



Kőszeg Város Önkormányzata

(11) fejlesztési elem:

**A KÖZSZOLGÁLTATÁSOK NYÚJTÁSÁNAK ÉS A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉNEK FOLYAMATOS, CIKLIKUS
MINŐSÉGFEJLESZTÉSE ÉRDEKÉBEN NEMZETKÖZILEG ELFOGADOTT MINŐSÉG-MENEDZSMENT MODELL
BEVEZETÉSE A KÖZIGAZGATÁSRA ADAPTÁLT KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER (COMMON
ASSESSMENT FRAMEWORK, CAF) ALKALMAZÁSA RÉVÉN
ÉRTÉKELŐ TANULMÁNY**

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.
Közigazgatási Igazgatósága



2014. június



SZÉCHENYI TERV



Tartalomjegyzék

0.	Köszönetnyilvánítás az együttműködésért.....	3
1.	A CAF modell bemutatása.....	4
2.	Előzmények	6
3.	Értékelés	7
3.1.	Szervezeti adottságok.....	7
3.2.	Szervezeti eredmények	31
3.3.	Összegzés, adottságok és eredmények értékelése	41

Mellékletek:

1. CAF önértékelési csoport - alakuló ülés jegyzőkönyv, jelenléti ív
2. CAF kérdőív
3. CAF cselekvési program

0. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Dr. Zalán Gábor Jegyző Úr által kijelölt szakmai team-nek és Schlögl Krisztián projekt team vezető Úrnak a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért.

Köszönjük együttműködésüket!



1. A CAF modell bemutatása

A **Közös Értékelési Keretrendszer** (Common Assessment Framework, **CAF**) az önértékelési modellek kategóriájába tartozik, alapja az EFQM modell. Kialakulásának története 1998-ra tehető.

A CAF-modellel szemben megfogalmazott két fő követelmény a modell kifejlesztése során az volt, hogy a keretrendszer megfelelő, illetve alkalmazható legyen a közigazgatási szervekre, figyelemmel azok sajátosságaira, valamint kompatibilis legyen az európai közigazgatási rendszerekben alkalmazott főbb szervezeti modellekkel. A felhasználó szemszögéből két szempontból is fontos az előbb említett követelmények teljesülése: egyrészt mert a minőségügyi rendszerek többsége a vállalkezői, gazdasági szférában alakult ki és a piaci szervezetek működésére lett kidolgozva, de a CAF kifejezetten figyelembe veszi a közigazgatási szervezetek működési sajátosságait. Másrészt pedig a magánszektorban használatos minőségügyi rendszerekkel – kifejezetten az EFQM-el -, illetve módszerekkel összeilleszthető annak érdekében, hogy a közszférában a minőségmenedzsment területén elért eredmények folytathatók legyenek.

A CAF minőségügyi modell, mely minőségirányítási rendszerek kialakítását és működtetését támogatja, azonban önmagában nem minőségirányítási rendszer. Egy olyan vezetői eszköz, amely a szervezet működését eredményesebbé tevő fejlesztési célok meghatározására használható, az önértékelési folyamatban a szervezeti kultúrát is fejlesztő rendszer.

A CAF 3 fő célja az Európai Unió ajánlása szerint:

- Megfelelő **eszközt** jelent a közigazgatási szervek számára, melyek a belső irányítási rendjüket **folyamatosan fejleszteni** kívánják – figyelembe véve az ügyfelek elégedettségét is -, és minőségirányítási rendszert kívánnak alkalmazni a jövőben. A CAF bevezető módszer a minőségügyi rendszer és módszerek alkalmazásába, illetve annak kiegészítője, amely a szervezet önértékelésén alapul.
- A CAF-nak **összekötő rendszernek** kell lennie az Európai Unió közigazgatási szerveinél alkalmazott minőségügyi módszerek és modellek között. Cél az is, hogy az összehasonlíthatóság bizonyos normáit vigye a már létező rendszerekbe.
- Fontos cél a benchmarking alkalmazásának lehetővé tétele. Hasonló módszerek, szempontok alapján végrehajtott önértékelés alkalmazása széles körűvé válik, akkor alapjává válhat a benchmarkingnak, vagyis a **közigazgatási gyakorlat összehasonlításának** a közigazgatási szervek között.

A CAF modell felépítése

A CAF megőrizte az EFQM modell szerkezetét, a változás abban fedezhető fel, hogy az egyes fejezetek tartalmi követelményeit igyekeztek a közigazgatás általános sajátosságaihoz igazítani.

A modell 9 kritériuma két nagy csoportra bontható: adottságokra és eredményekre. Az adottságok oldalán arról kell a szervezetnek információkat gyűjtenie, hogy milyen módszerek, eljárások határozzák meg a szervezet működését. Az eredmények oldalon kell bemutatni, hogy az adottságok tükrében a szervezet mit, milyen eredményeket ért el. Tehát az adottságokat és eredményeket együtt kell vizsgálnia a szervezetnek, hiszen az adottságok segítik az eredmények elérését, és az eredmények figyelembevételével következtethetünk arra, hogy az adottságok oldalán milyen fejlesztésekre van szükség. Ez a logika minden önértékelési modell alapja. Ezzel azonban nem áll meg a folyamat, hiszen az egyes kritériumok kapcsán a szervezet meg tudja határozni – pontos tényekre, adatokra alapozva –, hogy mik az erősségei és milyen fejlesztendő területei vannak.

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

A CAF módszertana

A CAF módszertana, jellemzői szerint a CAF alkalmazása a szervezetnek megfelelő keretet nyújt az állandó fejlesztési folyamat beindításához, többek között:

- bizonyítékokon alapuló értékelés, az európai országok közsféráiban széles körben elfogadott kritérium-készlet alapján;
- az előrehaladás és a teljesítmény kimagasló szintjei megállapításának lehetősége;
- az irányítás következetességének kialakítását, valamint a szervezetfejlesztéshez szükséges tennivalókra vonatkozó konszenzus elérését szolgáló eszköz;
- az elérni kívánt különböző eredmények és a támogató gyakorlati megoldások vagy adottságok közötti kapcsolat;
- a munkatársak körében a fejlesztési folyamatba történő bevonásuk révén lelkesedést kiváltó eszköz;
- a jó gyakorlati megoldások előmozdításának, és e megoldások szervezeten belüli különböző területek közötti, illetve más szervezetekkel történő, megosztásának lehetőségei;
- a különböző minőségügyi kezdeményezéseknek a hétköznapi munkafolyamatokba történő integrálásának eszköze;
- a haladás időbeni mérésének eszköze az időszakos önértékelések révén.

2. Előzmények

Kőszeg Város Önkormányzata Hivatalának munkatársai 2014. évben ugyan **2. alkalommal** végezték el a Közös Értékelési Keretrendszer kritériumai szerinti hivatali működés önértékelését, azonban az első értékelés készítésére 2005-ben került sor. A CAF kérdőív felépítése, az értékelés metódusa az eltelt **9** év alatt megváltozott, ezért a két kutatás eredményeinek összehasonlítását nem tartottuk célszerűnek elvégezni.

A kijelölt munkatársi kör véleménye tükröződik a kapott értékekben. A kijelölt munkatársak a hivatal működésének valamennyi szegmensét jól ismerő, véleményüket bátran vállaló köztisztviselők, akik gondos munkával, jó hozzáállással végezték el a kérdőív kitöltéséből adódó többletfeladatukat.

Jelen értékelő anyagunk a rendelkezésre álló kitöltött kérdőívek feldolgozását követően számszerűsíthető (valamint grafikonon ábrázolható) és szövegesen megfogalmazható eredményeket tartalmazza, illetve a számok mögött, azok segítségével a munkatársak által körülírt erősségek és gyengeségek, jövőre vonatkozó feladatok feltárását rögzítjük. Ez utóbbiak a folyamatok javítását, a működés racionalizálását szolgálják.

3. Értékelés

3.1. Szervezeti adottságok

AZ 1- 5. KRITÉRIUM A SZERVEZETEK ADOTTSÁGAIVAL FOGLALKOZIK.

EZEK HATÁROZZÁK MEG AZT, HOGY A SZERVEZET MIT TESZ ÉS HOGYAN VISZONYUL A FELADATAIHOZ A KÍVÁNT EREDMÉNYEK ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN.

1. VEZETÉS

A munkatársak azt értékelték, hogy a vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a közigazgatási szerv küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését.

- 1.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYMUTATÁST ADJON A SZERVEZET SZÁMÁRA A SZERVEZET KÜLDETÉSÉNEK, JÖVŐKÉPÉNEK ÉS ÉRTÉKRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁVAL.
- 1.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYÍTSA A SZERVEZETET, VALAMINT MENEDZSELJE ANNAK TELJESÍTMÉNYÉT ÉS FOLYAMATOS FEJLESZTÉSÉT.
- 1.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSZTÖNÖZZE, TÁMOGASSA A MUNKATÁRSAKAT, ÉS PÉLDÁT MUTASSON SZÁMUKRA.
- 1.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A POLITIKAI DÖNTÉSHOZÓKKAL ÉS MÁS ÉRDEKELT FELEKKEL HATÉKONY KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS ÁPOLJON.

