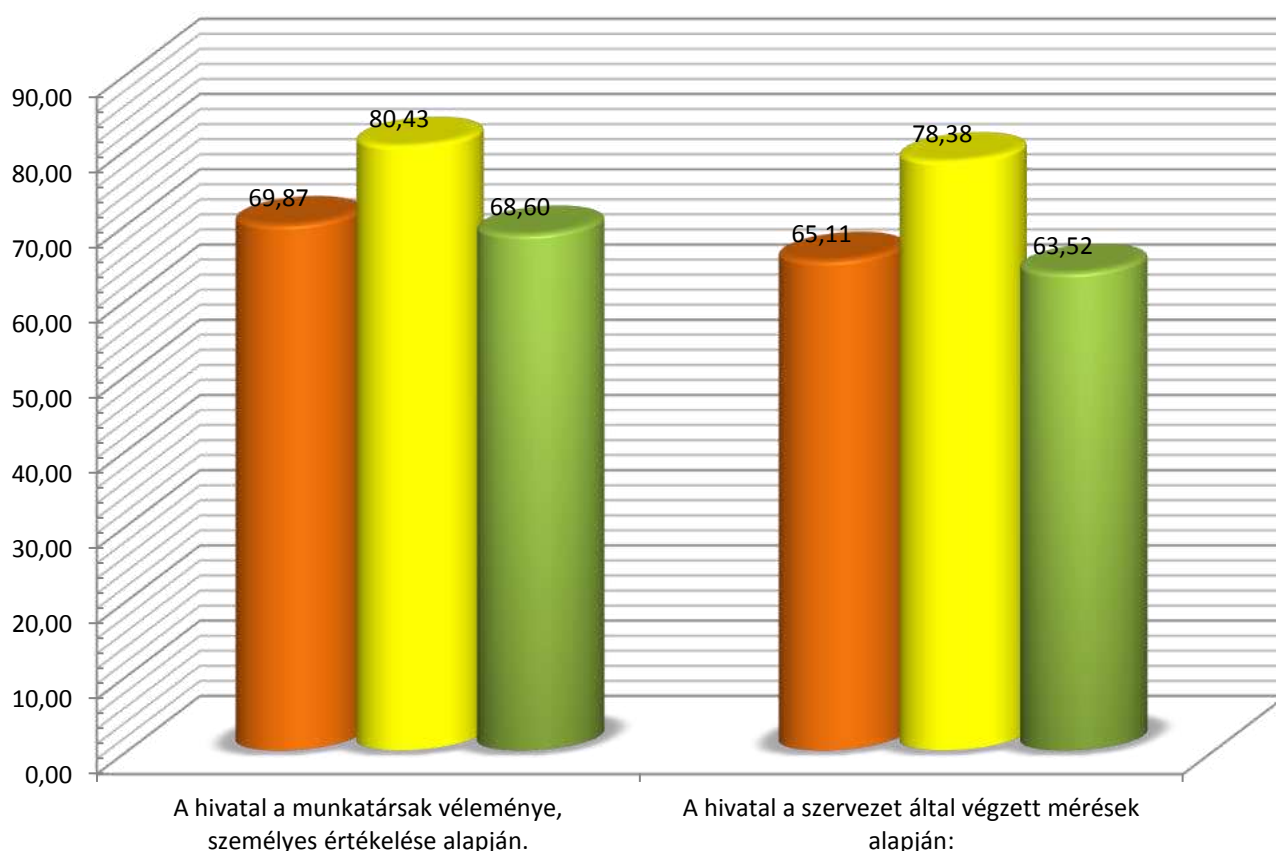
4.7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A személyzeti eredmények azok az eredmények, amelyeket a szervezet a munkatársai kompetenciája, motivációja, elégedettsége és teljesítménye terén ér el. Ez a kritérium a hivatalon belüli összes munkatárs elégedettségét célozza meg. Ez a kritérium is kétfajta eredményt különböztet meg. Egyrészt a munkatársak véleményét, elégedettségét mutató adatok (szubjektív eredmény), amelyekről a munkatársakat közvetlenül kérdezik meg (pl. kérdőívek, felmérések, fókuszcsoporthoz, értékelések, interjúk és képviselőkkel folytatott konzultációk útján). Ezt a 7.1 alkritérium mutatja be. Másrészt a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatók (objektív eredmény), amelyeket a szervezet alkalmaz a munkatársai elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából. (7.2)

Minden közszektorbeli szervezet számára fontos, hogy közvetlenül rögzítsék a munkatársak eredményeit az alkalmazottak körében a szervezetről kialakított kép, a szervezet küldetése, a munkakörnyezet, a szervezet vezetése és menedzsment rendszerei, a karrierfejlődés, az egyéni képességek fejlesztése és a szervezet által nyújtott szolgáltatások tekintetében. A 67,94 pontos főkritériumi átlageredmény, mely a legmagasabb az CAF értékelés során, a munkatársak általános elégedettségét tükrözi, a szélső indikátor értékek alapján jelölhetőek erősebb és gyengébb pontok, de ezek nem általánosíthatók területekre (ld.: 7.2. alkritérium)

7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

■ Teljes szervezet ■ Vezetők ■ Nem vezetők



A Hivatalon belül kiemelkedő, 70 pont feletti értékelést kapott a szervezet társadalmi felelősségvállalása, szervezet folyamatainak irányítása, a vezetők irányítási képessége (ez megerősíti azt az eredményt, hogy az 1.kritérium kapta a legmagasabb átlagértéket), feladatok, felelősségek szétosztása, szociális kérdések és esélyegyenlőség kezelése, valamint a munkakörülmények. Ezen a területen nem is talákoztunk olyan ponttal, melyet a fejlesztendő területek közé kellene sorolni, viszont szövegesen megfogalmazott kritika a következő:

„Tudatos életpálya és kompetenciafejlesztés nincs, a kötelező képzések elváltak. Konkrét célkitűzések megfogalmazása „karrierépítés” a tudatos készségfejlesztés egyáltalán nem létezik”

A hivatalok egy sor belső, a munkatársakkal kapcsolatos teljesítmény-indikátorral rendelkeznek, amelyeken keresztül mérhetik azokat az eredményeket, amelyeket a munkatársak általános elégedettsége, a teljesítményük, a képességeik fejlesztése, motivációjuk és a szervezeten belüli bevonásuk mértéke terén meghatározott célok és elvárások tekintetében érnek el (7.2. alkritérium). Ilyen teljesítményindikátor például a betegszabadság, a munkaerő-fluktuáció, az alkalmazottak panaszainak száma, az innovációkra tett javaslatok száma, amelyek alakulása lehetővé teszi a munkatársi elégedettség elemzését és alakulásának előrejelzését.

Ezek alapján a 65,11 pontos átlag feletti pontszám az alábbi szervezeti erősségeket azonosítja. Fejlesztési projekteken való részvétel, képzések sikeressége. Érdekes módon az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében magas értékelést kapott, miközben a Hivatal e-ügyintézésének, technikai fejlődésének lehetőségei egyértelműen fejlesztendő tevékenységként lettek azonosítva (2.4 alkritérium, és 4.4 alkritérium). Fejlesztendő tevékenységként a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvétel mértéke jelentkezik, míg az előző pontnál kimondottan nagyra értékelték a Hivatal szerepét a társadalmi szerepvállalásban.

A 2010 évi CAF felmérés eredményéhez hasonlóan az általános dolgozói elégedettség összetevőinek többsége kiemelkedő eredményeket hozott. A munkatársak a négy évvel ezelőtti felmérésben is nagyra becsülték a Hivatal teljesítményét és ez nem változott ma sem. Kiemelkedő érdem, hogy a dolgozók mai szemmel is úgy látják, a Hivatal kiválóan betölti funkcióját, és ezt más szervek is elismerik.

Ugyancsak nagyon magas a Hivatal vezetőivel való elégedettség - az elmúlt időszak felméréséhez hasonlóan -, aminek az értékét külön emeli, hogy a Hivatal dolgozói teljes körűen részt vettek az értékelésben, és ezt anonim módon tették.

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A hivatal a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján.	Az esélyegyenlőség kezelése, a tisztességes bánásmód és magatartás a szervezeten belül.		77,57
	Munkakörülmények, a munkahely felszereltsége és kialakítása (pl. ergonómiai kérdések).		76,73
	A szociális kérdések kezelése (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészség megőrzése, védelme).		74,21
A hivatal a szervezet által végzett mérések alapján:	A fejlesztési tevékenységekben, fejlesztési projekteken (pl. pályázatok megvalósításában) való részvétel.		74,79

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
	Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.		74,77
	A (személyes) teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. munkatársak értékelésének eredményei).		71,48
		A szervezet által támogatott, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvétel mértéke	57,04

4.8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A társadalmi felelősségvállalás elsősorban a szervezet azon akaratát tükrözi, hogy egyrészt társadalmi és környezeti szempontokat is érvényre juttasson döntési folyamatai során (lásd 2. kritérium), másrészt pedig képes legyen reagálni döntéseinek és tevékenységeinek a társadalomra és a környezetre gyakorolt hatásaira. Optimális esetben a társadalmi felelősségvállalás is szerves részét képezi a szervezet stratégiájának. Ez lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet stratégiájának felülvizsgálatánál a társadalomra gyakorolt hatását is felülvizsgálja és céljait e szempontok figyelembevételével határozza meg. Az értékelésben ez a terület 61,29 átlag pontszámmal a fejlesztendő területek közé került. Feltétlenül meg kell jegyezni, hogy itt nem olyan egyértelmű a kép, mint az eddigiekben volt. Egyes válaszoknál (leginkább a fejlesztendő területként meghatározhatóaknál) olyan magas szórás mellett kaptunk eredményt, hogy ezeket fenntartással kell kezelnünk.

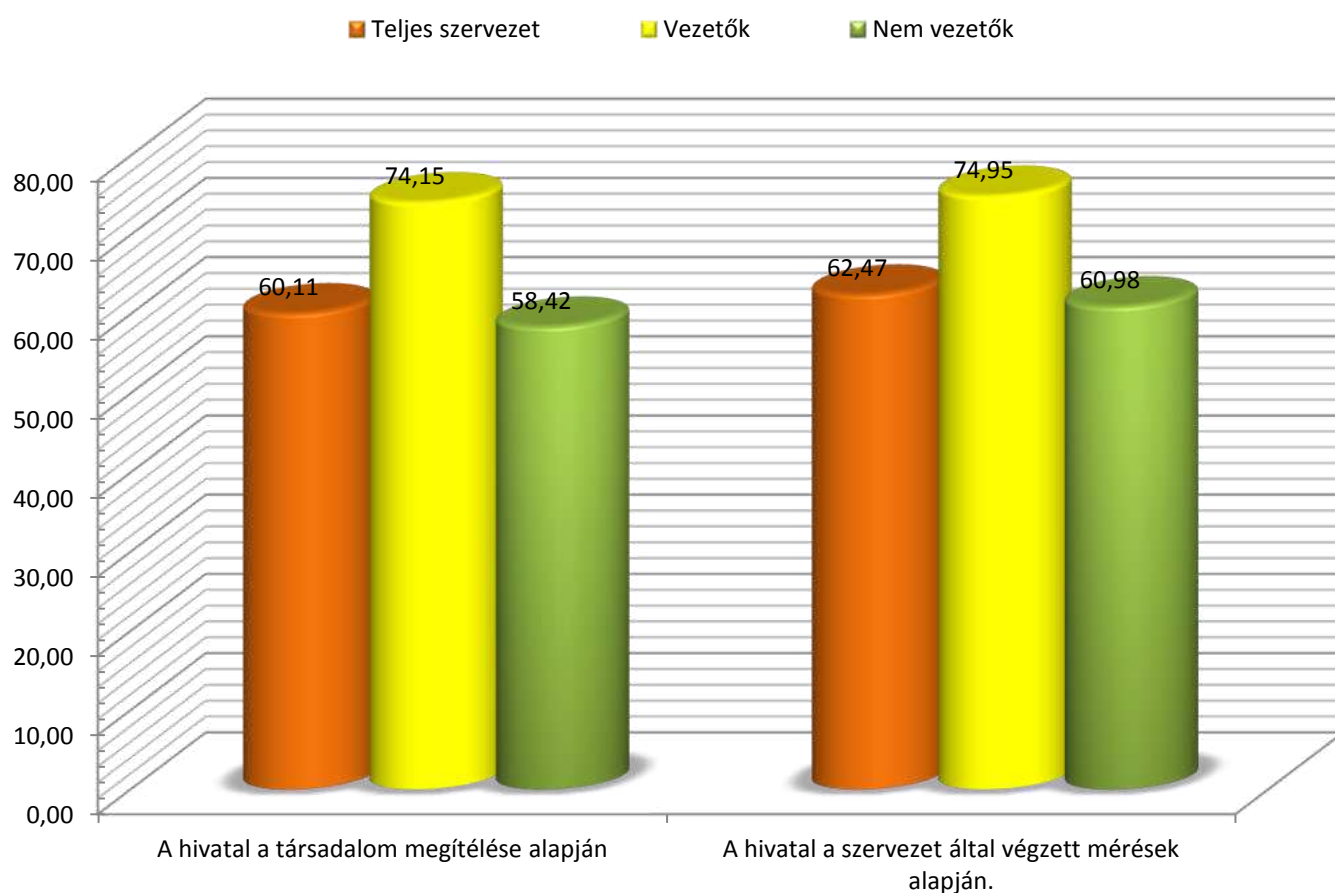
A 8.1 alkritériumhoz kapcsolódó mérések arra fókuszálnak, hogy a közösség hogyan ítéli meg a szervezet teljesítményét helyi, nemzeti és nemzetközi szinten. Ezeket az információkat különböző forrásokból gyűjtheti be a hivatal, így pl. felmérésekből, beszámolókból, nyilvános sajtótájékoztatókból, továbbá civil szervezetek, polgári szolgálatok és más érdekeltek visszajelzéseiből. Mint ahogy ez a kérdőívbeli értékeléséből ki is derült, ezen információk köre távolról sem teljes. A válaszadók nagy része valószínűleg nem ismeri az ezekre a kérdésekre vonatkozó konkrét adatokat, mert a pontszámok nagyon változatos képet mutatnak magas szórásértékek mellett, ami a kitöltők bizonytalanságára utalhat. Ezzel együtt ez a terület legalább olyan módon fejlesztendő, hogy a meg kell kezdeni ezeknek az adatoknak a gyűjtését is. Ide tartozik az átláthatóságról kialakult kép, az életminőségre és a demokrácia minőségére gyakorolt

hatás, az állampolgárok támogatását szolgáló etikus magatartásról alkotott kép, a környezetvédelemhez való hozzáállás és az e téren elért eredmények.

Szöveges értékelés:

„A közös hivatal és a járási hivatal megkülönböztetése, elkülönítése nem valósul meg”

8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények



A 8.2. alkritériumhoz azok a teljesítménymutatók tartoznak, amelyek segítenek a szervezet társadalomra gyakorolt hatását értékelni, megérteni, a teljesítmény várható alakulását előre jelezni és azok alapján fejlesztéseket indítani. Ezek a mutatók pontos képet kell, hogy adjanak a szervezet társadalmi szerepvállalásának eredményességéről és hatékonyságáról.

Erősségként említhetjük meg a szociálisan rászorulókat, valamint a társadalmi sokszínűséget hirdető politika szervezeti szintű támogatásának mértékét. Fejlesztendő területként a hatékony tudásmegosztás és információcsere valamint a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei jelentkeztek.

Mivel nemcsak az előző fejezetben említettek esetében, hanem ebben a kritériumban az indikátorok többségének megítélésében erősen szóródnak az értékek, érdemes mérlegelni annak a lehetőségét, hogy a megkérdezettek talán nem rendelkeztek megfelelő mennyiségű / minőségű

információval, illetve nem álltak rendelkezésre (esetleg nehezen voltak elérhetőek) az objektív értékeléshez szükséges adatok, aminek eredménye a szélsőségesebb véleményalkotás lehet. Persze ez nem kérdőjelezi meg az azonosított erősségek / gyengeségek tényét, ugyanakkor a javító intézkedések irányai az okoknak megfelelően eltérőek lehetnek.

Mivel a 8.kritérium jelentősen átalakult a 2013 évi CAF modellben az előzőekhez képest, ezért a 2010 évi értékeléssel kapcsolatos összehasonlítás nem mutatna értékelhető eredményeket.

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A hivatal a társadalom megítélése alapján		A társadalom arra vonatkozó ismerete, hogy a szervezet teljesítménye milyen hatást gyakorol az állampolgárok/ügyfelek életminőségére (pl. egészségügyi oktatás, kulturális és sporttevékenységek támogatása, humanitárius	55,84
A hivatal a szervezet által végzett mérések alapján.	A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatások mértéke és az ide kapcsolódó programok adatai (pl. a segítség költségének becslése, haszonélvezők száma).		72,68
	A társadalmi sokszínűséget hirdető politika szervezeti szintű támogatásának, valamint az etnikai kisebbségek, hátrányos helyzetű emberek integrációjának és elfogadásának elősegítéséhez kapcsolódó programok adatai és eredményei (pl. a kisebbségek foglalkoztatására irányuló konkrét programok/projektek megszervezése)		70,09
		A hatékony tudásmegosztás és információcsere (pl. a szervezet által szervezett nyitott konferenciák száma, illetve a szervezet országos és nemzetközi kollokviumokon való részvételére vonatkozó számadat).	52,32
		A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei.	54,96

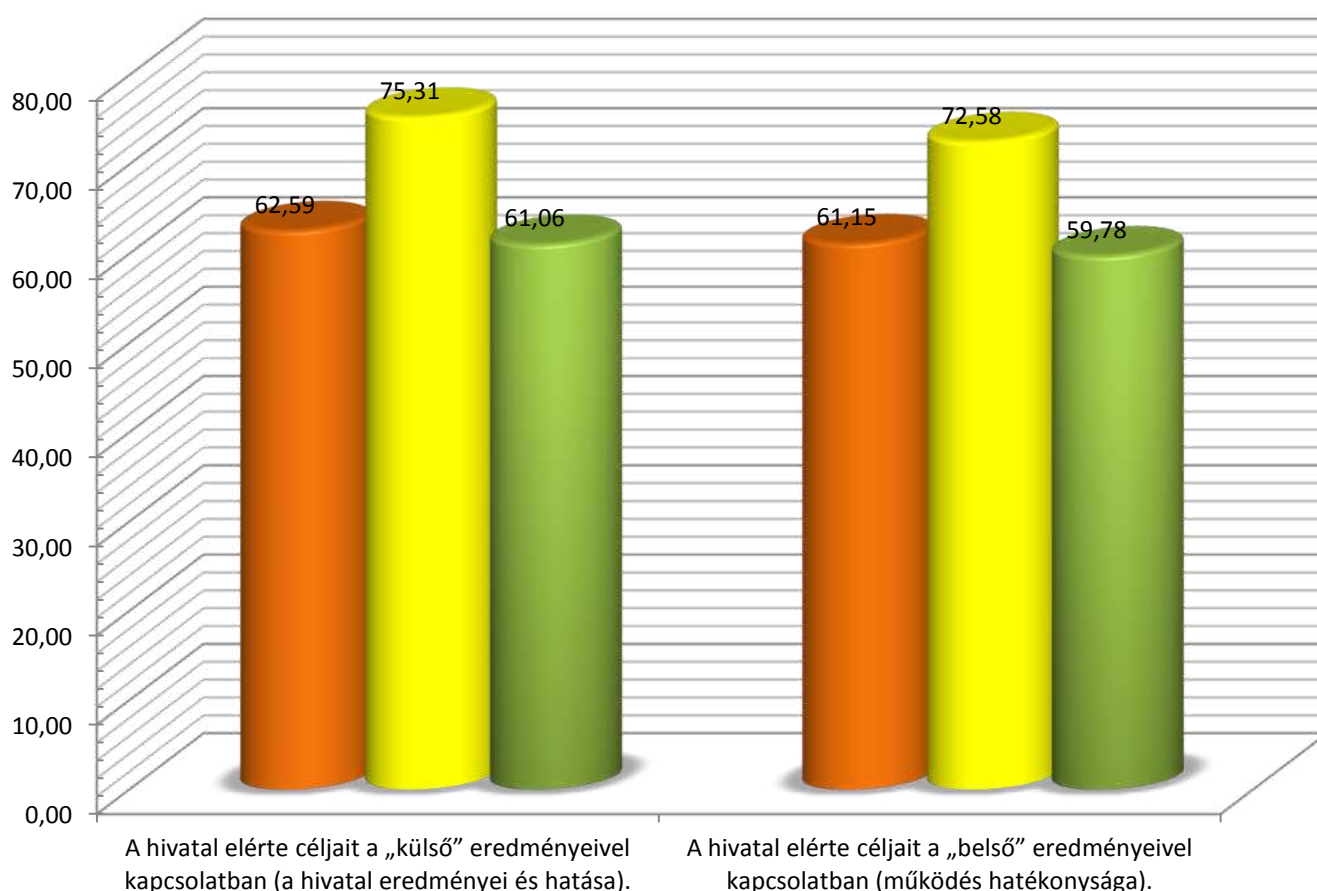
4.9. Kulcsfontosságú eredmények

A szervezet rövid-, közép- és hosszú távú sikerességének értékelése szempontjából lényeges eredményeket (illetve az azokhoz rendelt mérőszámokat) kulcsfontosságú eredményeknek tekintjük. Ezen eredménymutatók segítségével értékelheti a szervezet a folyamatait és azt, hogy milyen mértékben tudja elérni a küldetéséhez, jövőképehez és stratégiájához rendelt céljait és az azokhoz tartozó célértékeket. Ez a terület a 61,87 átlagpontszámával a fejlesztendő területek közé sorolható.

9.1 kritérium a külső eredményeket méri a szervezet által létrehozott szolgáltatásokhoz és termékekhez, valamint a szervezet eredményeinek és tevékenységének hatásához kapcsolható eredménymutatókon keresztül. Ezek elsősorban a szervezet küldetéséhez és jövőképéhez (lásd 1.1. alkritérium), stratégiaalkotásához és tervezéséhez (lásd 2. kritérium), valamint kulcsfontosságú folyamataihoz kapcsolódnak (lásd 5. kritérium), és az e területeken alkalmazott gyakorlat eredményességéről nyújtanak információt a szervezet számára.

9. Kulcsfontosságú eredmények

■ Teljes szervezet ■ Vezetők ■ Nem vezetők



Ebben a vonatkozásban az értékelők, az átlagnál magasabb pontszámokkal elismerik a Hivatal teljesítményét a szolgáltatások minőségének színvonalát az előírások tekintetében (68,52), illetve a hatóságok és szervezetek között kötött szerződések és megállapodások teljesítésének mértékét (70,50). Ezek az erősségek azonban a szervezet eredményeinek értékeléséhez és auditjához kapcsolódó pontok.(58,80) és a szervezet szolgáltatásaival kapcsolatos benchmarking projektek (51.32) teljes szervezetre vonatkozó átlagpontszáma alapján nem igazolódnak vissza. A magas szórás miatt, ha csak a vezetői értékelést nézzük, akkor a 70,33 és a 60,6 pontszám rögtön kedvezőbb képet mutat. Ez megint arra utalhat, hogy a nem vezető pozícióban levő munkatársak nincsenek minden információ birtokában, így néhol ellentmondásos az értékelés.

A 9.2 alkritérium főként a szervezet belső működésének eredményességéhez és a szervezet hatékonyságához kapcsolható eredménymutatókat értékeli. Ezek elsősorban a szervezet emberi erőforrásainak (lásd 3. kritérium), egyéb erőforrásainak (lásd 4. kritérium) és a támogató folyamatainak irányításához (lásd 5. kritérium) kapcsolhatóak

Igaz, hogy a 61,15 pontos – feltehetően inkább a módszer gyakorlati alkalmazásának hiányossága, és nem az összehasonlítások tényleges adatai alapján – „gyengébb” eredmény abszolút értelemben tekinthető gyengeségnek, ugyanakkor a benchmarking és benchlearning tevékenységek erősítése érdekében talán érdemes hangsúlyt helyezni e terület fejlesztésére.

Alkritérium	Erősségek	Fejlesztendő területek	Pontszám
A hivatal elérte céljait a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a hivatal eredményei és hatása).	A hatóságok és szervezetek között kötött szerződések és megállapodások teljesítésének mértékéhez kapcsolódó adatok, mutatók		70,50
		A szervezet szolgáltatásaival hatásaival kapcsolatos benchmarking projektek eredményei.	51,32
A hivatal elérte céljait a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága).		Pályázatokon történő részvétel eredményei, minőségügyi díjak és minőségirányítási rendszer tanúsítások (pl. az Európai Kiválóság Díj vagy a hazai Nemzeti Minőség Díj).	52,75
		A szervezet működéséhez kapcsolódó benchmarking értékelések és versenytárselemzések eredményei és adatai	53,05

5. Összefoglalás

Komló Város Önkormányzatának CAF eredményei kiválóak lettek. Bár 2014-ben négy év kihagyás után került sor az Európai Unióban elterjedt közigazgatási önértékelésre, - amely 2013-ban megújult - s így a korábbi évek teljesítményével nem igazán összevethetőek az értékek, de a megismételt magas eredmények önmagukban is elismerésre méltók.

2012 évtől jelentősen megváltozott az önkormányzatok működésére vonatkozó jogszabályi környezet, ami jelentős változásokat hozott Komló város életében is. A 2012. évi XCIII. törvényre épített, és a kapcsolódó hatásköri szabályokat rendező jogszabályok alapján harminc év után új szervezeti rendben és új céllal 2013. január 1-jével ismét létrejöttek a magyar közigazgatás egykor szerves egységét képező járások. A kormány célja olyan modern kori járások kialakítása volt, melyek hozzájárulnak a mai közigazgatásnál alacsonyabb társadalmi költséggel működő rendszer létrejöttéhez.. A Kormány által megfogalmazottak szerint a járások az államigazgatás legalsóbb területi szintjét jelentő egységek. Ide kerültek a jegyzőtől átvett legnagyobb helyi ügyfélforgalmat érintő okmányirodai és egyes szociális ügyek, valamint az egyes építésügyi- és gyámhatósági feladatok. A járási hivatalok működési feltételeinek kialakítása, a közös épületben való működés megteremtése sok feladatot és megoldandó problémát jelentett. A közös ügyfélfelvétel rendszer működtetése, a közös telefon- és szerverközpont technikai részletei, a személy- és vagyonőr együttes foglalkoztatása, hivatali kaput érintő átmeneti helyzet megoldása komoly erőfeszítést igényelt a vezetőktől és az Önkormányzat minden dolgozójától egyaránt. Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény alapján jelentkező feladat a közös hivatalok létrehozása, társulások jogi személyé történő egységes átalakítása, valamint a nevelési-, oktatási rendszer jelentős központi átalakításából eredő munkák.. Mindezekkel egyidejűleg gondoskodni kellett a közigazgatási hatósági ügyek folyamatos intézéséről. Mindezekhez jött egy újabb változás is. 2013. március 7-én hagyta jóvá a komlói képviselő-testület, azt a megállapodást mely szerint Mánfa Község Önkormányzata hivatala Komló Város Önkormányzatával együtt közös formában fogja működtetni. Ezek a változások magukkal hozták a feladatok újragondolását, újrafelosztását, a Hivatal szervezeti felépítésének átalakításával is járt. Újra kellett gondolni a munkaszervezési kérdések nagy részét is.