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
1.1.	48	24,37	9	89

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozóan egységes és határozott elképzelésekkel és küldetéstudattal rendelkeznek. A feladatokat stratégiai, középtávú, valamint rövidtávú működési célokká alakítja. Elképzeléseit, célkitűzéseit a változó körülményekhez igazítja.	Ügyfélbarát, szervezett időre történő ügyfélfogadás. Minőségellenőrzés, folyamatos visszacsatolás, információáramlás. SZMSZ. Amennyiben szükséges átszervezés történik.
A hivatali célokat megismerteti és elfogadtatja a Hivatalon belül, a hatékony kommunikáció feltételeit kialakította	Heti rendszerességgel vezetői tájékoztatás, visszacsatolás, belső levelezési rendszer működtetése
Vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom, jó viszony	Hivatali légkör, kollegiális viszonyok, csapatépítő tréningek

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Osztályok és osztályok, valamint osztályok és a vezetők közötti információáramlás nem megfelelő, az információ kevés.	A döntések az érintettek meghallgatása után legyenek meghozva. Az döntson ténylegesen is, akié a hatáskör. Osztályok közötti team megbeszélések
Nincs jövőkép, cél a legfiatalabb generáció normális, a közsférához illő értékrendjének megteremtése.	Szigorúbb erkölcsi, etikai elvárások megfogalmazása
Nem folyamatos a visszacsatolás.	Hatékonyabb feladatkiosztási- és számonkérési rendszer.

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
1.2.	52	22,32	8	85

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Az Önkormányzat feladatainak, az érintettek elvárásainak megfelelő szervezeti struktúrát és működési rendet működtet. A vezetési formák kidolgozottak.	ISO, Jogsabályok, Munkaköri leírások, SZMSZ, szabályzatok megléte, folyamatos felülvizsgálatuk, aktualizálásuk.
Ellenőrizhető célokat határoz meg és minden szervezeti szinten a teljesítmények mérésére törekszik	Éves munkatervet, értékelésük. A teljesítményértékelés folyamatos, személyre szabott.
Gondoskodik arról, hogy a Hivatal működése folyamatos legyen.	Megfelelő kereteket biztosít a projekt- és csoportmunkához, pénzügyi helyzet kontrollálása.

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A hivatal struktúráját más hasonló nagyságú kirendeltségek struktúrájával össze kell hasonlítani, a jobb gyakorlatokat át kell venni.	Felső és középvezetők ismereteik alapján tegyenek ajánlásokat
A vezetőség a belső ellenőrzést részben gyakorolja (pl. a FEUVE működik), de ez a terület folyamatosan fejlesztendő.	Külső hatóságok jelzéseinek alaposabb figyelembe vétele. Megfelelő szakember, ellenőrzési terv, folyamatba épített belső ellenőrzés stb.
Információk, célkitűzések továbbítása az ügyintézők felé.	Osztályértekezletek tartása.
Az e-kormányzati stratégia helyi szintű fejlesztése szükséges	Hivatali kapu helyi szintű használati rendszerének kidolgozása

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
1.3.	46	27,82	10	92

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A Hivatal vezetésének tagjai személyes elkötelezettséget mutatnak a hivatali munka színvonalának, saját vezetői tevékenységük fejlesztése iránt. A hivatali célkitűzéseknek, és értékeknek megfelelően dolgoznak.	Informatikai fejlesztések, továbbképzések, tanácskozásokon, konferenciákon rendszeres részvétel. Példamutatáson keresztüli vezetés
Folyamatos, rendszeres tájékoztatás a szervezettel kapcsolatos fontos kérdésekről	Rendszeres vezetői, szervezeti egységeken belüli és egyéb operatív értekezletek, megbeszélések
Ösztönzik és finanszírozzák a képzési és fejlesztési tevékenységeket.	Tanulmányi szerződések
Munkatársak egyéni igényeinek és személyes körülményeinek tiszteletben tartása és kezelése.	Bejárók részére saját gépkocsi használatának engedélyezése munkába járáshoz. Bejárók eltérő munkakezdésének, befejezésének

	engedélyezése. Meghosszabbított ebédidő ledolgozásának lehetősége. Szabadság ütemtervtől eltérő kivételének lehetősége. Segítőkész vezetés
A Hivatal vezetősége ösztönzi és bátorítja a munkatársakat az önálló feladatellátásra, a munka és munkakörülmények fejlesztésére vonatkozó javaslattételre, támogatják a kölcsönös bizalom és tisztelet légkörét.	Feladatok ellátásához a tárgyi feltételeket biztosítja. Munkatársak közötti konfliktus rendezésére törekszik. Közös programok szervezése

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Túl nagy a politikai befolyás	A szakmaiság előbbre helyezése, az egyéni személyi érdekek előtt.
Egyének teljesítményének anyagi elismerésének rendszerét célszerű kidolgozni, ismertté tenni	Jutalmazás, dicséret személyre szóló indoklással. Egységesítés, vagy a tényleges teljesítmény alapján.
Fontos a megalapozott, innovatív kezdeményezések a szervezet működésébe való bátrabb beépítése	Az egyes szervezeti egységek vezetőivel való együttműködéssel, a konkrét részfeladatot végzők passzív ellenállásának csökkentése érdekében.
Blokkolóóra alkalmazása	Blokkolóóra beállítása, olyan formába, hogy ha valaki 2 percet késik, akkor ne 1-4 órát kelljen ledolgoznia

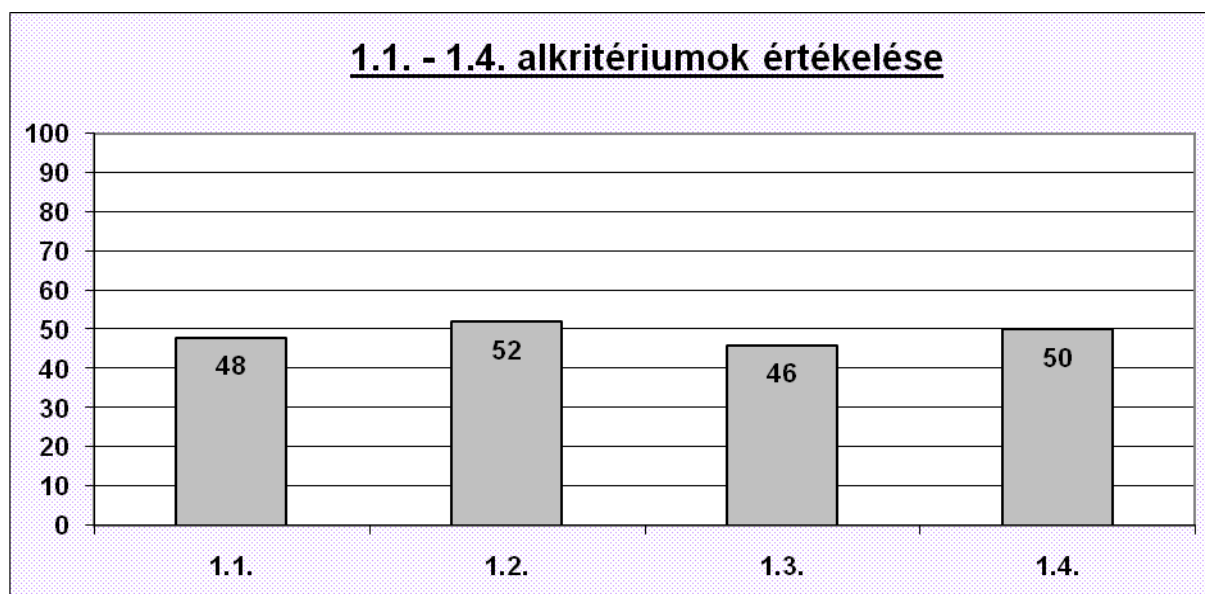
	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
1.4.	50	23,23	8	92

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Rendszeres kapcsolatot tart fenn a működése szempontjából fontos partnerszervezetekkel (polgárok, civil és szakmai szervezetek, más közigazgatási szervek).	Személyes kapcsolattartás, részvétel a szakmai rendezvényeken, rendszeres támogatás nyújtása
Gondot fordít a Hivatal jó külső megítélésére,	A politikai döntéshozók részére a

törekszik és fejleszti a Hivatal imidzsét	megfelelő szakmai segítséget a hivatal megadja.
Kezdeményező, rendszeres kapcsolat fenntartása a megfelelő törvényhozói/végrehajtói területek politikai döntéshozóival.	A hivatal hosszú és rövidtávú céljai folyamatos összhangba hozása a közpolitikával

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A politikai döntéshozók nincsenek tisztában a hivatalban dolgozó ügyintézők munkájával és a hivatal feladataival	Tréning szervezése
Túlnyomó a politikai befolyás	Szakmai vélemények megalkotása, esetleges megfontolása, az egyéni/politikai érdekek háttérbe helyezése.
Szakszervezet bevonása a döntésekbe.	Vélemény kérése.
Partneri kapcsolatok kiszélesítése.	A gazdasági élet szereplőivel, vállalkozói szférával való kapcsolat fejlesztése.

Az 1. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 49, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Megvalósítás szakaszára tehető. Tehát a vezetés megalkotja a megfelelő intézkedésekre vonatkozó terveket, dokumentumokat, az intézkedések végrehajtásra kerülnek, de az Ellenőrzés elmarad, tehát nem vizsgálják felül, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor.

Az alkritériumok átlagainak szórása: 24,44.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a releváns politikák, tervek, célkitűzések és célok segítségével.

2.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK JELENLEGI ÉS JÖVŐBENI IGÉNYEIRE VONATKOZÓ, VALAMINT A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ADATOKAT GYŰJTSÖN A SZERVEZET STRATÉGIÁJÁNAK FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ ÉS TERVEI AKTUALIZÁLÁSÁHOZ.

2.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLTALA GYŰJTÖTT ADATOKBÓL NYERT INFORMÁCIÓK ALAPJÁN ALAKÍTSA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT.

2.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGISMERTESSE, BEVEZESSE ÉS RENDSZERESEN FELÜLVIZSGÁLJA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT A TELJES SZERVEZET TEKINTETÉBEN.

2.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGTERVEZZE, BEVEZESSE ÉS FELÜLVIZSGÁLJA A SZERVEZETEN BELÜLI INNOVÁCIÓT ÉS VÁLTOZÁSOKAT.