Mindezen változások alapján arra lehetett számítani, hogy az önértékelések eredményei alacsonyabbak lesznek, mint az elmúlt időszak adatai. Az ilyen strukturális átalakulások általában akkor is hatással vannak a dolgozói elégedettségre, a munkahelyi hangulatra, ha közvetlenül esetleg (még) nem is érintik az adott szervezeti egység működését. Ez azonban nem következett

be, hiszen a komlói polgármesteri hivatalban ismét nagyon magas szervezeti átlagot mértünk. Erre nehéz biztos magyarázatot adni, a legvalószínűbb ok mégis alighanem az, hogy e körülmények közepette a Hivatal dolgozói körében felértékelődhetett a Hivatal mint munkahely jelentősége. Emellett természetesen nem tekinthetünk el az eredmények közvetlen üzenetétől, vagyis hogy az önértékelés szerint a Hivatal valóban magas színvonalon működik

A felmérés adatai alapján megállapíthatók a Hivatal működésének erősségei, illetve fejlesztendő területei. Ezeket a 4 fejezetben részletesen elemeztünk, és minden kritérium végén a jobb áttekinthetőség kedvéért táblázatba is foglaltuk.

Mivel a felmérést szegmentált módon végeztük, lehetőség volt a vezető és nem vezető beosztásúak megítélésének összevetésére. Ebből az látszik, hogy a vezetők változatlanul magasabbra értékelik a szervezeti adottságokat és teljesítményt, mint a nem vezetők. Figyelemre méltó azonban, hogy sok esetben a megítélésbeli eltérés nem túl jelentős, illetve az, hogy az alacsonyabb nem-vezetői értékelés önmagában is elég magas szinten áll, legalábbis más önkormányzatok polgármesteri hivatalaihoz képest.

5.1. Összkritériumi összesítés

Az előző fejezetekben, fő- és alkritériumonkénti bontásban részletes vizsgálatra és elemzésre kerültek a Hivatal adottságai és eredményei

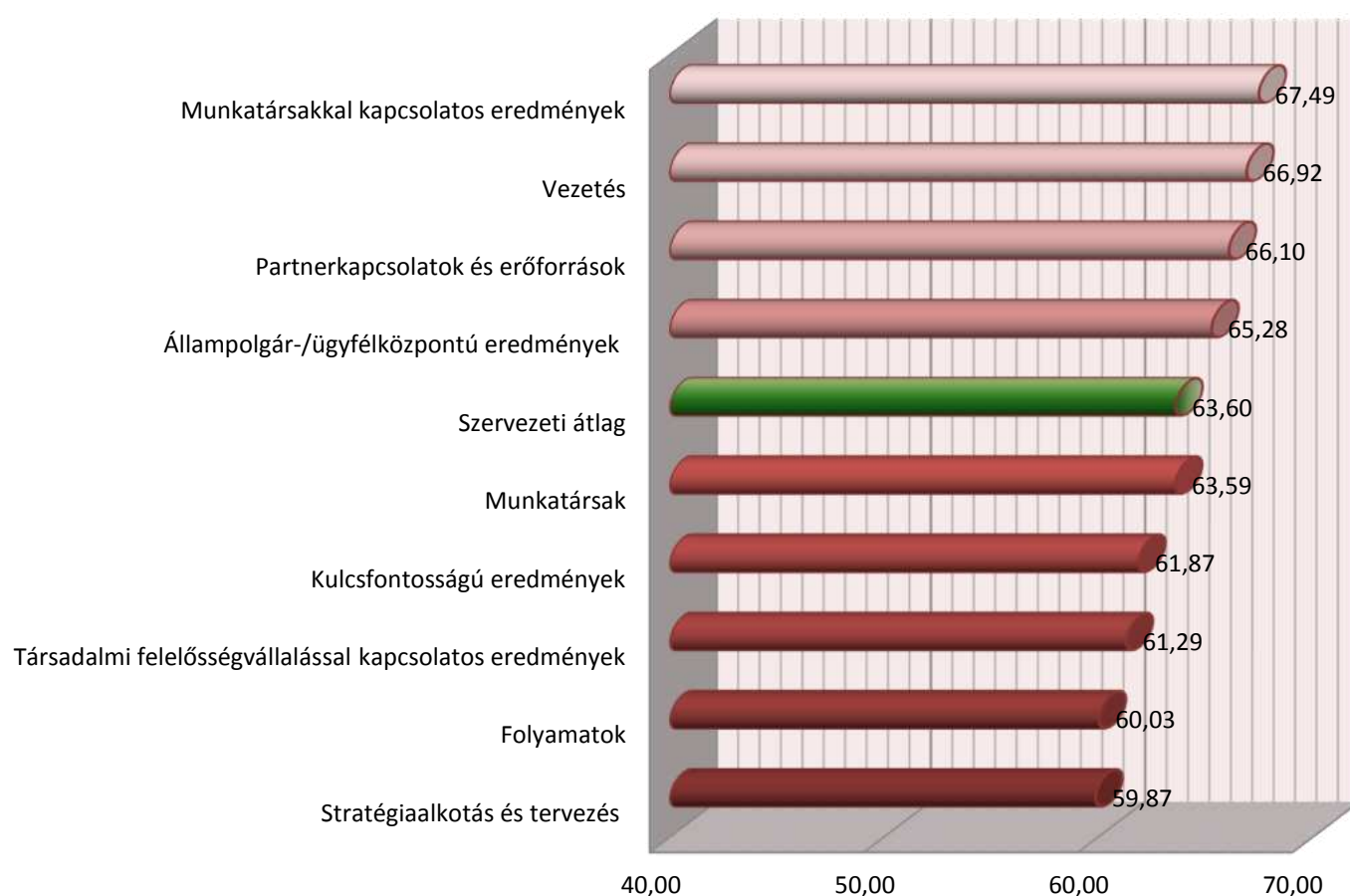
Főkritérium	Teljes szervezet	Vezetők	Nem vezetők
Vezetés	66,92	76,93	65,71
Stratégiaalkotás és tervezés	59,87	66,84	59,04
Munkatársak	63,59	69,36	62,89
Partnerkapcsolatok és erőforrások	66,10	75,35	64,98
Folyamatok	60,03	69,08	58,94
Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények	65,28	76,09	63,99
Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	67,49	79,40	66,06
Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	61,29	74,55	59,70
Kulcsfontosságú eredmények	61,87	73,94	60,42
Szervezeti átlag	63,60	73,50	62,42

A főkritériumi összesítés diagramon a CAF fő értékelési panelek eredményei láthatóak alulról felfelé nézve pontszám szerint növekvő sorrendben a jobb áttekinthetőség kedvéért. Zöld színnel a hivatali átlag értéket (63,60 pont) jelöltük. Az ettől felfelé elhelyezkedő kritériumokat tekinthetjük

erősségnek, az alatta levőket pedig fejlesztendő területnek. Itt azért fontos megjegyezni, hogy nincs nagy különbség a legmagasabb és a legalacsonyabb pontszám között. Az **adottságok** közé tartozó főkritériumok teljes szervezet általi értékelése minden esetben az 51-70 sávba esett. Ami azt jelenti, hogy a kitöltők vélekedése szerint az adott területen alkalmazott gyakorlatot ellenőrzik és felülvizsgálják, hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítják-e meg.

Az **eredmények** főkritériumai is ugyanebbe a sávba estek. Ezek szerint a kapcsolódó területen az eredmények javuló tendenciát mutatnak, a kitűzött célok többsége teljesül.

Főkritériumi összesítés



Az átlagtól legmesszebb levő szélső értékeket figyelembe véve főkritériumi szinten erősségként a **munkatársakkal kapcsolatos eredmények**, a **vezetés** és a **partnerkapcsolatok és erőforrások** adottságai, valamint az **Állampolgár-/ ügyfélközpontú eredmények**, míg a fejlesztésre váró területek között a **stratégiaalkotás és tervezés** és a **folyamatok** adottságai, valamint a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények említhetők.

Az általánosan tapasztalható válaszadói aktivitás mellett jellemzőbb a vélemények egységes (nem jelentős szórás érték alapján történő) megítélése. Azok az alkritériumok, ahol nagyobb számban

találhatóak a magasabb szórás eredmények (szélsőségesebb értékítéletek) részletes elemzés során külön említésre kerültek.

5.2. Hivatali erősségek

Az egyes alkritériumokhoz tartozó erősségeket a 4.fejezet táblázataiban részletesen tárgyaltuk, itt egyel magasabb szintről nézve az alkritériumok által elért eredmények alapján állítottuk össze a Hivatal erősségeit. Azok kerültek ide, melyek **legalább 65 pontot értek**.

- A Hivatal vezetése irányt mutat a Hivatal számára: hosszú távú elképzeléseket, célokat és értékeket határoz meg.
- A Hivatal vezetése ösztönzi és támogatja a Hivatal munkatársait.
- A Hivatal a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakít ki és ápol
- A hivatal a fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakít ki, és ápolja azokat
- A hivatal a pénzügyeit megfelelően kezeli, irányítja.
- A hivatal hasznosítja a szervezetben rendelkezésre álló információt és tudást
- Az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján
- A hivatal a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján.

5.3. A Hivatal fejlesztendő területei

Az egyes alkritériumokhoz tartozó fejlesztendő területeket a 4.fejezet táblázataiban részletesen tárgyaltuk, itt egyel magasabb szintről nézve az alkritériumok által elért eredmények alapján állítottuk össze a Hivatal fejlesztendő területeit. Azok kerültek ide, melyek nem érték el a **62 pontot**.

- A Hivatal adatokat gyűjt az érdekelt felek igényeire vonatkozóan a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és terveit aktualizálásához
- A Hivatal az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítja stratégiáját és terveit
- A Hivatal megtervezi, bevezeti és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat
- A hivatal menedzseli technológiáját
- A hivatal eszközeit és vagyontárgyait kezeli
- A hivatal az érdekelt felek bevonásával alakítja ki, működteti és fejleszti folyamatait és azok rendszerét

- A hivatal összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival.
- A hivatal társadalmi felelősségvállalása a társadalom megítélése alapján
- A hivatal nem érte el céljait a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága).

5.4.Általános fejlesztési javaslatok

- A dolgozói bevonás igénye döntően – de nem kizárólag – az innovációs és modernizációs folyamatokhoz, a döntésekhez kapcsolódik. A belső kommunikáció hiányosságai pedig a bevonáson túl elsősorban a célokkal és stratégiai tervekkel kapcsolatos tájékoztatásban kereshető, a két terület fejlesztése egymással összefügg. Hatásos lehet, ha a munkatársak igénye és véleménye a formális bevonás intézményein keresztül kommunikálódik, mint például az apparátusi vagy szervezeti egységenként történő belső értekezletek, amelyek nem csupán tájékoztató vagy feladatkiosztó jellegűek, hanem lehetőséget adnak (esetleg konkrét napirend formájában) adott témakört érintően igény közvetítésére, javaslatok, ötletek továbbítására. Objektív módon valamennyi munkatárs elégedettsége, igénye is mérhető például dolgozói kérdőíves / interjúk felmérések segítségével.
- Javasolt tehát, hogy a Hivatal fordítson nagyobb gondot e belső fórumok és csatornák hatékonyabb működtetésére, igyekezzon gyűjteni vagy meghallgatni a dolgozói véleményeket, és ügyeljen arra is, hogy azokról – legalább a fontosabb belső, mindenkit érintő problémák vonatkozásában – a munkatársak visszajelzéseket is kaphassanak.
- Itt említhető még, hogy az informatikai lehetőségek szélesebb körű kihasználásának igénye inkább az ügyfelekkel való elektronikus kapcsolattartás gyengébb eredményeiben, mint a belső kommunikációban mutatkozik meg. Ugyanakkor mivel az e-közigazgatással szemben elvárt követelmények és indított programok (pl.: EKOP) a szervezeti teljesítmény növelését az infokommunikációs eszközökön keresztül is megvalósíthatónak látja, a Hivatalon belüli – és kívüli – elektronikus lehetőségek minél jobb kihasználása a nem gyenge eredményeken (így a szervezet összteljesítményén) is javíthat.
- Vélhetően a képzésekre fordítható keretek szűkülése miatt is fokozódó igény az egyéni életpálya és a képzések tervezése, optimalizálása. Mivel a teljesítménymérés és értékelés, területén az értékelők – igaz eltérő mértékben és nagyobb véleménymegosztás mellett – problémákat jeleztek, javasolt erre fokozottan tekintettel lenni a közszolgálati teljesítményértékelés gyakorlati alkalmazása, és fejlesztése során. Természetesen a

humánpolitikának mérlegelnie kellene a javítás lehetőségeit, ugyanakkor például a munkatársak bevonásával célzott ötletgyűjtés is közelebb vezethet az eredményhez.