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
2.1.	45	26,29	8	98

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Meghatározza valamennyi ügyfelét és partnerét, az érdekelteket, tevékenységének célcsoportjait.	Partnerek és ügyfelek, valamint az érdekeltek a témának megfelelő célcsoportok rendszerbe foglalva vannak jelen a hivatalban.
Biztosítja a tevékenységével kapcsolatos (európai uniós elvárásokat, jogszabályváltozásokat, releváns adatokat, gazdasági, társadalmi stb.) információkat	Önkormányzati jogtár, internet, írott tájékoztatók biztosítása
Az érdekelteket bevonja az előkészítő munkába	Rendeletek alkotása, stratégiai és rövidtávú tervek kialakítása

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Az érdekeltekre, igényeikre és elvárásaikra vonatkozó információkat nem gyűjtik szisztematikusan, így nem is elemzik.	Elégedettségmérés szükséges helyi szinten, névtelen megkérdezéssel.
TQM diagnózis hiánya	Diagnózis elvégzése

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
2.2.	44	24,73	9	91

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Stratégiai és működési céljait összehangolja a Hivatal rendeltetésével., megfelelő stratégiai és operatív tervekkel rendelkezik. Egyensúlyban tartja feladatait, forrásait, valamint ügyfeleinek, partnereinek elvárásait.	Saját szakterületén mindenki maga tervezhet és javaslatot tehet a pénzügyi vonatkozásban is. Működési célok összehangoltak, megfelelő tervekkel rendelkezünk.
Elemzi azokat a (politikai, szabályozási vagy egyéb) kockázatokat, problémákat, amelyek hatással vannak a Hivatal munkájára	Az események előtt és után is megtörténik a kockázatok megállapítása, majd a visszacsatolás
CAF – Közös Értékelési Keretrendszer bevezetése	Ezen kérdőív kitöltése
A Hivatal figyelemmel kíséri, hogy teljesítménye megfelel-e a kitűzött céloknak, illetve a Hivatallal szemben támasztott követelményeknek, elvárásoknak feladatait teljes körűen ellátja-e.	Folyamatos ellenőrzés, belső auditálás

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Az értékelésnél több pozitív visszacsatolás legyen.	Elismerés történjen meg legalább szóban.
Kevés a ház-on/osztályon belüli „szakmai fórum”, a munkatársak leterheltek ahhoz, hogy idő maradjon az ügyintézésen kívüli egyeztetésekre.	Több ügyintéző kellene, esetleg kötelezővé kellene tenni ház-on/osztályon belüli „szakmai fórumok” tartását párhavi rendszerességgel

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
2.3.	51	27,96	9	93

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A prioritások meghatározásával, határidők kitűzésével és megfelelő szervezeti struktúra kialakításával megvalósítja stratégiai, közép- és rövidtávú terveit, melyeket konkrét feladatokká és tervekké alakít. Megfelelő vezetői testületeket működtet.	A határidők pontos betartása követelmény. Osztályonként lebontott tervek, végrehajtandó feladatok vannak meghatározva.
A Hivatal egyénekre lebontva és szervezeti szinten is folyamatosan figyelemmel kíséri az apparátus szakmai felkészültségét és képességeit.	A szervezet valamennyi szintjén az egyéni teljesítmények mérésére és értékelésére alkalmas rendszert működtet.

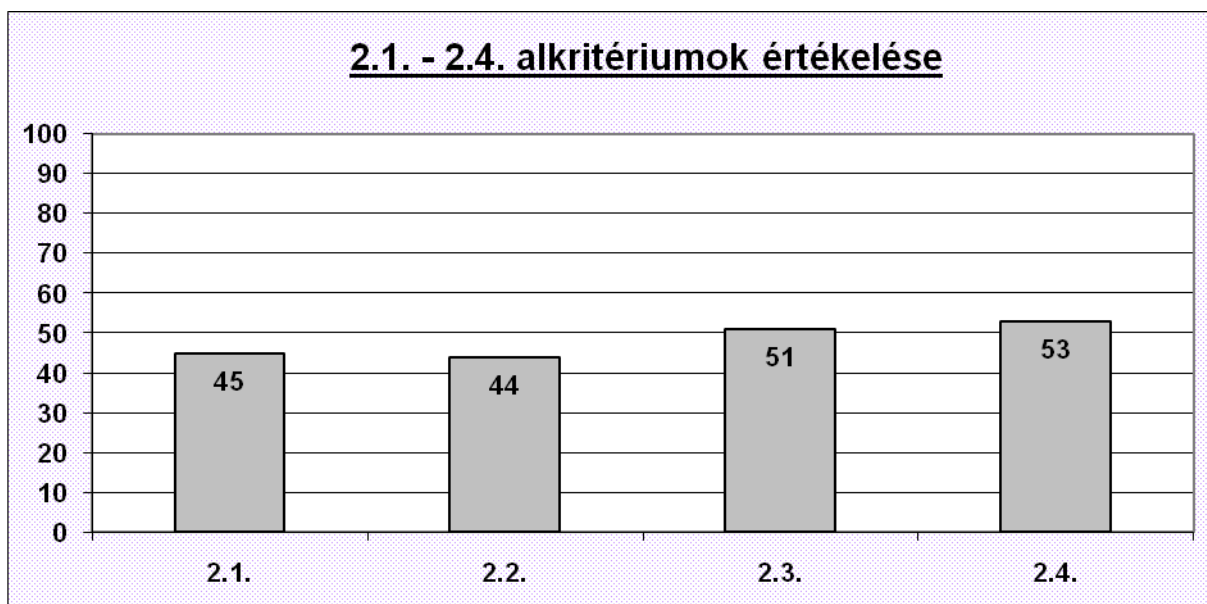
Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A stratégia nem ismert a munkatársak számára	„Ház-on belüli” fórum megteremtése, ahol ismertetné a vezetés a stratégiát, amit véleményezni lehetne, illetve javaslatokat tenni annak jobbítására
Érdekeltek bevonása a folyamatba	Kérdőív elektronikus kitöltésének lehetősége

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
2.4.	53	22,55	9	86

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A szervezeti kultúra folyamatos megújítására törekszik. Figyelemmel kíséri azokat a tényezőket, amelyek a Hivatal részéről változ(tat)ást igényelnek. Hatékony változásmenedzsmentet alkalmaz	Teamwork, benchmarking
Munkafeltételek biztosítottak.	Számítógép, programok, gyors internet, irodai berendezések korszerűek. Megfelelő szakember kezében van az internetes információs rendszer, minden megoldható kérdésünknek eleget tesz

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
E-ügyintézés hiánya.	Anyagi eszközök biztosítása a megfelelő számítógépes hálózat kialakításához, korszerűsítéshez. Pályázati lehetőségek kihasználása
Innováció használatának hiánya	Ügyintézők felvilágosítása a használatra, e-mail cím mindenkinek

A 2. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 48, mely a PDCA ciklus értékelési kritériumait tekintve a Megvalósítás szakaszára esik. A kapott eredmény azt mutatja, hogy a hivatal rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, az intézkedés végrehajtásra kerül, de az ellenőrzés nem történik meg.

Az alkritériumok átlagainak szórása: 25,38.

3. MUNKATÁRSAK

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását egyéni, csoport és szervezeti szinten egyaránt, valamint saját politikájának megvalósítása és a munkatársak hatékony munkavégzésének megvalósítása céljából hogyan szervezi a rendelkezésére álló erőforrást.

- 3.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY EMBERI ERŐFORRÁSAIT A STRATÉGIÁJÁVAL ÉS TERVEIVEL ÖSSZHANGBAN, ÁTLÁTHATÓ MÓDON TERVEZZE, IRÁNYÍTSA ÉS FEJLESSZE.
- 3.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI CÉLOKKAL ÖSSZHANGBAN FELMÉRJE, FEJLESSZE ÉS FELHASZNÁLJA A MUNKATÁRSOK KOMPETENCIÁIT.
- 3.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A NYÍLT PÁRBESZÉD ÉS A FELHATALMAZÁS ALKALMAZÁSA, VALAMINT JÓLLÉTÜK TÁMOGATÁSA RÉVÉN FOKOZZA A MUNKATÁRSOK BEVONÁSÁT.

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
3.1.	58	23,07	3	91

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Jók a munkaegészségügyi és munkabiztonsági körülmények. Törekednek a munka és a magánélet közötti ésszerű egyensúly megteremtésére.	Jól felszerelt hivatal, irodák, jó munkahelyi légkör.
Rendszeresen elemzi és fejleszti személyierőforrás-szükségleteit. Objektív kritériumokat határoz meg a felvétel és kinevezések terén. A munkaköri leírások könnyen érthetőek és illeszkednek a Hivatal feladatainak ellátásához	Munkakörökhöz a személyi feltételt biztosítja, a kiválasztás szakmai alapokon történik, az egyenlő bánásmód, és esélyegyenlőség elvei alapján. Gyakornokok foglalkoztatása

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Információs tár kialakítása	Utasítások, körlevelek, vezetői megbeszélések emlékeztetőinek, szakmai anyagoknak,

	nyomtatványoknak, a munkatársak véleményének, ötleteinek, észrevételeinek gyűjtése (ún. „fórum” rovat), az éves munka- és ellenőrzési tervek, az aktuális események, közérdekű telefonszámok, felhívások, sajtóanyagok, szakszervezeti közlemények egy helyen történő megjelenítése.
Életpálya-modell megszűnt, bizonytalanság van.	Életpálya motiváció hiánya, munkaerő megbecsülése, ösztönzése

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
3.2.	66	19,78	10	97

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Megköveteli, és lehetőséget is megadja a munkáltató a szakmai fejlődésre. Egyénekre lebontva és szervezeti szinten is folyamatosan figyelemmel kíséri az apparátus szakmai felkészültségét és képességeit.	Hozzájárulás a tandíjhoz, útiköltséghez, támogatja a vizsgákra való felkészülést. Figyelemmel kíséri az induló képzéseket. Képzési terv megléte.
Új munkatársak támogatása, segítése	Szakmai segítségnyújtás

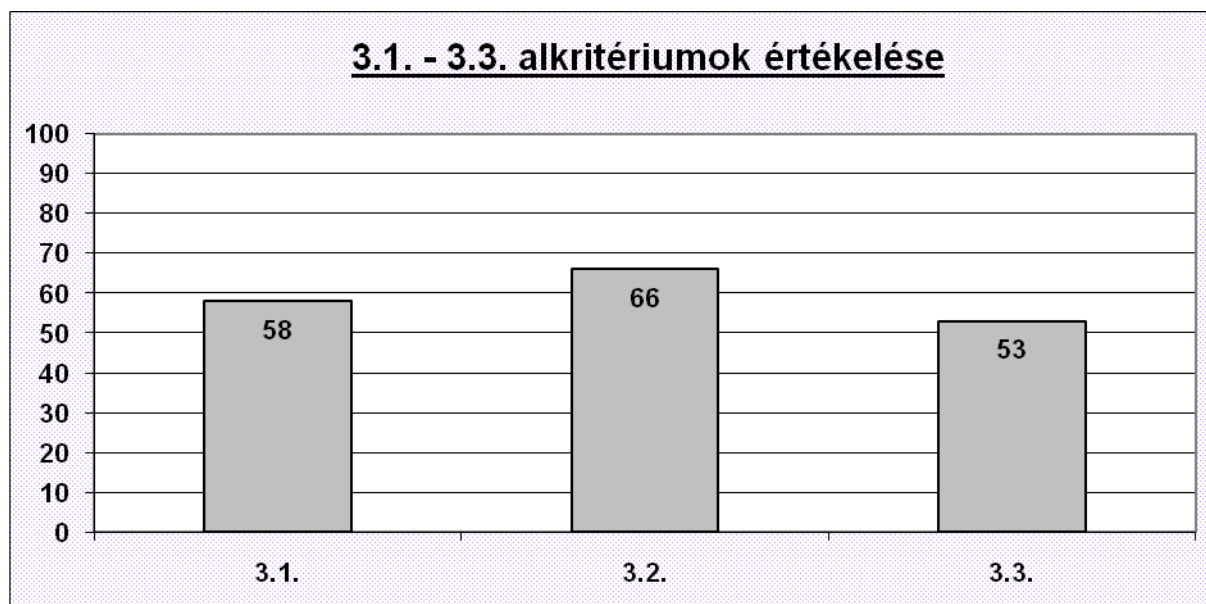
Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Szükség lenne hivatali retorikai, kommunikációs képzésre.	Meghívott előadóval, szituációs gyakorlatokkal.
A változó szabályok figyelése, gyűjtése.	Emailben a fontos tudnivalók, változások megküldése.
Szaktudás fejlesztésének egységesítése	Hasonló szakterületen dolgozók egységesen vegyenek részt továbbképzéseken

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
3.3.	53	25,37	3	95

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A dolgozói érdekképviselőt megfelelő szerepet játszik a Hivatal működésében	Konzultálnak a szakszervezet képviselőivel, figyelembe veszik véleményét
Személyes képzési és fejlesztési tervek kidolgozottak. A Hivatal támogatja a képzéseket	Személyes képzési és fejlesztési tervek.
A Hivatal legtöbb esetben nyitott, kollegiális, a megfelelő tájékoztatáson és párbeszéden alapuló munkamódszert alakított ki. Javaslattételi rendszerek visszacsatolnak	Vezetői értekezletek Dolgozói elégedettségmérés

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Elképzelések és javaslatok osztályszintű kezelése	Munkacsoportok kialakítása
Gyakoriak a politikai alapú döntések.	Szakemberekre kell bízni a többséget érintő kérdéseket.

A 3. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 59, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A hivatal HR gazdálkodásában jellemző, hogy rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, a szükséges intézkedések végrehajtásra kerülnek. Az ellenőrzés folyamata megtörténik, felülvizsgálják, hogy vajon a megfelelő lépéseket teszi-e a hivatal az elvárt módon, viszont az ellenőrzés eredményei alapján a folyamatokba való beavatkozás már nem történik meg.

Az alkritériumok átlagának szórása: 22,74.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatainak hatékony működtetése céljából.

- 4.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY FONTOSABB PARTNEREIVEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI, ÉS ÁPOLJA AZOKAT.
- 4.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLLAMPOLGÁROKKAL/ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS TARTSON FENN.
- 4.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY PÉNZÜGYEIT MEGFELELŐEN KEZELJE, IRÁNYÍTSA.
- 4.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY HASZNOSULJON A SZERVEZETBEN RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ INFORMÁCIÓ ÉS TUDÁS.
- 4.5. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MENEDZSELJE TECHNOLÓGIÁJÁT.
- 4.6. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ESZKÖZEIT ÉS VAGYONTÁRGYAIT KEZELJE.

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
4.1.	56	28,03	8	92

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Azonosítja stratégiai partnereit és a velük való viszony jellegét, ennek megfelelő partnerségi megállapodásokat hoz létre. Meghatározza a kapcsolattartás feladatköreit, a kapcsolattartásért való személyi felelősséget. Rendszeresen értékeli viszonyát a működésében érdekelt más szervezetekkel. Felkészíti munkatársait a partnerekkel való hatékony együttműködésre.	Társszervezetekkel, partnerekkel folyamatos kommunikáció. A felügyeleti szervek ellenőrzése rendszeres és együttműködő. Minden feladat mellé van kijelölt felelős. Rendezvények, közös projektek. Ellenőrzés, értékelés, összehasonlító elemzések szükség szerint. Társszervekkel való együttműködés az ügyintézői szinten.
A jogszabályokban foglaltaknak megfelelő ügyintézés, az ügyfeleknek megfelelő tájékoztatás nyújtása	Kérelmek kitöltéséhez segítségnyújtás

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Gyorsabb kommunikáció, hivatalos email küldés lehetősége.	Hivatalos e-mail küldésének megoldása.

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
4.2.	60	18,76	30	95

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A Hivatal megfelelő viszonyban van a választott önkormányzati testületekkel. A Hivatal hatékonyan látja el feladatait a képviselő-testületi (és bizottsági) döntés-előkészítés, illetve döntések végrehajtása tekintetében	A kapcsolat és az előkészítés a megbeszélések alkalmából: jól előkészített, rendszeres és megbízható.
Az állampolgárok/ügyfelek ötleteivel, felvetéseivel és panaszaival szembeni nyitottság, ezek összegyűjtéséhez a megfelelő mechanizmusok alkalmazása.	Panaszláda, közvélemény kutatási ív, tág ügyfélfogadási idő biztosítása, lakossági fórum, közmeghallgatás tartása, képviselői fogadó óra biztosítása
A dolgozók jó kapcsolatot építenek ki az ügyfelekkel. Korrekt, gyors ügyintézés egyenlő bánásmód	Elégedett ügyfelek, visszajelzések
Biztosítja szervezetének és működésének átláthatóságát. Biztosítja, hogy minden ügyfél ügyével egyénileg foglalkozzanak, azonosítható legyen az ügygel foglalkozó ügyintéző.	A képviselő- testületi ülés nyilvános. A tájékoztatás megfelelő, figyelembe véve a mindenkori törvényeket, adatvédelmi előírásokat. Minden testületi ülés anyaga megtalálható a koszeg.hu oldalon.

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Nem elég pontos az ügyfelek tájékoztatása.	Érthetőbb, egyszerűbb ügyfélszolgálat
A szervezet, valamint döntései és fejlesztése átláthatóságának továbbfejlesztése	Éves jelentések kiadása és az információ internetes megjelenítése
Ugyan van panaszláda, de nincs információnk róla, hogy az ügyfelek milyen panaszokkal élnek.	Visszajelzés a munkatársak felé .

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
4.3.	67	27,09	2	100

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Biztosítja, hogy ügyfelei és partnerei hozzáférjenek a számukra fontos információkhoz	Hirdetőtáblák, szóróanyagok, szóbeli információk révén.
Hatékonyan megszervezi a Hivatalon belüli információáramlást	Internet, vezetői levélben való megkeresés
A Hivatal folyamatosan figyelemmel kíséri a feladatai ellátásához szükséges pénzügyi feltételeket	Költségvetésnek megfelelő gazdálkodás Pénzügyi bizottság

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Sok hiányzó tapasztalat	Szakemberek foglalkoztatása, külső cég bevonása.

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
4.4.	60	22,95	10	95

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A Hivatal stratégiai terveinek (költségvetésének) megfelelően gazdálkodik. Biztosítja gazdálkodásának átláthatóságát és ellenőrizhetőségét. A lehetőségekhez mérten belső pénzügyi önállóságot biztosít szervezeti egységeinek	Kontrolling alkalmazása, több fórumon megtalálható az információ a gazdálkodásról. Az egységek meghatározott, előírányzott kerettel rendelkeznek.