- A megfelelő folyamat- és változásmenedzselés érdekében felmerülő igény számos új feladat, esetleg belső átszervezés vonatkozásában további új irányítási és végrehajtási keretek kialakítását igényelheti. Ezen keretek megteremtése azonban erőforrás és munkaszervezési igény miatt mindenképpen vezetői döntést, és tervezést igényel. Mivel a CAF eredmények szerint a változásokra való stratégiai szintű felkészülés változó, az innovációs folyamatok végrehajtása problémás, e terület komplex beavatkozást igényel. Az adatok és információk figyelemmel kísérését, ki kell terjeszteni az érdekelték igényeire, elvárásaira vonatkozó információk szisztematizáltabb gyűjtésére is (módszerek körének esetleges bővítésével). Ehhez elengedhetetlen a tervezési folyamat, ami nem lehet csak pénzügyi vonatkozású
- A folyamatok esetleges felülvizsgálatát, újra-tervezését, optimalizálását objektív adatokkal segíthetik a munka(nap)fénykép vizsgálatok eredményei.
- Az előzőekben említett változás-kezelés fejlesztéséhez javasolt több lépés más területeken is (pl.: a folyamat- és / vagy teljesítmény menedzsment) is hasznosítható, az eredményes megvalósítást hatékonyan támogathatná a minőség-, folyamat- valamint szervezeti és egyéni teljesítménymenedzsment integrált rendszerek alkalmazása (CAF, ISO 9001). Ezen rendszerek önmagukban is segítenek keretet adni a rendszerszerű fejlesztésekhez, bizonyos vonatkozásokban konkrét követelmények előírásával és azok betartásával / betartatásával sürgetik az egyébként is szükséges beavatkozásokat, integráltan pedig komplex módon támogatnak a felmerült problémák kezelésében.
- A CAF céljai szerint – és az önértékelés eredményei alapján – is egyre inkább előtérbe kell kerülnie a benchmarking / benchlearning tevékenységeknek. Ennek feltétele azonban, hogy tudatosan szervezze (vezetői, és nem vezetői szinten is) a Hivatal ezt a tevékenységet, valamint elemezze és értékelje a folyamat eredményét.
- Az adatgyűjtés, értékelés valamint a módszerek ellenőrzésének a folyamata (tekinthető monitoring szisztémának) a vezetési információs rendszerhez kapcsolható elem, így az irányítás egyik jól használható eszköze lehet, ugyanakkor bármelyik fent említett területet érintően segíti az objektív tényadatokon alapuló döntéshozatalt, az önértékelés, összehasonlítás (benchmarking, benchlearning) tevékenységét és az azt követő intézkedések reális tervezését és eredményes megvalósítását

6. Melléklet

Kérdőívek összesített adatai

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
1.	Vezetés	66,92		76,93	65,71
1.1.	A Hivatal vezetése irányt mutat a Hivatal számára: hosszú távú elképzeléseket, célokat és értékeket határoz meg.	66,41		71,95	65,75
1.1.1.	Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozóan egységes és határozott elképzelésekkel (merre tartunk) és küldetéstudattal (melyek a céljaink) rendelkezik	65,98	19,18	67,83	65,76
1.1.2.	Értékkrend megalkotása a szervezet küldetésével és jövőképével összhangban, a közszféra általános értékkrendjének tiszteletben tartásával.	65,19	22,23	67,17	64,95
1.1.3.	A küldetés, a jövőkép, az értékek, a stratégiai és az operatív célkitűzések szélesebb körű, valamennyi munkatárs és egyéb érdekelt felek számára történő kommunikációjának biztosítása..	62,55	18,82	62,33	62,58
1.1.4.	A küldetés, a jövőkép és az értékek rendszeres felülvizsgálata a külső környezetben bekövetkező változások követése érdekében.	65,20	22,90	71,33	64,46
1.1.5.	Olyan irányítási rendszer kialakítása, amely megelőzi az etikátlan magatartást, és segíti a munkatársakat a szervezet különböző értékeinek összeütközéséből fakadó etikai dilemmák kezelésében.	67,29	20,69	76,50	66,18
1.1.6.	A korrupció megelőzése az érdekkonfliktusok lehetséges területeinek azonosításával és a munkatársak számára azok kezelésére vonatkozó irányelvek meghatározásával.	70,59	20,40	85,67	68,78
1.1.7.	A kölcsönös bizalom, lojalitás és tisztelet erősítése a munkatársak, vezetők és a menedzsment között (pl. a küldetés, a jövőkép és az értékek állandóságának figyelemmel kísérésével, valamint a jó vezetésre vonatkozó normák átértékelésével és új normák megfogalmazásával)..	68,09	19,81	72,83	67,52
1.2.	A Hivatal vezetése fejleszti és működteti a Hivatal irányítási rendszerét.	64,01		73,57	62,86
1.2.1.	A megfelelő vezetési struktúra meghatározása és kialakítása (szintek, funkciók, felelősségek és kompetenciák), továbbá a folyamatok és partnerkapcsolatok menedzselési rendszerének kialakítása a szervezet stratégiájával és terveivel, valamint az érdekeltek elvárásaival összhangban.	67,95	18,96	74,33	67,18
1.2.2.	A szervezet felépítésében, teljesítményében és irányításában szükséges változások azonosítása és a megvalósítás szempontjából történő rangsorolása.	68,11	18,12	74,67	67,32
1.2.3.	A szervezet minden szintje számára számon kérhető célokat fejleszt ki, valamint megteremti az érdekelt felek különböző elvárásai és szükségletei közötti egyensúlyt, összhangban az állampolgárok/ügyfelek differenciált szükségleteivel (pl. nemi egyenjogúság és társadalmi sokszínűség).	67,86	19,52	71,50	67,42
1.2.4.	Vezetői információs rendszer kialakítása, amely tartalmazza a kockázatkezelésből és a belső ellenőrzésekből, valamint a szervezet stratégiai és operatív céljainak folyamatos figyelemmel kíséréséből (pl. Balanced Scorecard) származó információkat	64,54	22,15	69,17	63,98

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
1.2.5.	A TQM alapelveinek alkalmazása, valamint minőségirányítási rendszerek bevezetése és tanúsítása (pl. CAF modell, EFQM Kiválóság Modell vagy ISO 9001.	55,54	26,25	60,67	54,92
1.2.6.	Az e-kormányzati stratégia megfogalmazása és összehangolása a szervezet stratégiai és operatív céljaival..	58,46	24,65	70,33	57,04
1.2.7.	Megfelelő feltételek kialakítása a folyamat- és projektmenedzsment, valamint a csoportmunka számára..	64,61	22,02	80,17	62,74
1.2.8.	A hatékony belső és a külső kommunikáció feltételeinek megteremtése, mivel a kommunikáció a szervezet egyik döntő sikertényezője.	66,32	22,31	76,67	65,08
1.2.9.	A vezetői elkötelezettség kinyilvánítása a szervezet folyamatos fejlesztése és innovációja iránt az ehhez szükséges környezet támogatásával és a munkatársi visszajelzések bátorításával.	63,46	25,03	80,83	61,38
1.2.10	A változások szükségességének és várható hatásainak kommunikálása a munkatársak és más érdekelt felek részére	63,21	23,83	77,33	61,52
1.3.	A Hivatal vezetése ösztönzi és támogatja a Hivatal munkatársait.	70,33		83,37	68,76
1.3.1.	Személyes vezetői példamutatás, amely összhangban áll a lefektetett szervezeti célokkal és értékekkel.	71,20	20,23	80,50	70,08
1.3.2.	A vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom és tisztelet kultúrájának fejlesztése a diszkrimináció bármely formáját megelőző eszközök alkalmazásával	73,29	17,60	84,33	71,96
1.3.3.	A munkatársak rendszeres tájékoztatása a szervezettel kapcsolatos kulcsfontosságú kérdésekről (pl. a szervezetet érintő változásokról, eseményekről).	72,46	18,14	84,67	71,00
1.3.4.	A munkatársak támogatása feladataik, terveik végrehajtásában és célkitűzéseik elérésében az általános szervezeti célkitűzések erősítése érdekében.	70,66	21,40	84,67	68,98
1.3.5.	Visszajelzés a munkatársak részére az egyének és a munkaközösségek teljesítményének javítása érdekében.	72,36	17,09	78,50	71,62
1.3.6.	A munkatársak ösztönzése, bátorítása és felhatalmazása a hatáskörök, a felelősségi körök – beleértve az elszámoltathatóságot is – delegálási feltételeinek megteremtésével.	73,38	17,43	82,17	72,32
1.3.7.	A tanuláson alapuló munkakultúra meghonosodásának elősegítése és a munkatársak bátorítása szaktudásuk fejlesztésére.	69,80	20,96	83,17	68,20
1.3.8.	A vezetők konstruktív párbeszéd útján kinyilvánítják, hogy szívesen fogadják a munkatársaktól érkező kezdeményezéseket/javaslatokat.	67,30	22,52	84,33	65,26
1.3.9.	Csoportok és egyének munkájának elismerése és jutalmazása.	66,32	25,28	88,83	63,62
1.3.10.	A munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és figyelembevétele a munkatársak irányításánál (pl. egyéni munkarend lehetőségének biztosításával)..	66,52	22,94	82,50	64,60
1.4.	A Hivatal a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakít ki és ápol	66,92		78,82	65,49

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
1.4.1.	A szervezet érdekelt felekkel kialakított kapcsolatának elemzése, amely magában foglalja az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeli elvárásainak feltérképezését és ezen elemzés eredményeinek ismertetését a szervezeten belül.	59,61	23,34	76,00	57,64
1.4.2.	Segítség a politikai döntéshozóknak a szervezettel kapcsolatos közpolitikák meghatározásában	57,98	24,88	77,33	55,66
1.4.3.	A szervezet szempontjából lényeges közpolitikák azonosítása és beépítése a szervezet tevékenységébe, működésébe és célrendszerébe (pl. a magasabb szintű politikai célok szervezeti szintű célokká történő átalakításával).	77,34	128,80	78,00	77,26
1.4.4.	Annak biztosítása, hogy a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira vonatkozó rövid és hosszú távú célok összhangban legyenek a közpolitikákkal és a politikai döntésekkel, továbbá a vonatkozó erőforrások felett rendelkező döntéshozókkal történő kompromisszumra vezessenek.	66,41	21,68	80,00	64,78
1.4.5.	A politikai szereplők és az érdekelt felek bevonása a szervezet irányítási rendszerének fejlesztésébe.	62,05	20,54	75,83	60,40
1.4.6.	Kezdeményező és rendszeres kapcsolat fenntartása a megfelelő végrehajtói és törvényhozói területek politikai döntéshozóival	68,50	20,49	80,83	67,02
1.4.7.	Partnerkapcsolatok és hálózatok kialakítása és fenntartása a meghatározó érdekelt felekkel (pl. állampolgárokkal és állampolgári közösségekkel, civil szervezetekkel, érdekcsoportokkal, ipari és más köztisztviselőkkel).	69,54	18,17	89,67	67,12
1.4.8.	Szakmai egyesületek, érdekképviselői szervezetek és érdekcsoportok tevékenységeiben való részvétel	66,88	16,48	78,83	65,44
1.4.9.	A szervezet és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére való törekvés.	77,80	15,80	82,83	77,20
1.4.10.	A közszolgálati szervek termékeire és szolgáltatásaira vonatkozó kommunikációs terv kidolgozása, amelynek középpontjában az érdekelt felek állnak.	63,07	23,75	68,83	62,38
2.	Stratégiaalkotás és tervezés	59,87		66,84	59,04
2.1.	A Hivatal adatokat gyűjt az érdekelt felek igényeire vonatkozóan a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához	61,14		63,43	60,87
2.1.1.	Valamennyi érdekelt fél beazonosítása és a vizsgálati eredmények közlése az egész szervezettel	60,84	22,52	63,00	60,58
2.1.2.	Az érdekelt felekre, igényeikre, elvárásaikra és elégedettségükre vonatkozó információk tervezett és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata.	61,84	23,36	62,67	61,74
2.1.3.	A szervezet tevékenysége szempontjából fontos információk tervezett és rendszeres gyűjtése, elemzése és felülvizsgálata (pl. politikai, jogi, társadalmi-kulturális, környezeti, gazdasági, technológiai és népesedési változások).	63,00	23,89	63,33	62,96
2.1.4.	A szervezet irányításához kapcsolódó információk tervezett és rendszeres gyűjtése, ami magában foglalja a szervezet teljesítményéhez kapcsolódó adatokat (pl. költséghatékonyság mutatói, belső és külső ellenőrzések eredményei)..	66,54	24,51	66,50	66,54