A munkatársak között nagy szakmai és versenyszférában szerzett tapasztalattal rendelkező kollégák vannak.	Precíz munkavégzés, felügyeleti szerv által is helyesnek vélt döntések
A külső forrásból elérhető releváns információ megszerzése, feldolgozása és a hatékony felhasználása biztosított.	Továbbított információk az illetékes munkatársak felé. Önkormányzati jogtár, Magyar Közlöny, vezetői értekezletek

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Belső csatornák kiszélesítése az információk átadására.	Team értekezletek, belső hálózat
Túl nagy a leterheltség, több idő kellene egyes ügyekre	Több ügyintéző vagy az egy főre jutó ügyek csökkentése

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
4.5.	54	23,53	10	90

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Megfelelő módon szervezi munkamegosztását, belső és külső kommunikációját, fejlesztési folyamatait.	A munka szervezése jó, a kommunikáció folyamatos.
A Hivatal a szervezeten belüli decentralizációra törekszik, fejleszti az ügyintézői önállóságot, kreativitást és kezdeményezőkézséget.	Engedik a kreatív megoldások megvalósítását, az önálló munkavégzést.
A tanulás tevékenységek támogatása	A hivatal által finanszírozott képzéseken résztvevők száma. Tandíj, vizsgaidőszakhoz idő biztosítása
Fejleszti minőségügyi rendszerét.	ISO, CAF

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Felmérések visszacsatolása.	Dolgozók tájékoztatása a felmérések eredményeiről
Politikai döntések kihatnak a fejlesztésekre	Politikai szinten újra kellene gondolni a döntéseket

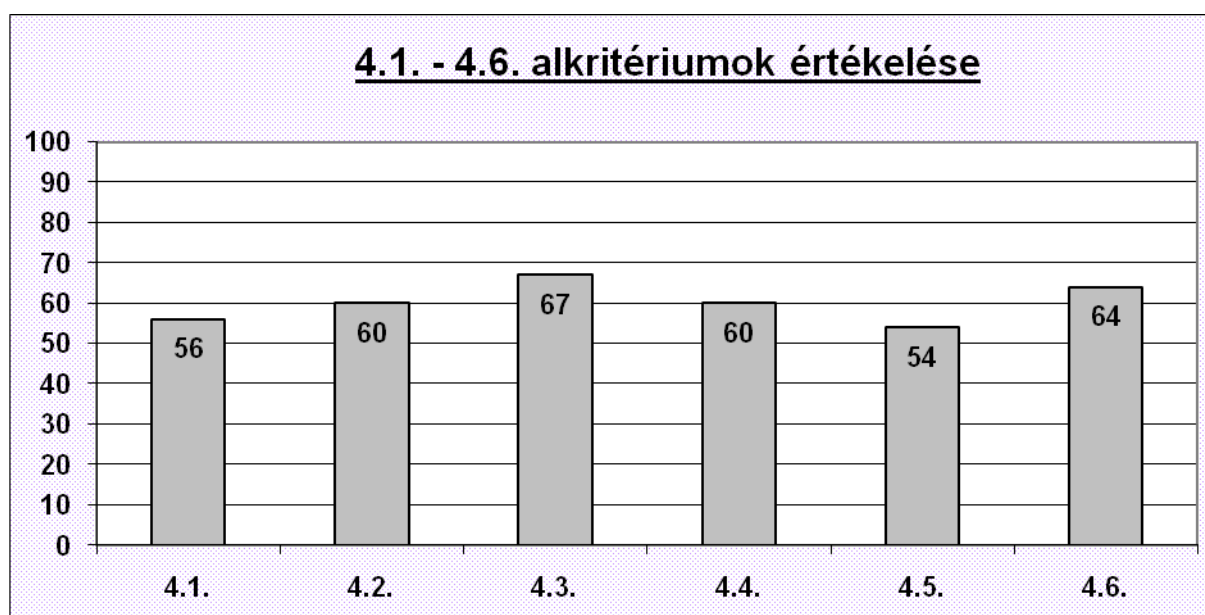
	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
4.6.	64	23,65	27	100

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A Hivatal költséghatékony módon használja felszereléseit és materiális eszközeit. A fizikai vagyon kezelése tudatos és integrált módon történik.	Szelektív hulladékgyűjtés, költségtakarékosság. Elegendő a számítógép, megfelelőek az eszközök.
A Hivatal épületei és helyiségei megfelelnek a tevékenység által megkövetelt feltételeknek	Állandó az irodabútorok cseréje, a munkaeszközök felújítása. Mozgáskorlátozottak számára

	megközelítési lehetőség, fogadóhelység
--	---

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Gépkocsi használat rugalmasabb kezelése	A szükséges időben nem áll rendelkezésre a gépjármű
Az épület nincs teljesen akadálymentesítve - autóval nehezen megközelíthető az épület	Akadálymentesítés teljessé tétele

A 4. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 60, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A hivatal rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, a szükséges intézkedések végrehajtásra kerülnek. Az ellenőrzés folyamata és a visszacsatolás nem történik meg.

Az alkritériumok átlagainak szórása: 24,00.

5. FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁS-MENEDZSMENT

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek / állampolgárok elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait.

- 5.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK BEVONÁSÁVAL KIALAKÍTSA, MŰKÖDTESSE ÉS FEJLESSZE FOLYAMATAIT ÉS AZOK RENDSZERÉT.
- 5.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZOLGÁLTATÁSOKAT BIZTOSÍTSON ÉS FEJLESSZEN.
- 5.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSSZEHANGOLJA FOLYAMATAIT A SZERVEZETEN BELÜL, ILLETVE AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ SZERVEZETEK FOLYAMATAIVAL.

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
5.1.	56	22,41	10	92

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A Hivatal az igényeknek megfelelően fejleszti informatikai rendszerét	A szükséges programokat megvásárolják, a rendszert frissítik, szükség szerint javítják. Saját honlapunk van és folyamatos a frissítése.
A Hivatal meghatározza és dokumentálja, illetve a hatékony működés érdekében módosítja folyamatait. Felelősségi körök, feladatok részletesen meghatározottak.	A hatékonyság érdekében átcsoportosításokat hajt végre. SZMSZ, utasítások, szabályzatok, munkaköri leírások. A szabályozó dokumentumok folyamatosan aktualizáltak

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Igényesebb honlap készítése.	Külső szakember bevonásával.
A folyamat-változtatások eredményességének mérése és felülvizsgálata, a benchmarking alkalmazása a tovább fejlesztés érdekében	Méréssel, felülvizsgálattal

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
5.2.	63	21,85	10	98

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Megfelelő és megbízható információ az ügyfelek részére. Ügyfelekkel történő elektronikus kommunikáció lehetősége biztosított	Internetes honlap, valamennyi vezetőnek, ügyintézőnek elektronikus levelezési címe van.
Megfelelő az ügyfélfogadási idő, valamint a dolgozói állomány, aki az ügyfelekkel találkozik.	Elégedett ügyfelek, pozitív visszajelzések

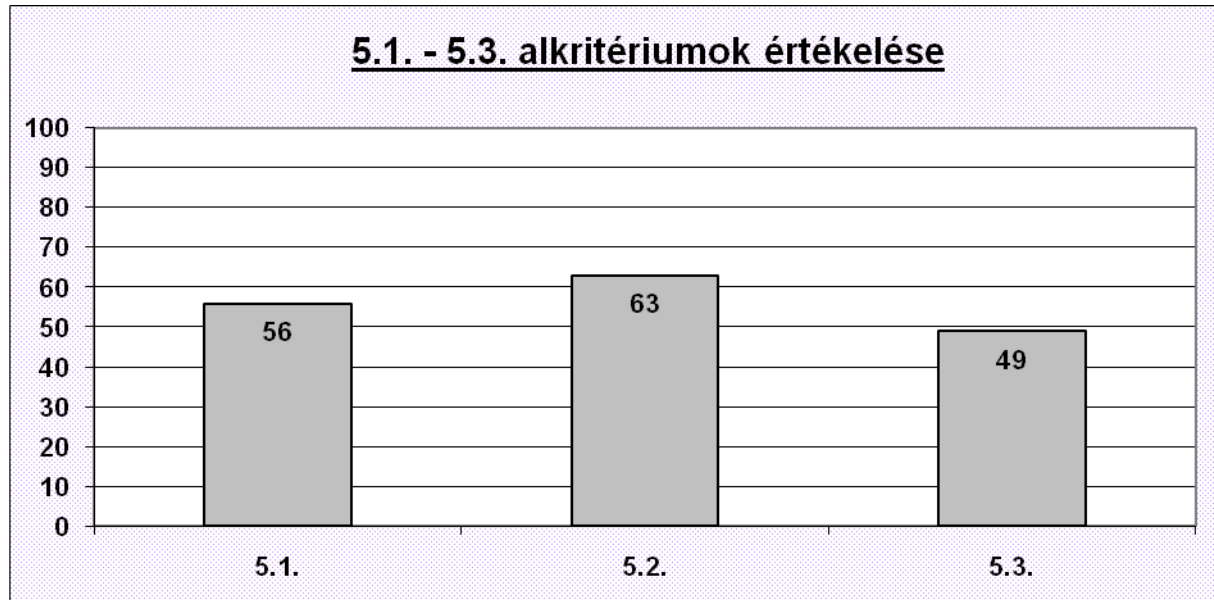
Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Az online ügyintézés jelenleg nem lehetséges, illetve bonyolult	Az online ügyintézés fejlesztése, kialakítása anyagi eszközök biztosításával
Hivatalon belüli tájékozódás elősegítése	Több információs tábla kihelyezése

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
5.3.	49	23,88	9	83

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Folyamatosan figyelemmel kíséri a változások iránti igényt mutató belső és külső jelzéseket	Érdekképviselletekkel történő egyeztetések, kapcsolat több önkormányzattal, lakossági fórum

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Kevés a közmeghallgatás.	Közmeghallgatás gyakoribb tartása

Az 5. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 56, mely a PDCA ciklusban az Ellenőrzés szakaszára tehető.

Az alkritériumok értékelésének nagy eltérése miatt az alkritériumokat egyesével elemezzük. A folyamat- és változásmenedzsment kezelésében az 5.1. és 5.2. alkritériumok esetében az Ellenőrzés szakaszánál áll a hivatal. Az 5.3. alkritérium esetében a Megvalósításnál jár a hivatal, mely szerint az intézkedés dokumentumai megvannak és a végrehajtásához szükséges intézkedések is végrehajtásra kerülnek, de az ellenőrzés, a visszacsatolás hiányzik.

Az alkritériumok átlagainak szórása: 22,72.

3.2. Szervezeti eredmények

A 6. KRITÉRIUMTÓL KEZDVE AZ ÉRTÉKELÉS FÓKUSZA AZ ADOTTSÁGOKRÓL AZ EREDMÉNYEKRE TEVŐDIK ÁT. AZ „EREDMÉNY KRITÉRIUMOK” ESETÉBEN AZT MÉRJÜK, HOGY MIT GONDOLNAK A HIVATALRÓL A MUNKATÁRSAK, AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK ÉS A TÁRSADALOM. BELSŐ TELJESÍTMÉNYMUTATÓK IS BEAZONOSÍTHATÓAK, AMELYEK MEGMUTATJÁK, MENNYIRE JÓL TELJESÍT A HIVATAL A KITŰZÖTT CÉLOK – A TÁRSADALMI HATÁSOK ELÉRÉSE - TERÉN.

6. ÁLLAMPOLGÁR- ÉS ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

A munkatársak a Hivatal által tett intézkedések eredményességét értékelték az ügyfélvisszajelzések alapján.

- 6.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN
- 6.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
6.1.	62	19,12	10	90

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Eljárási határidők betartása, határozatok jogszabálynak való megfelelése.	Kormányhivatali, ügyészségi ellenőrzések megállapításai jók.
Az ügyintézés ügyfélbarát stílusa, szolgáltató jellege, az ügyintézés rugalmassága, az egyedi helyzetek iránti fogékonyság megvalósul. Nyitottság a változásokra.	Ügyfélbarát nyitva tartási idő. Az időre való érkezés megszüntette vagy rövidítette a várakozási időt. Ügyintézők készségesek, előzékenyek
Az "ügyfél véleménye" lap alkalmazása	Panaszokat kivizsgáljuk, lakossági kezdeményezéseket figyelembe vesszük.

Fejlesztendő területek	Megoldási javaslat:
------------------------	---------------------

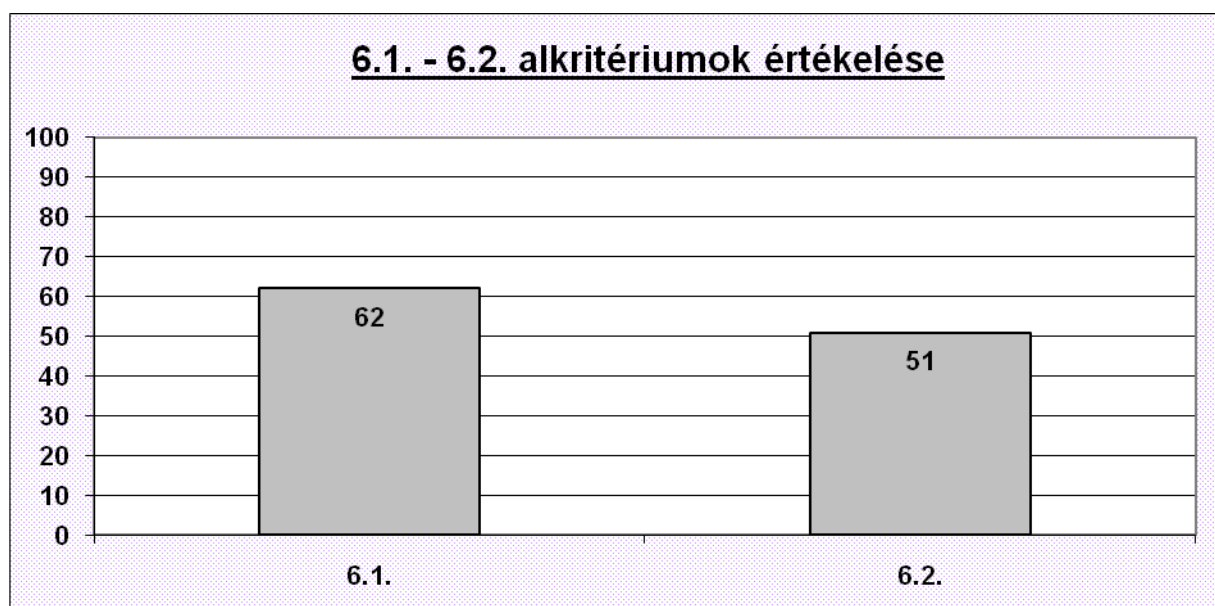
(gyengeségek):	
Állampolgárok részére hivatalon belüli tájékozódás elősegítése	Több információs tábla kihelyezése házban belül

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
6.2.	51	22,26	2	85

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Várakozási idő minimális	Időpont egyeztetés, kérés bevezetésével a várakozási idő minimalizálódik
Határidőn belüli ügyintézés	Kevés fellebbezés

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Információáramlás hiánya, mérőszámokat nem ismerünk	Felmérések, visszajelzések

A 6. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 56, mely a PDCA ciklus rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A válaszok alapján az eddig mért eredmények javuló tendenciát mutatnak, és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.

Az alkritériumok átlagainak szórása: 20,69.

7. A MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A munkatársak saját elégedettségüket (vagy elégedetlenségüket) megalapozó eredményeket vizsgálták.

- 7.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSAK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A MUNKATÁRSAK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN
- 7.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSAK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
7.1.	52	24,02	8	95

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Felsővezetők és középvezetők irányítási készsége	Vezetői értekezletek, források biztosítása, innovációhoz való pozitív hozzá állása
Megfelelő munkahelyi légkör, a problémák maximális megértése, munka és személyes ügyek közötti egyensúly megteremtése. A vezetők és a kollégák személyes megbecsülése	A hivatal dolgozóit a vezetés megpróbálja különböző rendezvényekkel összefogni. (Nőnap, szilveszter, kirándulások) Szociális problémákhoz való hozzáállás

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A jutalmazás koncepciótlansága feszültséget kelt a munkatársak között, nincs motiváló hatása.	Jutalmazás koncepciójának kialakítása, dolgozókkal való megismertetése. A jutalmazás a teljesítmény szerinti értékeléshez kötődjön
Több forrás biztosítása egyéni jutalmazásra.	Költségvetés

A szociális problémákhoz való viszonyulás további fejlesztése.	Rugalmas munkaidő bevezetése
Konfliktuskezelés fejlesztésre szorul.	Tréningek

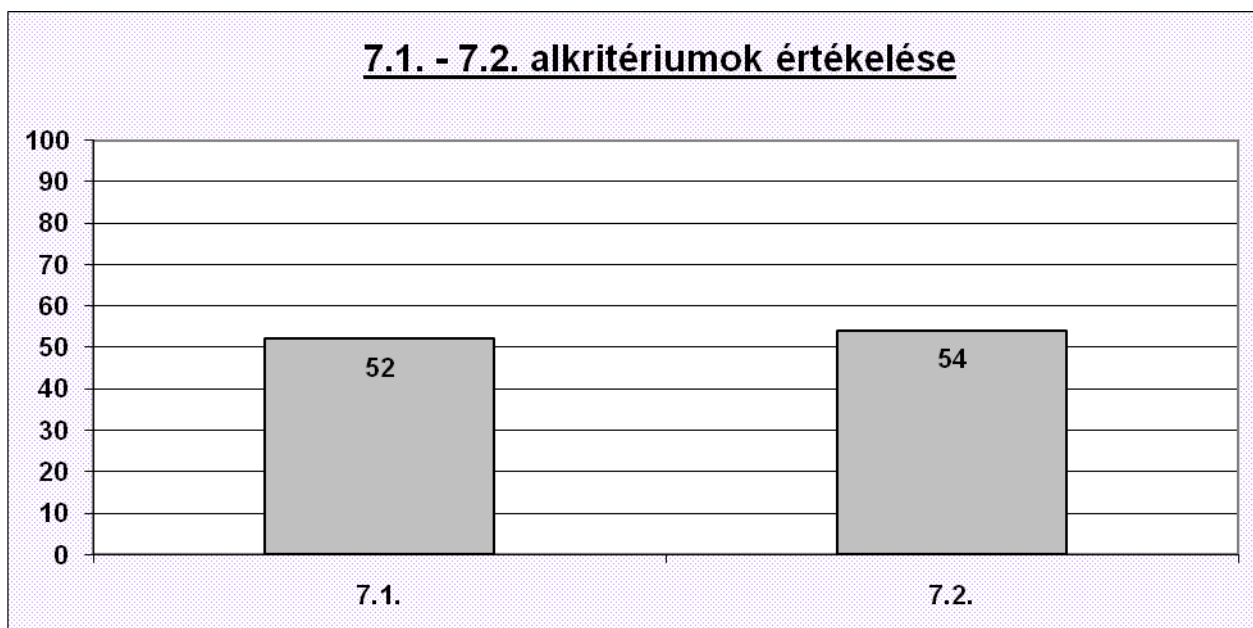
7.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársakra vonatkozó mérőszámok tekintetében?

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
7.2.	54	27,45	9	100

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Képességfejlesztések biztosítása. A munkatársak kommunikációs és információs technológiák terén való jártassága jó.	Tanfolyamon való részvétel és annak anyagi biztosítása. Számítógép és a programok alkalmazása megfelelő.
Munkatársak rotációja a szervezeten belül közepes	Áthelyezés egyik osztályról a másikkra üresedés miatt

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Képzések körének bővítése.	Értekezletek/képzések tartása jogszabályváltozások esetén, megyei szinten.
Teljesítménnyel kapcsolatos és leterheltségre vonatkozó mutatók nincsenek	Ügyintézők figyelemmel kísérése mind teljesítmény, mind leterheltség szintjén.

A 7. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 53, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A mért eredmények javuló tendenciát mutatnak, és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.

Az alkritériumok átlagainak szórása: 25,74.

8. TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A munkatársak a szervezet CSR tevékenységét értékelték az elért eredmények alapján.

8.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A TÁRSADALOM MEGÍTÉLÉSE ALAPJÁN

8.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
8.1.	46	17,15	10	79

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A Hivatal működése során etikus magatartást tanúsít, ösztönöz a jogkövető magatartásra.	Ügyfélbarát hivatal, etikus magatartási példamutatás.
A környezetvédelmi témák megközelítése jó.	Szelektív hulladékgyűjtés
A Hivatal kötelező feladatain túl is részt vesz a társadalmi és szakmai közéletben	Szakmai fórumokon, rendezvényeken való jelenlét.