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
2.1.5	Belső erősségek és fejlesztendő területek tervezett és rendszeres elemzése (pl. TQM-diagnózis a CAF vagy EFQM modell segítségével), beleértve a szervezetre vonatkozó veszélyek és/vagy lehetőségek elemzését is (pl. SWOT elemzés vagy kockázatkezelés módszerével).	53,50	27,89	61,67	52,52
2.2.	A Hivatal az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítja stratégiáját és terveit	60,87		70,17	59,76
2.2.1.	A küldetés és a jövőkép lebontása stratégiai (hosszú és középtávú) és működési (konkrét és rövid távú) célokra és feladatokra, figyelembe véve a megvalósítás kockázatait is..	58,50	24,35	69,33	57,20
2.2.2.	Az érdekelt felek bevonása a szervezet stratégiájának és terveinek kialakításába a különböző érdekelt felek igényeinek figyelembevételével és az eltérő igények közötti egyensúly megteremtésével, azok prioritását is figyelembe véve.	60,43	22,90	67,83	59,54
2.2.3.	A meglévő feladatok értékelése az eredmények (szolgáltatások nyújtása és termékek előállítása), az elért társadalmi hatások, valamint a stratégiai és operatív tervek minőségének szempontjából.	62,82	18,56	67,67	62,24
2.2.4.	A szervezet stratégiájának felülvizsgálatához, fejlesztéséhez és aktualizálásához szükséges erőforrások biztosítása	64,04	23,42	76,67	62,52
2.2.5.	A feladatok és a források, a hosszú és rövid távú kényszerítő tényezők, valamint az érdekelt felek által támasztott követelmények közötti egyensúly megteremtése.	60,34	21,10	67,17	59,52
2.2.6.	A társadalmi felelősségvállalásra vonatkozó politika kialakítása és annak beépítése a szervezet stratégiájába és terveibe	59,11	24,37	72,33	57,52
2.3.	A hivatal megismerteti, bevezeti és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit	63,22		70,38	62,36
2.3.1.	A stratégia és a tervek megvalósítása a prioritások meghatározása, az időkeretek, a megfelelő folyamatok és projektek kialakítása, valamint a szervezeti felépítés meghatározása útján..	60,14	22,77	65,33	59,52
2.3.2.	A szervezet stratégiai és működési céljainak lebontása a szervezeti egységek és a munkatársak szintjére, a rájuk vonatkozó tervek és feladatok formájában.	64,18	19,67	75,67	62,80
2.3.3.	Olyan tervek és programok kidolgozása, amelyek minden egyes szervezeti egység részére meghatároznak célokat és eredményeket, olyan konkrét mérőszámokkal, amelyek megszabják az elérni kívánt változások (elvárt eredmények) szintjét	62,93	19,28	67,33	62,40
2.3.4.	Hatékony párbeszéd folytatása a szervezeten belül a célok, a tervek és a feladatok megismertetése érdekében	63,71	20,44	78,83	61,90
2.3.5.	Olyan módszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek a stratégia végrehajtása céljából rendszeres időközönként a szervezet minden szintjének (szervezeti egységek, tevékenységi körök, teljes szervezet) teljesítményét figyelemmel kísérik, mérik és/vagy értékelik.	65,30	20,10	69,50	64,80

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
2.3.6.	Olyan módszerek kifejlesztése és alkalmazása, amelyek a szervezet minden egyes szintjének teljesítményét mérik a felhasznált erőforrások és az eredmények (hatékonyság), valamint az eredmények és a társadalmi hatás (eredményesség) közötti viszony szempontjából	65,96	19,55	67,00	65,84
2.3.7.	A stratégia és a tervezési módszerek átszervezésére és fejlesztésére irányuló igények értékelése az érdekelt felek bevonásával.	60,30	23,46	69,00	59,26
2.4.	A Hivatal megtervezi, bevezeti és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat	54,26		63,38	53,16
2.4.1.	Új innovációs kultúra kialakítása például az egymástól tanulás módszerének bevezetésével, képzések alkalmazásával, illetve tanuló műhelyek kialakításával	55,21	21,30	65,50	53,98
2.4.2.	A belső mutatók, a belső változásösztönző tényezők, valamint az innováció és változás iránti külső igények tervezett és rendszeres figyelemmel kísérése.	56,84	18,42	67,00	55,62
2.4.3.	A korszerűsítés és innováció, valamint azok megvalósításának megvitatása az érdekelt felekkel.	59,50	17,17	71,00	58,12
2.4.4.	A változások hatékony bevezetését támogató módszerek és rendszerek alkalmazása (pl. projektmenedzsment, benchmarking és egymástól történő tanulás, kísérleti projektek, változás bevezetését ellenőrző monitoring rendszerek, a változás követéséhez kapcsolódó jelentési rendszer, valamint a PDCA elv érvényesítése).	57,09	19,79	63,33	56,34
2.4.5.	A szervezet által tervezett változások bevezetéséhez szükséges erőforrások biztosítása.	62,09	17,07	70,83	61,04
2.4.6.	A munkatársak és a vezetés irányából jövő kezdeményezések közötti egyensúly megteremtése.	63,77	18,28	70,17	63,00
2.4.7.	Az e-kormányzati eszközök használatának támogatása a biztosított szolgáltatások eredményességének és az átláthatóságnak a növelése, továbbá a szervezet és az állampolgárok/ügyfelek közötti párbeszéd fejlesztése érdekében.	25,29	32,23	35,83	24,02
3.	Munkatársak	63,59		69,36	62,89
3.1.	A Hivatal az emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezi, irányítja és fejleszti	63,69		73,52	62,51
3.1.1.	A jelenlegi és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzése, figyelembe véve az érdekelt felek igényeit és elvárásait, továbbá a szervezet stratégiáját	64,38	19,93	79,33	62,58

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
3.1.2.	Olyan emberierőforrás-menedzsmentre vonatkozó politika kidolgozása és bevezetése, amely a szervezet stratégiáján és tervein alapul, és amely figyelembe veszi a jövőbeli igények kielégítéséhez várhatóan szükséges munkatársi kompetenciákat, valamint az egyéb szociális (pl. rugalmas munkaidő, gyermekgondozási célú tartós távollét, hétvégi munkavégzés, esélyegyenlőség, nemi és kulturális sokféleség, fogyatékkal élők foglalkoztatása) és környezeti szempontokat.	58,91	23,78	68,83	57,72
3.1.3.	A szervezet küldetésének megvalósításához szükséges munkaerő-gazdálkodás (felvétel, munkaerő-átcsoportosítás, fejlesztés), amely figyelembe veszi a feladatok és felelőségek megfelelő elosztását.	65,05	16,04	72,00	64,22
3.1.4.	Átlátható, objektív kritériumokat tartalmazó, a felvételre, az előléptetésre, az illetményre, a jutalmakra és a vezetők kiválasztására vonatkozó alapelvek és politika kialakítása és bevezetése.	64,88	20,50	76,17	63,52
3.1.5.	A teljesítmény elismerését támogató szervezeti kultúra kialakítása (pl. az egyének és csoportok teljesítményének elismerését szolgáló átlátható jutalmazási rendszer kialakítása és működtetése).	62,34	19,82	82,17	59,96
3.1.6.	Kompetenciaprofilok, munkaköri és feladatleírások alkalmazása a szervezet munkaerő-felvételi és továbbképzési rendszerében, mind a vezetés, mind a dolgozók számára.	61,91	22,31	64,33	61,62
3.1.7.	Az e-kormányzat és egyéb internetalapú megoldások, szolgáltatások biztosításához és fejlesztéséhez szükségesek emberi erőforrások kiemelt figyelemmel kísérésére (pl. ehhez kapcsolódó képzések).	61,57	22,79	63,33	61,36
3.1.8.	A kiválasztás és közszolgálati életpálya kialakítása során tisztességes foglalkoztatást és esélyegyenlőséget kell biztosítani, továbbá figyelemmel kell lenni a sokszínűségből adódó különbözőségekre (pl. nem, nemi irányultság, fogyatékoság, életkor, faj és vallás).	70,48	16,88	82,00	69,10
3.2.	A Hivatal az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felméri, fejleszti és felhasználja a munkatársak kompetenciáit	63,05		63,38	63,01
3.2.1.	A jelenlegi munkatársi kompetenciák (tudás, készségek, képességek és hozzáállás) felmérése egyéni és szervezeti szinten, valamint e felmérések eredményeinek rendszeres összevetése a szervezeti igényekkel.	64,96	22,01	65,33	64,92
3.2.2.	A munkatársi kompetenciák fejlesztésére vonatkozó stratégia és tervek megvitatása, kidolgozása és kommunikálása. Ez magában foglalja a szervezet és az egyének jelenlegi és jövőbeni igényein alapuló képzési terveket.	65,32	19,48	67,00	65,12

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
3.2.3.	A stratégiával összhangban személyes képzési és fejlesztési tervek kidolgozása, jóváhagyása és felülvizsgálata valamennyi munkatárs és/vagy csoportok számára. A tervezés során figyelembe kell venni a részmunkaidőben foglalkoztatottakat és a gyermek gondozása céljából távol levőket is. Az egyéni továbbképzési tervhez kapcsolódhat egy interjú is, amely lehetőséget teremthet a vélemények kölcsönös megismerésére és az elvárások egymáshoz igazítására.	61,86	24,58	60,83	61,98
3.2.4.	A vezetői és irányítási képességek és kompetenciák fejlesztése a munkatársak, az állampolgárok/ügyfelek és a partnerek vonatkozásában.	65,45	21,21	65,50	65,44
3.2.5.	Új munkatársak beilleszkedésének támogatása (pl. mentorálás, egyéni tanácsadás, coaching).	65,45	24,70	71,33	64,74
3.2.6.	A munkatársak belső és külső mobilitásának elősegítése.	67,36	23,50	71,33	66,88
3.2.7.	Korszerű képzési módszerek kidolgozása és alkalmazásuk támogatása (pl. multimédiával támogatott képzések, munkahelyi képzés, e-tanulás, távoktatás, közösségi médiumok használata).	66,64	24,32	57,17	67,78
3.2.8.	Képzési tevékenységek tervezése és kommunikációs technikák fejlesztése a kockázatkezelés, az összeférhetetlenség, a sokféleség kezelése, a nemek társadalmi egyenrangúságának érvényesítése a nemi integritás, valamint az etika területén	62,96	22,76	61,67	63,12
3.2.9.	A munkahelyi képzési és fejlesztési programok hatásának, továbbá a képzések keretében nyújtott ismeretek szervezeten belüli átadásának értékelése az eredményesség, a költségek és a költséghatékonyság szempontjából.	60,32	22,05	61,00	60,24
3.2.10.	A női életpályamodell szükségességének vizsgálata és ennek megfelelő képzési tervek kialakítása.	50,21	26,62	52,67	49,92
3.3.	A hivatal a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását	64,02		71,18	63,16
3.3.1.	A nyílt kommunikáció és a párbeszéd kultúrájának kialakítása, a csapatmunka bátorítása.	65,30	21,71	73,33	64,34
3.3.2.	A munkatársakat elképzeléseik megosztására, javaslataik megtételére bátorító környezet kialakítása és ezt támogató módszerek bevezetése és alkalmazása (pl. javaslattételi rendszerek, munkacsoportok, brainstorming).	62,64	21,84	72,83	61,42
3.3.3.	A munkatársak és az érdekképviselőket ellátó személyek, szervezetek (pl. szakszervezetek) bevonása a szervezet stratégiájának, céljainak és terveinek kialakításába, a folyamatok megtervezésébe és a fejlesztési tevékenységek meghatározásába és végrehajtásába.	61,55	22,43	70,83	60,44
3.3.4.	Megállapodásra, konszenzusra való törekvés a vezetők és a munkatársak között a célok és a célok megvalósítására vonatkozó mérési módszerek terén.	66,57	21,02	71,17	66,02

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
3.3.5.	Rendszeres felmérések elvégzése a munkatársak körében, beleértve a felmérési eredmények és a felmérések alapján indított fejlesztések ismertetését.	56,25	26,44	55,67	56,32
3.3.6.	A szakmai vezetés és a szervezeten irányítás minőségére vonatkozó visszajelzési lehetőség biztosítása a munkatársak részére (pl. a 360 fokos értékelés módszerének alkalmazásán keresztül).	54,80	26,55	53,83	54,92
3.3.7.	Az egész szervezetben jó munkakörülmények biztosítása, beleértve az egészségvédelmi és egyéb munkabiztonsági előírásokat.	74,21	20,02	88,17	72,54
3.3.8.	Olyan körülmények biztosítása, amelyek alkalmasak arra, hogy a dolgozók számára ésszerű egyensúlyt teremtsenek a munka és a magánélet között (pl. rugalmas munkaidő, távmunka), figyelemmel vannak a részmunkaidőben foglalkoztatottakra és a gyermek gondozása céljából távol levőkre, hogy a lényeges információkhoz ők is hozzáférjenek és a megfelelő szervezeti ügyekben és a képzésekben részt vehessenek.	65,86	26,03	74,50	64,82
3.3.9.	Különös figyelem fordítása a társadalmilag hátrányos helyzetű és fogyatékkal élő személyekre (pl. esélyegyenlőségi terv kidolgozásával és megvalósításával)	66,18	23,36	69,83	65,74
3.3.10.	Kiigazított rendszerek és megoldások a munkatársak nem pénzügyi ösztönzésére (pl. a munkatársak juttatásainak tervezése és felülvizsgálata, valamint a munkatársak egészségére és jóllétére koncentrált szociális, kulturális és sporttevékenységek támogatása).	66,80	24,23	81,67	65,02
4.	Partnerkapcsolatok és erőforrások	66,10		75,35	64,98
4.1.	A hivatal a fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakít ki, és ápolja azokat	65,44		73,15	64,52
4.1.1.	A szervezet működése szempontjából meghatározó jelentőségű partnerek azonosítása (az üzleti, közszolgálati és civil szektorból egyaránt) és a velük kialakítandó kapcsolat természetének meghatározása (pl. vevő – szolgáltató, beszállító, együttműködő, társszolgáltató, helyettesítő/kiegészítő termék előállítója, tulajdonos, alapító).	69,16	20,58	84,17	67,36
4.1.2.	Megfelelő partnerségi megállapodások megkötése, figyelembe véve a társadalmi felelősségvállalás különböző aspektusait, mint pl. a szolgáltatások vagy termékek társadalmi-gazdasági és környezeti hatásai	67,32	19,54	78,67	65,96
4.1.3.	Konkrét feladatra irányuló partnerkapcsolatok ösztönzése és szervezése, valamint közös projektek kialakítása és megvalósítása más közszolgálati szervezetekkel (ez lehet azonos vagy különböző politikai ágazathoz tartozó, illetve azonos vagy eltérő szinten lévő közszolgálati szervezet)	67,59	18,98	75,67	66,62
4.1.4.	A partnerkapcsolatok eredményességének folyamatos ellenőrzése és értékelése.	64,80	23,28	74,17	63,68