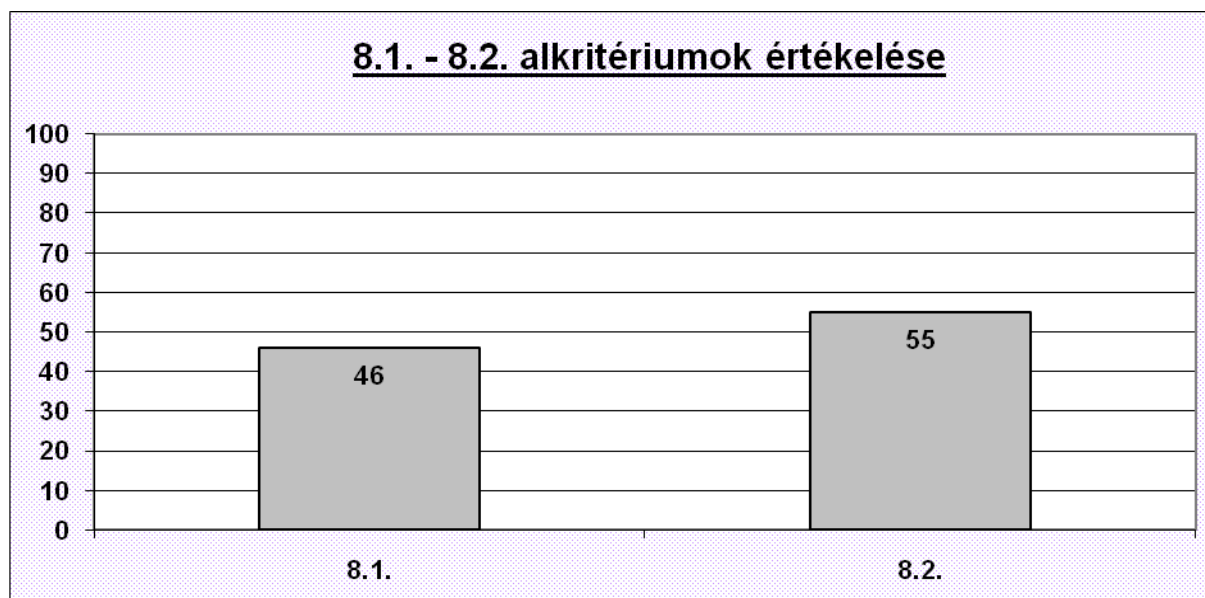
Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Az ügyfelek összekeverik, hogy mi az önkormányzat, illetve mi a feladata a jegyzőnek és mi a polgármesternek.	Ügyfelek tájékoztatása a Hivatal feladatáról, tevékenységéről, működéséről

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
8.2.	55	25,55	8	95

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A szervezeti erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységei.	Környezetvédelmi szabályok figyelembevételével történik az újrahasznosításra gyűjtés. Rezsiköltségek csökkentése - fűtés szabályozása
Az állampolgárok/ügyfelek és munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok.	Egészségmegőrzésre irányuló előadások
Szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatások	A támogatások mértéke a törvényi előírásoknak megfelelően, alapos mérlegeléssel történik.
Lakosság folyamatos tájékoztatása	Rendszeres média szereplés, újság, TV

Ennél a pontnál fejlesztendő terület nem fogalmazódott meg.

A 8. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 50, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Megvalósítás szakaszára tehető. A mért eredmények stagnálnak, és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.

Az alkritériumok átlagának szórása: 21,35.

9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal milyen eredményeket ér el feladatai és célkitűzései tükrében, továbbá mennyire elégedettek a Hivatal eredményes működésében érdekelt szervek és személyek.

9.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „KÜLSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (A SZERVEZET EREDMÉNYEI ÉS HATÁSA)

9.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „BELSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (MŰKÖDÉS HATÉKONYSÁGA)

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
9.1.	58	21,69	10	90

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Ügyfélközpontú szolgáltatás nyújtása	Állampolgárok visszajelzései jók.
A Hivatal megfelelő módon értékeli és hasznosítja a lefolytatott ellenőrzések tapasztalatait.	Auditálás eredményeinek ismertetése. Az ellenőrzések tapasztalatait kötelezően beépítjük a munkánkba, javítunk, újra értékelünk.
A Hivatal működése költséghatékony	Vízszűrő, vízfogyasztást csökkentő csaptelep beszerelése.
Pályázatokon történő eredményes részvétel	Nyertes pályázatok pl. Jurisics tér felújítása

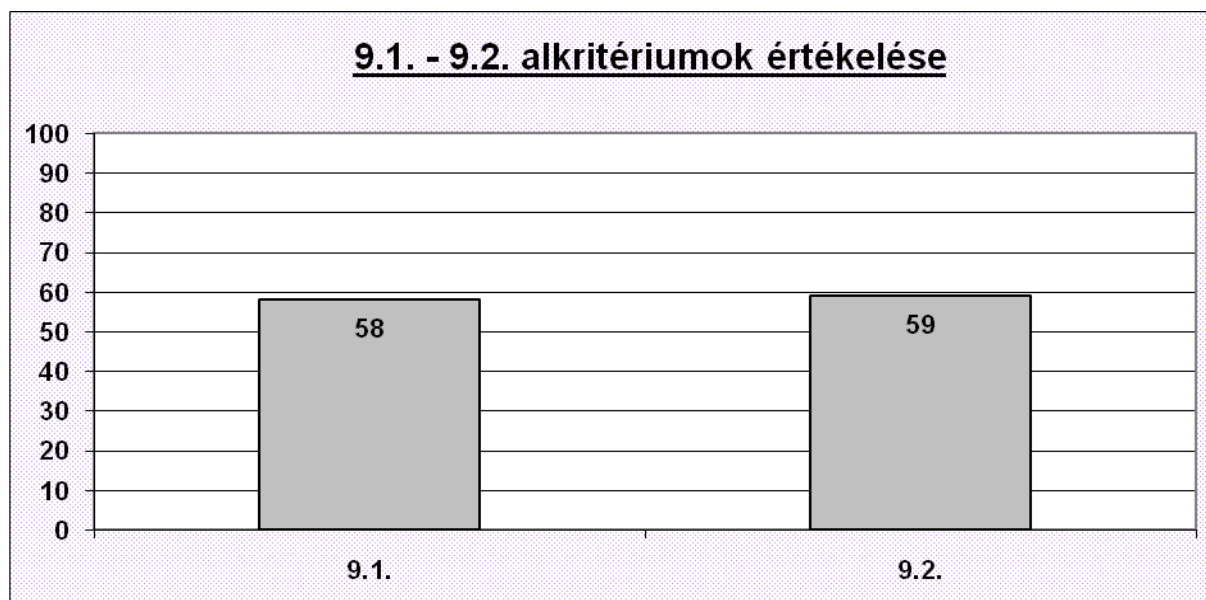
Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Jogszabályi ellentétek, betarthatatlanság	Átgondoltabb jogalkotás

	Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték
9.2.	59	23,63	10	93

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A Hivatal költségvetési tervének betartása, a pénzügyi céloknak való megfelelés, költségtakarékos működés, a Hivatal gazdálkodásának átláthatósága.	Pénzügyi bizottság

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Nincs vagy nem ismert a stratégia, nincs visszajelzés sem.	Tájékoztatás, végrehajtás, ellenőrzés, mérés

A 9. kritérium értékelése:

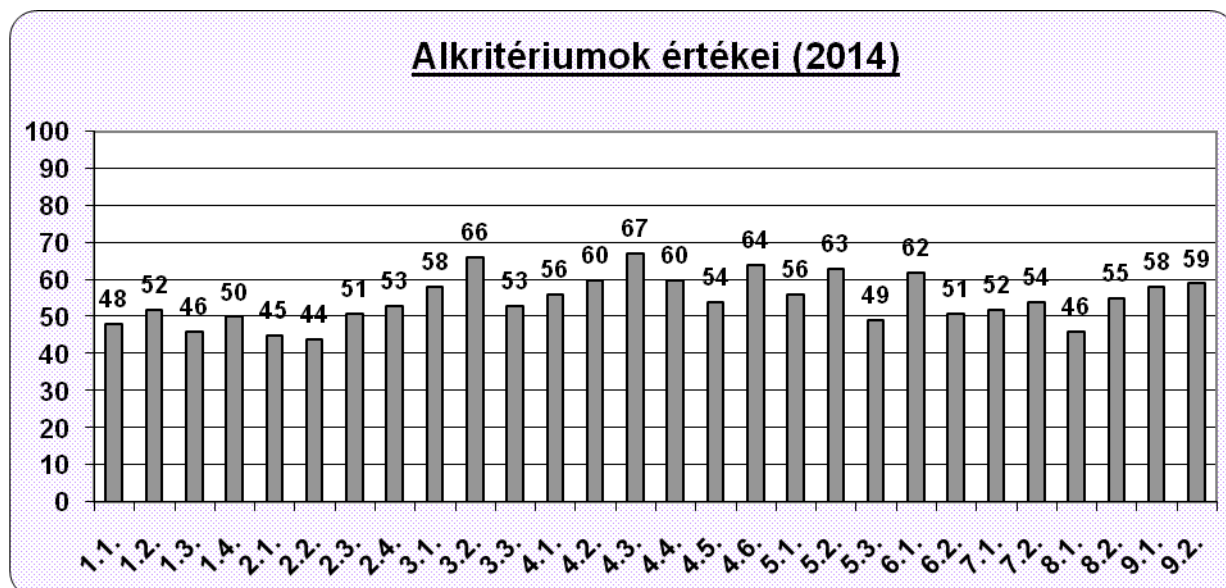
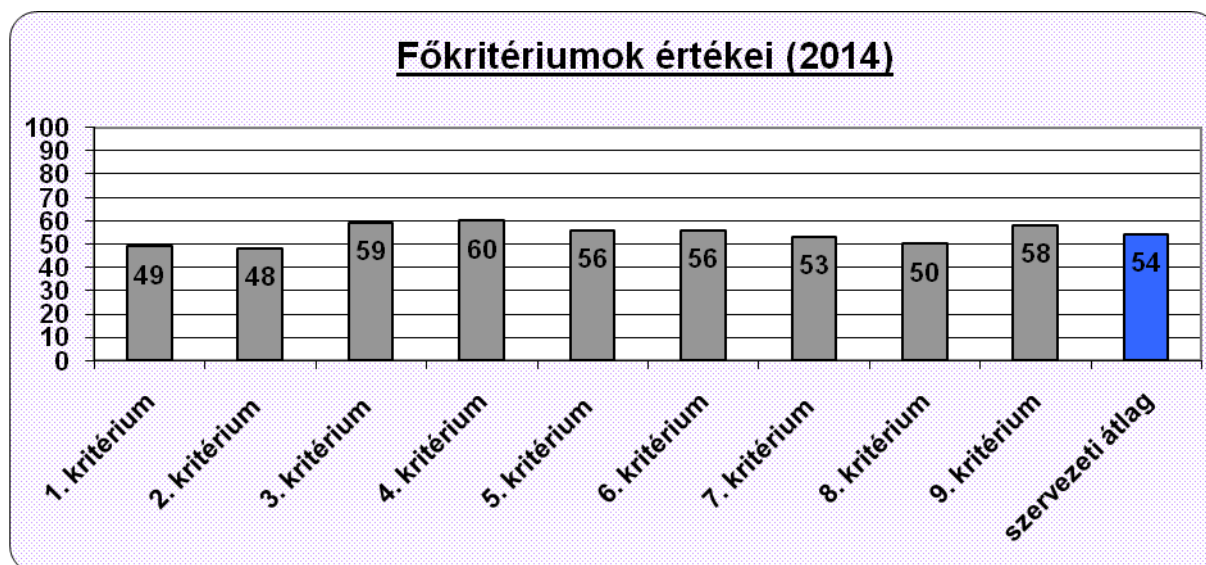