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
4.1.5.	A köz- és magánszektor hosszú távú partnerkapcsolati (PPP) lehetőségeinek feltárása és – ahol lehet – fejlesztése	59,05	26,99	67,00	58,10
4.1.6.	Az egyes partnerek felelősségi körének meghatározása és a velük kialakított partnerkapcsolat menedzselése, beleértve a kapcsolat ellenőrzését, értékelését és felülvizsgálatát	61,91	26,59	66,83	61,32
4.1.7.	A szervezet teljesítményének növelése a munkahelyi gyakorlat lehetőségeinek kihasználásával	68,27	19,87	75,67	67,38
4.1.8.	A jó gyakorlatokra vonatkozó tapasztalatok felkutatása, megismerése és adaptálása, valamint kicserélése pl. egymástól történő tanulási és/vagy benchmarking projektek keretében.	66,52	20,33	72,67	65,78
4.1.9.	Társadalmilag felelős szolgáltatók kiválasztása a közbeszerzések során.	64,38	24,84	63,50	64,48
4.2.	A hivatal az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakít ki és tart fenn.	62,09		67,60	61,43
4.2.1.	Kezdeményező jellegű tájékoztatáspolitikák alkalmazása (pl. arról, hogy a szervezet hogyan végzi munkáját, a különböző közszolgálati szervezetek hatásköreiről, a szervezet felépítéséről és eljárásairól stb.)	64,88	23,12	83,00	62,70
4.2.2.	Az állampolgárok/ügyfelek önszerveződésének, igényeik és követeléseik kifejezésének bátorítása, továbbá az állampolgári csoportokkal és a nem kormányzati szervezetekkel történő partnerkapcsolatok támogatása	64,45	20,10	73,17	63,40
4.2.3.	Az állampolgárok/ügyfelek és képviselőik bevonása és bevonásuk bátorítása a szervezet tervezési, egyeztetési és döntési folyamataiba, pl. konzultációk, felmérések, közvélemény-kutatások és fejlesztő csoportokba történő bevonás segítségével	58,16	24,24	61,33	57,78
4.2.4.	Az állampolgárok/ügyfelek elképzeléseinek, javaslatainak és panaszainak megismerését célzó aktív fellépés kereteinek meghatározása, és az ezek összegyűjtéséhez alkalmas eszközök (pl. felmérések, fókuszcsoportos konzultációk, kérdőívek, panaszládák, közvélemény-kutatási kérdőívek stb.) alkalmazása. Az információk elemzése és hasznosítása, az eredmények közzététele.	61,91	24,82	62,00	61,90
4.2.5.	A szervezet tevékenységének, valamint döntési folyamatai átláthatóságának biztosítása (pl. éves jelentések kiadása, sajtókonferenciák megtartása és a releváns információk interneten keresztül történő közzététele).	66,75	23,70	73,50	65,94
4.2.6.	Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szervezet szolgáltatásába (pl. helyi szinten a hulladékgazdálkodással összefüggésben) és a szervezet értékeléseibe (pl. rendszeres elégedettségi felméréseken keresztül).	64,84	22,15	67,83	64,48

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
4.2.7.	Az állampolgárok/ügyfelek elvárásainak hatékony kezelése azáltal, hogy a szervezet tudatosítja az állampolgárok/ügyfelek körében az általuk elvárható szolgáltatások körét és minőségi szintjét (pl. a szervezet által meghatározott Állampolgári Karta kiadásával).	54,80	27,87	54,67	54,82
4.2.8.	Naprakész információ gyűjtése az állampolgárok/ügyfelek egyéni és társadalmi szokásainak, magatartási formáinak változásáról annak érdekében, hogy elkerülhető legyen idejélmúlt konzultációs eljárások bevezetése és elavult szolgáltatások alkalmazása.	60,95	21,67	65,33	60,42
4.3.	A hivatal a pénzügyeit megfelelően kezeli, irányítja.	71,78		81,56	70,60
4.3.1.	A pénzügyi gazdálkodás hatékony, eredményes és gazdaságos összehangolása a stratégiai célkitűzésekkel	71,21	24,79	83,33	69,76
4.3.2.	A pénzügyi döntések kockázatainak és lehetőségeinek elemzése	72,14	23,04	82,50	70,90
4.3.3.	A szervezet pénzügyi és költségvetési átláthatóságának biztosítása	75,77	21,87	92,83	73,72
4.3.4.	A pénzügyi források költséghatékony, eredményes és gazdaságos felhasználásának biztosítása, az azt támogató költségelszámolási és kontrolling rendszerek alkalmazásával	71,55	22,11	83,83	70,08
4.3.5.	Költségvetés-tervezési és költségtervezési, valamint ellenőrzési rendszerek bevezetése (pl. többéves költségvetések, projekt-költségvetési, energetikai költségvetési és a társadalmi nemekre/sokszínűsége gyakorolt hatást is vizsgáló költségvetési programok)	69,43	24,09	73,83	68,90
4.3.6.	A pénzügyi felelősség megfelelő szintre történő delegálása, decentralizálása, a pénzügyek szervezeten belüli ellenőrzésének egyidejű biztosításával	72,43	22,24	82,50	71,22
4.3.7.	A beruházási és pénzügyi döntéseknél, ellenőrzéseknél a költség-/haszonelemzési, fenntarthatósági és etikai szempontok figyelembevétele	71,38	23,44	74,00	71,06
4.3.8.	A szervezet teljesítményét mutató adatok (mint pl. a szervezet eredményeihez és hatásához kapcsolódó célokra vonatkozó adatok) megjelenítése a költségvetési dokumentumokban.	70,30	22,15	79,67	69,18
4.4.	A hivatal hasznosítja a szervezetben rendelkezésre álló információt és tudást	65,48		73,29	64,54
4.4.1.	Az információ és tudás szervezeten belüli kezelésére, tárolására és értékelésére szolgáló rendszerek kifejlesztése, összhangban a stratégiai és működési célokkal	61,93	22,06	72,83	60,62
4.4.2.	A külső forrásból elérhető és a szervezethez kívülről érkező információ megszerzésének, feldolgozásának és hatékony felhasználásának biztosítása	64,70	19,46	75,00	63,46
4.4.3.	A szervezet rendelkezésére álló információ és tudás állandó figyelemmel kísérése, ezek alkalmazhatóságának, helyességének, megbízhatóságának és védelmének biztosítása	63,05	22,83	73,33	61,82

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
4.4.4.	Az információ és tudás menedzselésének összehangolása a szervezet stratégiai tervezésével, valamint az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeivel	62,05	22,36	74,67	60,54
4.4.5.	Belső információelosztási csatornák kialakítása annak érdekében, hogy valamennyi munkatárs hozzáférjen a saját feladataihoz és célkitűzéseikhez kapcsolódó információhoz és tudáshoz (pl. intranet, körlevél, egyéb belső kiadványok formájában)	72,39	21,66	81,00	71,36
4.4.6.	A szervezet dolgozóinál meglévő tudás folyamatos átadásának és megosztásának biztosítása (pl. mentorálás, coaching, írott kézikönyvek segítségével)	64,68	19,12	61,83	65,02
4.4.7.	Az adatok, információk cseréjének, valamint az adatokhoz és információkhoz való hozzáférésnek a biztosítása minden érdekelt fél számára, rendszerezetten és felhasználóbarát módon, figyelembe véve a társadalom minden tagjának (pl. idősek, fogyatékkal élők) sajátos igényeit	69,25	19,65	79,17	68,06
4.4.8.	Annak biztosítása, hogy a munkatársak birtokában lévő kulcsfontosságú információ és tudás a szervezet keretei között maradjon abban az esetben, ha a munkatárs elhagyja a szervezetet	65,79	26,10	68,50	65,46
4.5.	A hivatal menedzseli technológiáját	61,48		70,04	60,46
4.5.1.	A szervezet stratégiájával és céljaival összhangban álló tervek kialakítása a szervezetnél alkalmazandó technológiák kezelésére (pl. a szervezet IKT-rendszeréhez kapcsolódó fejlesztési tervek kidolgozásával).	55,09	25,00	67,00	53,66
4.5.2.	A szervezet által használt technológia költséghatékony alkalmazása, az alkalmazás ellenőrzése és értékelése. A technológiai befektetések rövid megtérülési idejének és értékelhetőségének biztosítása	57,61	22,47	65,67	56,64
4.5.3.	A technológia biztonságos, eredményes és hatékony felhasználásának biztosítása, különös tekintettel az azt alkalmazó munkatársak képességeire és jártasságára	63,70	22,27	73,83	62,48
4.5.4.	A megfelelő technológia eredményes és hatékony alkalmazása, pl.:	64,84	19,91	70,67	64,14
4.5.5.	Annak meghatározása, hogy az IKT hogyan használható a szolgáltatások javítása érdekében (pl. a közigazgatásban az információ kezelésére vonatkozó vállalati megoldások alkalmazása)	62,25	21,84	69,17	61,42
4.5.6.	Azoknak az IKT kereteknek és erőforrásoknak az átvétele, amelyek az intelligens és hatékony online szolgáltatásokhoz szükségesek az ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások továbbfejlesztése érdekében	61,86	21,73	69,67	60,92
4.5.7.	Az új, innovatív technológiai megoldások folyamatos figyelemmel kísérése, és szükség esetén a szervezetnél alkalmazott technológia kezeléséhez kapcsolódó irányelvek és tervek felülvizsgálata	64,27	20,44	73,67	63,14

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
4.5.8.	Az IKT társadalmi-gazdasági és környezeti hatásainak figyelembevétele (pl. az elektronikus [internetes] kapcsolattal nem rendelkezők ilyen technológiai megoldásokhoz, szolgáltatásokhoz való korlátozott hozzáférése, vagy a festékkazettákkal összefüggésben keletkező hulladék kezelése)	62,25	20,72	70,67	61,24
4.6.	A hivatal eszközeit és vagyontárgyait kezeli	70,30		86,48	68,35
4.6.1.	Egyensúlyteremtés az infrastruktúra költséghatékonysága, valamint a munkatársak és az ügyfelek igényei és elvárásai között (pl. az irodák/ügyfélszolgálati helyek centralizációja vagy decentralizációja, szobaelosztás, elérhetőség tömegközlekedéssel)	66,68	23,07	84,83	64,50
4.6.2.	Az irodai létesítmények biztonságos, hatékony és ergonómiai szempontból megfelelő használatának biztosítása a stratégiai és működési célok, a munkatársak igényei, a helyi kultúra és a fizikai korlátozó tényezők figyelembevételével (pl. nagy légtérű közös irodahelyiségek használata az egy-két fős irodákkal szemben, mobil irodák).	64,84	22,90	84,17	62,52
4.6.3.	Az épület, irodahelyiségek, eszközök és anyagok hatékony, ezen belül különösen költséghatékony, és fenntartható karbantartásának biztosítása.	72,25	20,21	86,17	70,58
4.6.4.	A szállítási lehetőségek és az energiaforrások hatékony, költséghatékony és fenntartható felhasználásának biztosítása és optimalizálása	69,64	23,06	84,17	67,90
4.6.5.	Az épületek megfelelő fizikai megközelíthetőségének biztosítása, összhangban a munkatársak, az állampolgárok/ügyfelek igényeivel és elvárásaival (pl. mozgáskorlátozottak számára megközelítési lehetőség biztosítása, megfelelő parkolási és tömegközlekedési elérés biztosítása)	77,38	21,86	96,50	75,08
4.6.6.	A tárgyi eszközök kezelésére irányuló integrált politika kidolgozása, amely kiterjed a biztonságos újrahasznosításra/ártalmatlanításra is (pl. közvetlen vagy alvállalkozó révén történő kezelés útján).	66,05	24,29	79,67	64,42
4.6.7.	A szervezet létesítményeinek rendelkezésre bocsátása a helyi közösség számára	75,23	21,40	89,83	73,48
5.	Folyamatok	60,03		69,08	58,94
5.1.	A hivatal az érdekelt felek bevonásával alakítja ki, működteti és fejleszti folyamatait és azok rendszerét	58,86		68,85	57,66
5.1.1.	A szervezet folyamatainak és a folyamatok közötti kapcsolatrendszernek a beazonosítása (feltérképezése) és leírása (pl. a folyamatok összeírása folyamatlistába vagy folyamattérkép készítése a kapcsolatok ábrázolására).	54,70	25,09	72,00	52,62
5.1.2.	A folyamatgazdák (azok a személyek, akik a folyamat minden lépését ellenőrzésük alatt tartják) azonosítása és kijelölése, valamint a folyamatokhoz kapcsolódó felelőségeik és hatásköreik meghatározása	60,43	22,45	77,33	58,40

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
5.1.3.	A folyamatok, a folyamatokhoz kapcsolódó kockázatok és sikertényezők elemzése, értékelése abból a célból, hogy a folyamatok képesek legyenek megfelelő módon támogatni a szervezet céljainak elérését és megfelelő mértékben reagálni a változó környezeti hatásokra	60,93	21,33	73,50	59,42
5.1.4.	A stratégiai célokat támogató folyamatok kialakítása és irányítása annak érdekében, hogy azok megfelelő mértékben támogassák a szervezet céljainak elérését.	60,48	22,34	73,83	58,88
5.1.5.	A munkatársak és az érintett külső érdekelték bevonása a folyamatok tervezésébe és fejlesztésbe a folyamatok kapcsán mért eredményesség és hatékonyság alapján (tehát a konkrét eredményekre és kiváltott hatásokra építve).	63,07	21,56	70,50	62,18
5.1.6.	Az erőforrások oly módon történő elosztása a folyamatok között, amely figyelembe veszi, hogy a szervezet stratégiai célkitűzéseinek megvalósításához mely folyamat milyen mértékben járul hozzá.	63,52	21,82	72,50	62,44
5.1.7.	A folyamatok rendszeres egyszerűsítése, szükség esetén javaslattétel a jogi követelmények módosítására	60,14	22,28	68,00	59,20
5.1.8.	A folyamatok értékeléséhez célok és mérőszámok (indikátorok) meghatározása, amelyek segítenek értékelni a folyamatok eredményességét a folyamat által érintettek szempontjából is. Ide tartozhatnak például olyan mérőszámok és célok, amelyek segítenek értékelni az állampolgárokkal	53,14	28,17	50,33	53,48
5.1.9.	Az IKT és az e-szolgáltatások szervezeten belüli folyamatokra gyakorolt hatásának figyelemmel kísérése és mérése (pl. a hatékonyság, minőség és eredményesség szempontjából).	53,68	26,98	59,00	53,04
5.1.10.	A folyamatok fejlesztése, más szervezetek tapasztalatainak elsajátítása, például az egymástól tanulás segítségével hazai és nemzetközi keretek között, gondosan ügyelve arra, melyek a fejlesztéseket gátló tényezők, illetve, hogy rendelkezésre állnak-e a fejlesztésekhez szükséges erőforrások	58,54	25,19	71,50	56,98
5.2.	A hivatal állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosít és fejleszt.	62,74	0,00	69,33	61,95
5.2.1.	A kulcsfolyamatok eredményeinek (a szervezet által nyújtott szolgáltatásoknak és előállítandó termékeknek) a meghatározása	64,82	22,27	75,17	63,58
5.2.2.	Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szolgáltatások és termékek tervezésébe, fejlesztésébe (pl. a szolgáltatások és termékek megfelelőségére vonatkozó adatgyűjtések formájában, amely történhet felmérés, fókuszcsoporthoz megbeszélés, illetve más típusú igényfelmérés útján).	53,00	26,54	54,50	52,82

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
5.2.3.	Az állampolgárok/ügyfelek, valamint más érdekelt bevonása azoknak a szolgáltatásokra és a termékekre vonatkozó minőségi követelményeknek a kidolgozásába (folyamatok eredményei), amelyek az ő elvárásait tükrözik és amelyeket a szervezet képes kezelni.	54,41	22,60	56,67	54,14
5.2.4.	Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szolgáltatásnyújtásba, valamint az állampolgárok/ügyfelek és a közszolgálati tisztviselők felkészítése a közöttük fennálló kapcsolatok és szerepkörök változásaira.	59,32	21,63	63,00	58,88
5.2.5.	Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a szervezet által nyújtandó újfajta interaktív szolgáltatások, információs és kommunikációs eszközök és csatornák megtervezésébe és kialakításába.	56,66	23,74	53,83	57,00
5.2.6.	Megfelelő és megbízható információ elérhetővé tétele az állampolgárok/ügyfelek részére, továbbá a végrehajtott változásokról történő tájékoztatásuk	70,95	19,66	85,50	69,20
5.2.7.	A szervezet elérhetőségének elősegítése (pl. rugalmas ügyfélfogadási idő, a dokumentumok elkészítése többféle formátumban; elektronikus változatban és papír alapon is, megfelelő nyelveken, plakáton, kiadványokban történő szerepeltetése, Braille-írás és hangos hirdetőtábla alkalmazása).	71,70	19,39	83,33	70,30
5.2.8.	Az állampolgárok/ügyfelek megkereséseinek és panaszainak kezelésére szolgáló megbízható folyamatok és rendszerek kialakítása.	71,09	20,16	82,67	69,70
5.3.	A hivatal összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival.	58,48		69,05	57,21
5.3.1.	A szervezet meghatározza, hogy saját szolgáltatási folyamatai milyen nagyobb szolgáltatási láncokhoz tartoznak, és hogy e szolgáltatások megfelelő nyújtásához milyen partnerekkel áll kapcsolatban, illetve azt is, hogy kikkel működik együtt a nagyobb szolgáltatási láncot is figyelembe véve	59,77	23,65	73,67	58,10
5.3.2.	A szervezet folyamatainak koordinációja és összekapcsolása a magán-, a nem kormányzati és a közszférához tartozó kulcspartnerekkel	61,39	22,76	71,00	60,24
5.3.3.	Olyan rendszer kialakítása, amely biztosítja a szervezet szolgáltatási feladatainak ellátását támogató szervezetekkel történő megfelelő és biztonságos adatcserét	58,89	26,34	66,33	58,00
5.3.4.	Az állampolgár/ügyfél útjának követése a szervezeten belül, illetve a különböző szervezeteken keresztül a folyamatok jobb összehangolásának és a szervezetek közötti együttműködést korlátozó tényezők megszüntetésének	62,96	20,41	75,83	61,42
5.3.5.	A saját szervezet több szervezeti egységéből és más szervezetek képviselőiből álló ún. keresztfunkcionális munkacsoportok létrehozása a szolgáltatás több szervezeti egységet vagy több szervezetet is érintő problémáinak megoldására/kezelésére.	53,07	26,32	63,83	51,78

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
5.3.6.	Olyan ösztönzési rendszer és feltételek kialakítása – mind a vezetés, mind a munkatársak számára –, amelyek támogatják a szervezeti egységeken és a szervezeteken átnyúló folyamatok kialakítását (pl. különböző szervezeti egységekhez és szervezetekhez tartozó ügyrendek kezelésének egy közös folyamatba szervezését).	52,95	25,01	59,17	52,20
5.3.7.	Olyan munkakultúra kialakítása, amely - a folyamatok irányításának vonatkozásában átnyúlik a szervezet és a szervezeten belüli egységek határain, - túlmutat a feladatok szervezeti egységeken és szervezetekben történő megoldásának keretein, valamint - támogatja a folyamatok szervezeten belüli koordinálását és irányítását a különböző szervezeti egységek között is (pl. oly módon, hogy az önértékelést vagy belső auditot a teljes szervezetre, és nem annak egységeire végzik el).	60,32	20,90	73,50	58,74
6.	Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények	65,28		76,09	63,99
6.1.	Az állampolgárok/ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján	66,70		80,19	65,08
6.1.1.	A szervezetről alkotott általános kép és a szervezet megítélése (pl. barátságosság, tisztességes bánásmód, nyitottság, világos tájékoztatás, rugalmasság és az egyéni igények figyelembevétele stb.).	60,96	21,31	72,67	59,56
6.1.2.	Az állampolgárok/ügyfelek részvétele és bevonása a szervezet munkájába és döntési folyamataiba.	52,11	22,15	55,17	51,74
6.1.3.	A szervezet elérhetősége (pl. közlekedéssel való megközelíthetőség, mozgáskorlátozottak számára akadálymentesített megközelíthetőség, nyitvatartási és várakozási idő, egyablakos ügyintézés, szolgáltatások díja stb.).	74,57	21,62	93,67	72,28
6.1.4.	A szervezet és működésének átláthatósága (pl. a szervezet feladatainak megismertetése, az alkalmazandó jogszabályok és a döntési folyamatok világos magyarázata).	68,50	20,21	84,67	66,56
6.1.5.	A szervezet szolgáltatásainak és termékeinek jellemzői (pl. minőség, megbízhatóság, minőségi standardoknak való megfelelés, eljárási/ügyintézési időtartam, az állampolgároknak/ügyfeleknek nyújtott tájékoztatás minősége).	73,73	21,77	89,33	71,86
6.1.6.	A szervezet szolgáltatásainak differenciálása a különböző állampolgári, illetve ügyfélkörök eltérő (pl. nem, kor, nemzetiség szerinti) szükségleteinek megfelelően.	71,29	21,61	88,33	69,24
6.1.7.	A szervezet által nyújtott elérhető információk jellemzői, mint például azok mennyisége, minősége, megbízhatósága, átláthatósága, érthetősége és alkalmazhatósága az állampolgárok/ügyfelek számára	74,61	19,41	87,67	73,04
6.1.8.	Az állampolgárok/ügyfelek körében végrehajtott, a szervezettel kapcsolatos felmérések gyakorisága	59,80	25,97	75,00	57,98

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
6.1.9.	A szervezet által nyújtott szolgáltatások és előállított termékek iránti bizalom	64,75	21,63	75,17	63,50
6.2.	A hivatal a szervezet által végzett mérések alapján:	63,87		71,99	62,89
6.2.1.	Az állampolgárok/ügyfelek bevonásának mértéke a termékek és szolgáltatások tervezésébe és előállításába/nyújtásába és/vagy a döntési folyamatok megtervezésébe	52,16	19,87	63,50	50,80
6.2.2.	Az állampolgárok/ügyfelek által tett, beérkezett és megvalósított javaslatok száma	48,46	25,78	56,67	47,48
6.2.3.	Az állampolgárokkal/ügyfelekkel való bánásmód új és innovatív megoldásai alkalmazásának mértéke.	63,20	20,93	70,67	62,30
6.2.4.	Az egyenlő bánásmód, valamint a kulturális és társadalmi sokszínűség szempontjainak megfelelő kezelését alátámasztó teljesítménymutatók	60,84	25,33	53,00	61,78
6.2.5.	Az érdekelt felekkel közösen rendszeresen végzett felülvizsgálatok száma, amely vizsgálatok az érdekelt felek változó szükségleteinek és elégedettségének a figyelemmel kísérését szolgálják	52,66	26,37	43,00	53,82
6.2.6.	A különböző szolgáltatások elérhetősége, a szervezeti egységek és ügyintézési pontok nyitvatartási ideje	73,34	18,24	81,67	72,34
6.2.7.	Várakozási idő, ügykezelési és ügyfeldolgozási idő.	78,09	19,01	90,00	76,66
6.2.8.	Szolgáltatások, közigazgatási eljárások díjai.	69,89	21,22	83,17	68,30
6.2.9.	A különböző szolgáltatásokkal összefüggésben a vezetői felelősségre vonatkozó információk elérhetősége	66,30	25,37	81,00	64,54
6.2.10.	Tájékoztatási és információs csatornák száma, azok eredményessége és hatékonysága	71,20	17,72	79,33	70,22
6.2.11.	Információ pontossága és elérhetősége	76,25	17,66	86,83	74,98
6.2.12.	A szervezet céljainak és eredményeinek nyilvános elérhetősége	70,68	21,77	75,33	70,12
6.2.13.	Az ombudsman vizsgálatainak száma a szervezettel, tevékenységével és társadalmi hatásával kapcsolatban	39,91	36,22	52,33	38,42
6.2.14.	Az információk elérhetőségének, pontosságának és átláthatóságának javítására tett erőfeszítések mértéke	62,00	26,94	59,67	62,28
6.2.15.	Panaszok száma és feldolgozásuk időtartama	66,79	25,04	90,17	63,98
6.2.16.	A visszaküldött hibás és/vagy ismételt feldolgozást igénylő ügyiratok száma (pl. jogorvoslatok száma)	60,89	29,99	66,50	60,22
6.2.17.	A szolgáltatásokra, ügyintézésre vonatkozó szabályok (pl. jogszabályok, egyéb előírások) betartására vonatkozó adatok	73,07	24,58	91,00	70,92
7.	Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	67,49		79,40	66,06
7.1.	A hivatal a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján.	69,87		80,43	68,60
7.1.1.	A szervezet arculata és általános teljesítménye (a társadalom, az állampolgárok/ügyfelek, egyéb érdekelt felek szempontjából)	66,77	18,94	74,00	65,90
7.1.2.	A munkatársak bevonása a szervezet működtetésébe és döntési folyamataiba, továbbá tudatos ismeretük a szervezet küldetésére, jövőképeire és értékeire vonatkozóan.	65,61	17,78	73,50	64,66