A kritérium átlaga 58, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A válaszok alapján az eddig mért eredmények javuló tendenciát mutatnak, és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.

Az alkritériumok átlagainak szórása: 22,66.

3.3. Összegzés, adottságok és eredmények értékelése

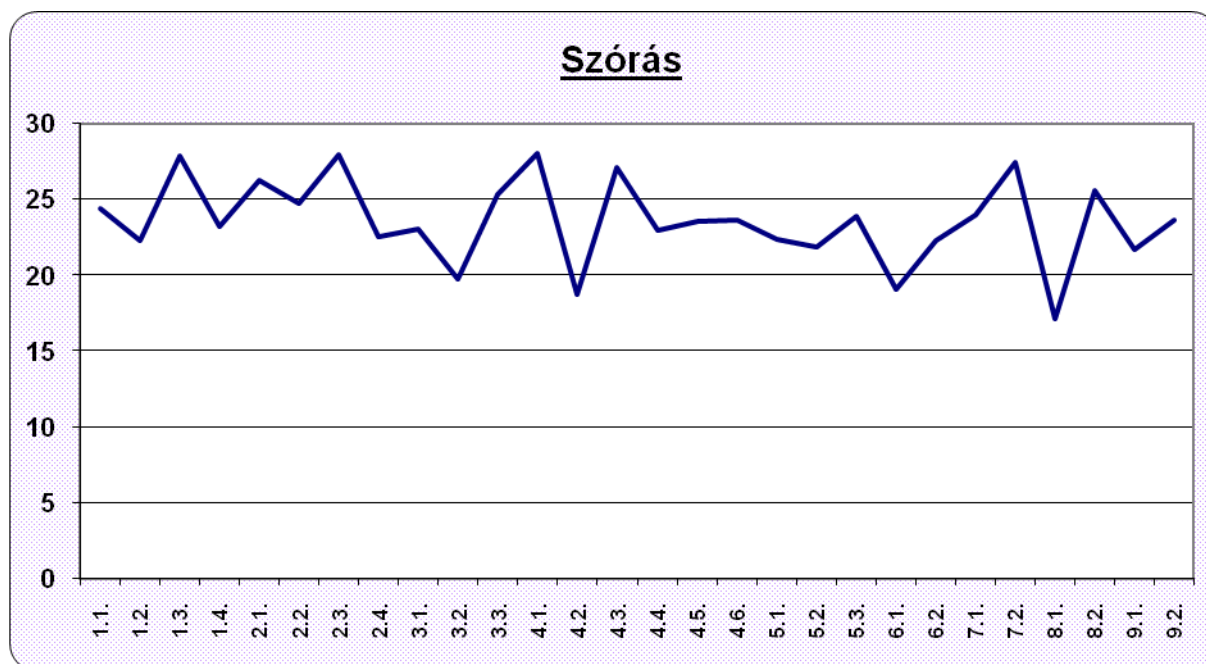
A 2014. évi CAF kutatás feldolgozását követően megállapítható, hogy a 9 kritérium átlagosan kapott értéke, tehát a **szervezeti átlag 54**. Az eredmények minden kritérium esetében átlagosnak mondhatóak. Legmagasabb érték a 4. kritérium (Partnerkapcsolatok és erőforrások) esetében született. A 2. kritérium (Stratégiaalkotás és tervezés) eredménye a „leggyengébb”, de a kapott 48 pont még mindig közepesnek minősíthető.



Az egyes alkritériumok tekintetében megállapíthatjuk, hogy a kapott értékek 44 és 67 pont között mozognak, nincsenek szélsőséges értékek. A legmagasabb pontszám a **4.3. alkritérium** (pénzügyek megfelelő kezelése) esetében született. A legalacsonyabb

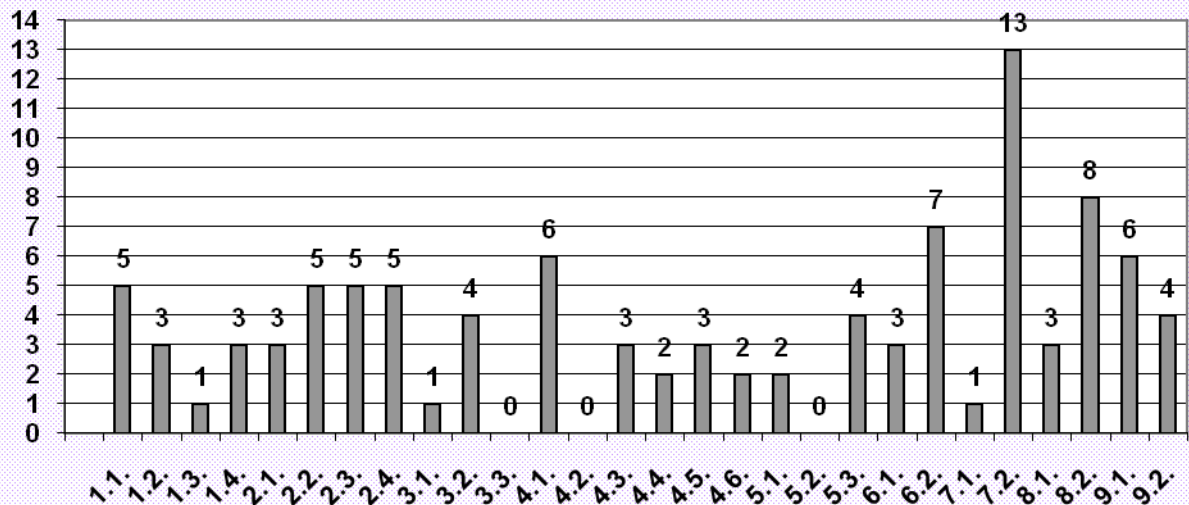
értéket a **2.2. alkritérium** (stratégiaalkotás és tervezés felülvizsgálata, fejlesztése) kapta.

A felmérésben résztvevő munkatársak által adott értékek szórása igen magas, átlagos értéke 23,59. A válaszként adott értékek között a legkisebb ingadozás a **8.1. alkritérium** (társadalmi felelősségvállalás) esetében figyelhető meg (17,17), míg a legeltérőbb eredmények az **4.1. alkritérium** (kapcsolatok fejlesztése, felhasználása) esetében születtek (28,03).



A nem értékelhető válaszok alakulása a belső információáramlás hiányosságairól ad tanúbizonyságot. Több alkritériumnál látjuk, 5 főnél többen nem tudtak választ adni a feltett kérdésre. Kiemelkedő az információhiány a 7.2. alkritérium (munkatársakra vonatkozó mérőszámok eredményei) tekintetében, a megkérdezettek 37%-a nem rendelt értéket az alkritérium állításaihoz.

Nem értékelhető válaszok alakulása



A válaszadók által megfogalmazott, szöveggel kifejtett fejlesztési területek átgondolását és értékelését kérjük a Vezetéstől, amelynek eredményeként egy cselekvési programot is megfogalmazunk.

Javasoljuk, hogy a Kőszegi Közös Önkormányzati Hivatalban rendszeresen ismétlődő jelleggel végezzék a kutatást.

Annak kiküszöbölésére, hogy a számos területen információhiánnyal küzdő munkatársak véleménye is beépüljön az értékelésbe, javasoljuk, hogy a teljes munkatársi körből kiválasztott szűkebb, reprezentatív létszám vegyen részt a kutatásban.

A szervezeti átlag (54) alapján – a leírt kutatási vélemények és észrevételek is ezt igazolják – a fejlődés iránya kijelölhető, a „gyengeségek” megszüntetése érdekében cselekvési programok összeállítását javasoljuk.