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
7.1.3.	A munkatársak bevonása a továbbfejlesztésre irányuló tevékenységekbe	64,80	18,62	72,00	63,94
7.1.4.	A munkatársak tudomása a lehetséges összeférhetetlenségekről és az etikus magatartás fontosságáról	68,89	19,87	69,83	68,78
7.1.5.	A szervezeten belüli konzultáció és párbeszéd	67,32	23,26	77,33	66,12
7.1.6.	A szervezet társadalmi felelősségvállalása	73,13	20,07	71,17	73,36
7.1.7.	A szervezet felső vezetői és középvezetői szintű szervezetrányítási képessége (pl. célok kitűzése, források biztosítása, a szervezet globális teljesítményének értékelése, emberierőforrás-menedzsmentre irányuló stratégia) és annak kommunikációja	72,29	22,33	87,00	70,52
7.1.8.	A szervezet különböző folyamatainak tervezése és irányítása	70,41	20,50	80,67	69,18
7.1.9.	A feladatok és felelőségek szétosztása, valamint a munkatársakkal kapcsolatos értékelési rendszer	72,27	18,47	86,83	70,52
7.1.10.	Az egyéni és csoportos erőfeszítések jutalmazásának mértéke és minősége	68,16	23,30	85,33	66,10
7.1.11.	A szervezet innovációra és változáskezelésre irányuló felfogása	66,02	22,94	80,33	64,30
7.1.12.	Munkahelyi légkör (pl. a munkahelyi konfliktusok, panaszok vagy személyügyi problémák, egy személy ellen irányuló csoportos zaklatás kezelése) és szervezeti kultúra (pl. a	69,73	24,34	89,50	67,36
7.1.13.	A szociális kérdések kezelése (pl. rugalmas munkaidő, a munka és a személyes ügyek közötti egyensúly, egészség megőrzése, védelme).	74,21	20,10	91,00	72,20
7.1.14.	Az esélyegyenlőség kezelése, a tisztességes bánásmód és magatartás a szervezeten belül.	77,57	16,29	83,17	76,90
7.1.15.	Munkakörülmények, a munkahely felszereltsége és kialakítása (pl. ergonómiai kérdések).	76,73	19,38	93,67	74,70
7.1.16.	Szisztematikus (tervezett és rendszeres) életpálya- és kompetenciafejlesztés	67,77	21,42	77,00	66,66
7.1.17.	Bátorítás, támogatás és felhatalmazás	68,48	20,79	81,67	66,90
7.1.18.	A szervezet stratégiai céljaival kapcsolatos továbbképzések minősége és hozzáférhetősége	67,52	21,01	73,67	66,78
7.2.	A hivatal a szervezet által végzett mérések alapján:	65,11		78,38	63,52
7.2.1.	A munkatársak viselkedésével kapcsolatos mutatók (pl. hiányzások és betegszabadságok, munkaerő-fluktuáció mértéke, panaszok száma, sztrájkban töltött munkanapok száma)	65,11	26,25	83,00	62,96
7.2.2.	A motivációval és a munkatársak bevonásával kapcsolatos mutatók (pl. munkatársi felmérésekben való részvételi arány, innovációs javaslatok száma, részvétel belső munkacsoportokban).	67,46	21,96	79,33	66,04
7.2.3.	A (személyes) teljesítménnyel kapcsolatos mutatók (pl. munkatársak értékelésének eredményei).	71,48	21,80	83,67	70,02
7.2.4.	A fejlesztési tevékenységekben, fejlesztési projekteknél (pl. pályázatok megvalósításában) való részvétel.	74,79	19,94	92,33	72,68
7.2.5.	Az informatikai és kommunikációs technológiák alkalmazásának szintje a munkatársak körében.	74,77	20,65	91,33	72,78

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
7.2.6.	A munkatársak képességeinek fejlesztésével kapcsolatos mutatók (pl. képzéseken történő részvétel, képzések sikeressége, képzések költséghatékonysági mutatói).	71,46	21,48	81,50	70,26
7.2.7.	Azon teljesítménymutatók, amelyekből következtetni lehet arra, hogy a munkatársak milyen mértékben képesek az állampolgárok/ügyfelek ügyeit megfelelően kezelni, igényeikre reagálni (pl. az állampolgár-/ügyfélkapcsolatok kezelésére vonatkozó képzések óraszám, a munkatársak viselkedésére tett panaszok száma, a munkatársak állampolgárokhoz/ügyfelekhez való hozzáállására vonatkozó felmérések eredményei).	63,41	28,76	63,33	63,42
7.2.8.	Az egyéni és csoportos teljesítmények elismerésének és jutalmazásának gyakorisága.	58,36	23,77	76,00	56,24
7.2.9.	Bejelentett etikai problémák száma (pl. összeférhetetlenség).	47,27	33,32	63,67	45,30
7.2.10.	A szervezet által támogatott, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos tevékenységekben való önkéntes részvétel mértéke	57,04	25,08	69,67	55,52
8.	Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények	61,29		74,55	59,70
8.1.	A hivatal a társadalom megítélése alapján	60,11		74,15	58,42
8.1.1.	A társadalom arra vonatkozó ismerete, hogy a szervezet teljesítménye milyen hatást gyakorol az állampolgárok/ügyfelek életminőségére (pl. egészségügyi oktatás, kulturális és sporttevékenységek támogatása, humanitárius	54,23	23,09	62,67	53,22
8.1.2.	A szervezet hírneve (pl. a szervezetről mint munkaadóról vagy mint társadalmi szereplőről kialakult vélemény).	58,02	20,98	69,00	56,70
8.1.3.	A szervezet helyi, regionális, országos és nemzetközi társadalmi hatásának gazdasági szempontú megítélése (pl. kisvállalkozói tevékenységek alapjának megteremtése / bevonzása a közösségbe, olyan közutak és tömegközlekedési lehetőségek kialakítása, melyek a már meglévő gazdasági szereplőket is segítik stb.)	55,84	23,26	75,17	53,52
8.1.4.	A szervezet környezetvédelemhez való hozzáállásának társadalmi megítélése (pl. a következő területekkel kapcsolatban: energiagazdálkodás, csökkentett áramfelhasználás és vízfogyasztás, zaj- és levegőszennyezés elleni védelem, tömegközlekedés használatára való ösztönzés, szelektív hulladékgyűjtés).	61,21	22,28	77,83	59,22
8.1.5.	A szervezet helyi, regionális, országos és nemzetközi társadalmi hatásának megítélése a fenntarthatósághoz kapcsolódó szempontok alapján (pl. méltányos kereskedelemről származó termékek vásárlása, újrahasznosítható termékek, megújuló energiaforrásokból származó energia előállítás, felhasználása)	58,14	24,89	75,83	56,02

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
8.1.6.	A szervezet társadalmi hatásának megítélése a tekintetben, hogy milyen módon támogatja az állampolgárok demokratikus részvételét helyi, regionális, országos és nemzetközi szinten (pl. az alábbi területeken: nyílt konferenciák, konzultációk és döntési folyamatokba való bevonás)	59,54	21,90	73,00	57,92
8.1.7.	A társadalom véleménye a szervezet nyitottságáról, átláthatóságáról és etikus magatartásáról (pl. a közhivatalok alapelveinek/értékeinek, így például az egyenlőség és a folyamatosság elvének szigorú tiszteletben tartása)	62,20	21,09	77,67	60,34
8.1.8.	A szervezetnek a közösségben való részvételéről kialakult kép (pl. pénzügyi vagy egyéb támogatások, szociális és kulturális események megrendezése).	64,39	19,82	79,17	62,62
8.1.9.	A szervezet médiában való, társadalmi felelősségvállalásával kapcsolatos megjelenésének értékelése	67,38	18,63	77,00	66,22
8.2.	A hivatal a szervezet által végzett mérések alapján.	62,47		74,95	60,98
8.2.1.	A szervezet által használt erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységek eredményének adatai (pl. a környezetvédelmi szabványok betartásának mértéke, újrafelhasznált anyagok alkalmazása, környezetbarát szállítási módszerek alkalmazása, rezsiköltségek csökkentése többek között a villamos energia, a gáz és a távhő, valamint a víz, a csatorna és a hulladékszállítás díja tekintetében)	61,21	22,65	72,00	59,92
8.2.2.	A szervezet kiemelt partnereivel (pl. együttműködő szervezetek, hatóságok, csoportok és közösségi képviselők) létrehozott kapcsolat minőségét jellemző adatok	66,59	20,74	79,33	65,06
8.2.3.	Pozitív és negatív médiaszereplések mértéke és fontossága (pl. cikkek száma, tartalma).	65,80	20,38	75,17	64,68
8.2.4.	A szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatások mértéke és az ide kapcsolódó programok adatai (pl. a segítség költségének becslése, haszonélvezők száma).	72,68	23,22	82,83	71,46
8.2.5.	A társadalmi sokszínűséget hirdető politika szervezeti szintű támogatásának, valamint az etnikai kisebbségek, hátrányos helyzetű emberek integrációjának és elfogadásának elősegítéséhez kapcsolódó programok adatai és eredményei (pl. a kisebbségek foglalkoztatására irányuló konkrét programok/projektek megszervezése)	70,09	21,92	87,17	68,04
8.2.6.	A nemzetközi fejlesztési projektek támogatására, valamint a munkatársak jótékonyági programokban való részvételére vonatkozó adatok és eredmények	55,52	30,24	70,17	53,76
8.2.7.	Az állampolgárok/ügyfelek, a munkatársak és az érdekelt felek közösségi munkájának támogatásához kapcsolódó tevékenységek és programok adatai és eredményei.	62,02	21,84	77,50	60,16

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
8.2.8.	A hatékony tudásmegosztás és információcsere (pl. a szervezet által szervezett nyitott konferenciák száma, illetve a szervezet országos és nemzetközi kollokviumokon való részvételére vonatkozó számadat).	52,32	26,86	60,83	51,30
8.2.9.	Az állampolgárok/ügyfelek és a munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok adatai és eredményei (pl. prevenciós programok száma és típusa, segítségnyújtás a dohányzás elleni küzdelemben,	63,54	21,09	79,17	61,66
8.2.10.	A társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos mérések és értékelések eredményei.	54,96	27,26	65,33	53,72
9.	Kulcsfontosságú eredmények	61,87		73,94	60,42
9.1.	A hivatal elérte céljait a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a hivatal eredményei és hatása).	62,59		75,31	61,06
9.1.1.	A szervezet szolgáltatásaihoz rendelhető eredménymutatók (termékek és szolgáltatások mennyiségi és minőségi mérőszámai)	59,66	23,85	68,83	58,56
9.1.2.	A szervezet eredményességét alátámasztó mutatók (a szervezet által nyújtott szolgáltatások eredményei, és azok hatása a szolgáltatás közvetlen igénybevevőire).	64,66	22,44	75,67	63,34
9.1.3.	A szolgáltatások minőségének színvonala a szabványok és más előírások tekintetében	68,52	22,71	81,17	67,00
9.1.4.	A hatóságok és szervezetek között kötött szerződések és megállapodások teljesítésének mértékéhez kapcsolódó adatok, mutatók	70,50	22,23	86,00	68,64
9.1.5.	A szervezet szolgáltatásainak, valamint eredményeinek értékeléséhez és auditjához kapcsolódó eredmények.	58,80	28,96	70,33	57,42
9.1.6.	A szervezet szolgáltatásaival hatásaival kapcsolatos benchmarking projektek eredményei.	51,32	30,10	66,00	49,56
9.1.7.	Szolgáltatások megújításához kapcsolódó eredmények	64,66	24,55	79,17	62,92
9.2.	A hivatal elérte céljait a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága).	61,15		72,58	59,78
9.2.1.	A felső vezetők reakciója a mérések eredményeire és megállapításaira, beleértve a kockázatkezelést	63,34	22,40	79,00	61,46
9.2.2.	A szervezet hatékonyságának értékeléséhez kapcsolódó mutatók, amelyek segítségével értékelhető, hogy mennyire hatékonyan használja fel a szervezet erőforrásait (beleértve az emberi erőforrásokat, a tudás menedzselését és a berendezéseket, eszközöket is).	64,38	19,28	73,00	63,34
9.2.3.	A szervezet szolgáltatásainak és termékeinek fejlesztéséhez és innovációjához kapcsolódó eredmények.	57,70	24,87	54,00	58,14
9.2.4.	A szervezet működéséhez kapcsolódó benchmarking értékelések és versenytárselemzések eredményei és adatai	53,05	29,09	57,33	52,54
9.2.5.	A partnerkapcsolatok eredményességének és hatékonyságának értékeléséhez kapcsolódó adatok (pl. partnerségi megállapodások teljesítésének mértéke, közös tevékenységek eredményei).	60,39	24,68	75,83	58,54

Kritérium		szervezeti átlag	szórás	vezetői	nem vezetői
9.2.6.	Az a hozzáadott érték, amely az informatikai és kommunikációs technológiáknak a szervezet működési hatékonyságának növelése, az adminisztratív terhek csökkentése és a szolgáltatásnyújtás minőségének javítása érdekében történő használata révén jelentkezik (pl. költségek csökkenése, kevesebb papírmunka, más szolgáltatókkal való együttműködés, időmegtakarítás).	58,82	22,08	72,50	57,18
9.2.7.	A szervezet működésével kapcsolatos ellenőrzések és auditok eredményei	63,07	22,74	80,50	60,98
9.2.8.	Pályázatokon történő részvétel eredményei, minőségügyi díjak és minőségirányítási rendszer tanúsítások (pl. az Európai Kiválóság Díj vagy a hazai Nemzeti Minőség Díj).	52,75	32,45	55,67	52,40
9.2.9.	A költségvetési és pénzügyi tervek és a hozzájuk kapcsolódó célok teljesítésének eredményei	68,36	26,55	88,50	65,94
9.2.10.	A pénzügyi ellenőrzések és auditálások eredményei	67,34	23,69	87,17	64,96
9.2.11.	Költséghatékonyság (a lehető legalacsonyabb költségen elért eredmények).	63,45	24,91	74,83	62,08

•