



Hajdúszoboszló Város Önkormányzata

4200 Hajdúszoboszló, Hősök tere 1.

**(11) fejlesztési elem:**

**A közszolgáltatások nyújtásának és a szervezet működésének folyamatos, ciklikus minőségfejlesztése érdekében nemzetközileg elfogadott minőségmenedzsment modell bevezetése a közigazgatásra adaptált Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework, CAF) alkalmazása révén  
Elemző - Értékelő tanulmány**

Készítette:

CONTROLL Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatósága



2014. szeptember



## Tartalomjegyzék

I.	Köszönetnyilvánítás az együttműködésért .....	3
II.	A Közös Értékelési Keretrendszer módszertanáról.....	4
III.	Az önértékelés előzményei a Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatalban .....	6
IV.	Az önértékelés eredményei .....	8
	1. Vezetés .....	8
	2. Stratégiaalkotás és tervezés.....	10
	3. Munkatársak .....	12
	4. Partnerkapcsolatok és erőforrások.....	13
	5. Folyamatok.....	16
	6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények .....	20
	7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények.....	21
	8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények.....	22
	9. Kulcsfontosságú eredmények .....	24
V.	Összegzés, az eredmények áttekintése .....	27
VI.	Előző CAF kutatással összehasonlító adatok vizsgálata .....	30

## I. Köszönetnyilvánítás az együttműködésért

A CONTROLL Zrt. Közigazgatási Igazgatóságának tanácsadói és szakértői köszönetüket fejezik ki a Dr. Vincze Ferenc címzetes főjegyző úr által kijelölt szakmai team-nek a tanulmány összeállításában nyújtott segítségükért.

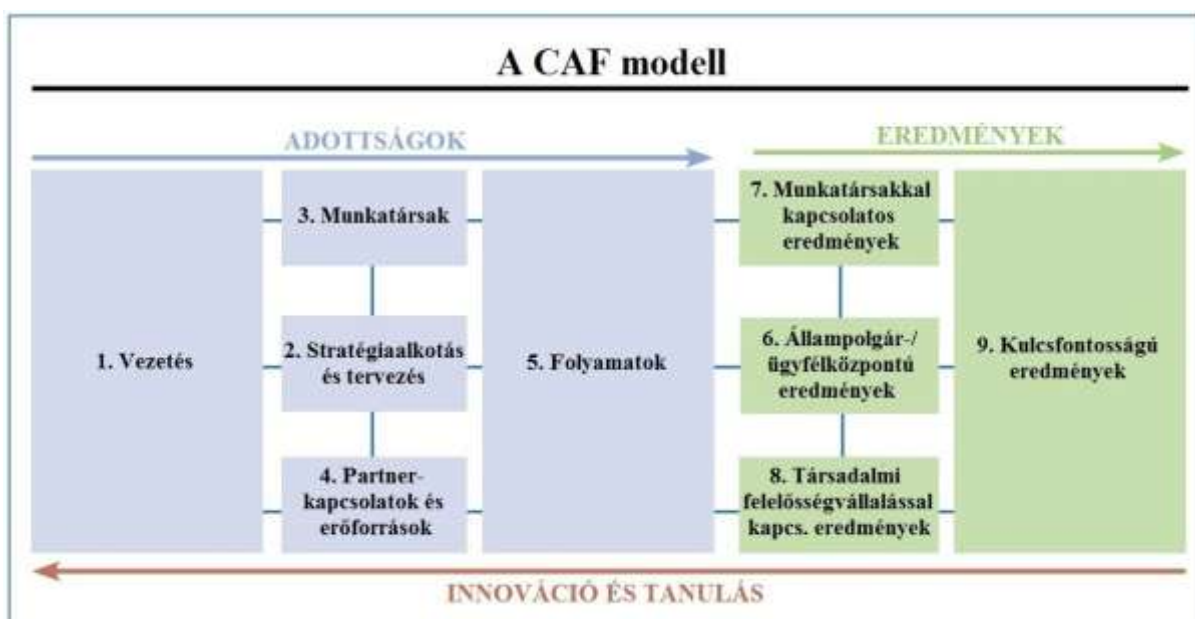
Köszönjük együttműködésüket!



## II. A Közös Értékelési Keretrendszer módszertanáról

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 közszféréiben 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 kapcsolatot;
- 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.



Forrás: <http://caf.kim.gov.hu> oldal – a CAF modell bemutatása

Az önértékelés során elsőként felmerülő kérdés, hogy pontosan kik vegyenek részt az értékelésben: teljes munkatársi kör, vagy reprezentatív célcsoport. Mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai, a CAF hivatalos ajánlásai mégis a célcsoportos önértékelést veszik alapul, ahol az értékelők kiválasztása a vezetés vagy az egyszemélyi vezető dolga. Alapvető feltétel, hogy minden szervezeti egység képviseltesse magát és lehetőleg vegyenek figyelembe a reprezentativitást biztosító más szempontokat is (pl.: kor, nem, végzettség, stb).

Felmerül a kérdés, hogy anonim legyen a felmérés vagy nyílt vitában, konszenzussal történjen. Az előbbi esetben valós véleményeket kapunk, viszont felmerül a félreértések lehetősége, míg nyílt vitában lehetőség van a félreértések tisztázására, érvelésre, sőt ezáltal javulhatnak a belső partneri kapcsolatok, hátrány lehet azonban, hogy nem minden esetben kapunk valós véleményeket.

A modell alkalmazása során várható eredmények közül néhány:

- jártasság a szervezet működésének átvilágításában
- stratégia alkotás és megvalósítás támogatása
- részletes információt nyújt a szervezet működéséről
- erősségek, fejlesztési lehetőségek meghatározása
- feltárja a működési problémák okait
- célok kitűzése, intézkedések meghozatala
- a belső kommunikáció javulása
- szervezeti kultúra fejlődése
- motivációnövelő – a munkatársak bevonásával történik
- egyértelmű lesz, hogy a szervezet mit-hol szabályoz.

Az önértékelési modellek egy alkalommal történő megvalósítása is hoz sikereket, eredményeket egy szervezet életében, azonban akkor lesz igazán hatékony és hasznos, ha meghatározott gyakorisággal ismétlik az önértékelést és abból minden esetben elindítják a szükséges fejlesztéseket. Az újabb önértékelés alkalmával válnak igazán érzékelhetővé a szervezetben végbement változások, a kimutatható hozzáadott érték.

### **III. Az önértékelés előzményei a Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatalban**

A CAF szervezeti önértékelés alkalmazásával az a célunk, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémákat azonosítsuk és értékeljük, amelynek alapján képesek vagyunk a szervezet saját „erősségeinek” és „gyengeségeinek” meghatározására, s ennek eredményeként a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló javaslatok megfogalmazására és megvalósítására.

Az önértékelési team 26 főben került meghatározásra. Összetételét tekintve olyan hivatali köztisztviselők vettek részt a kérdőív-kitöltésben, akik több működési területre rálátással bírnak, információval rendelkeznek.

A CAF kérdőívek adattartalma a <http://caf.kim.gov.hu> oldalon rendelkezésre álló online kérdőív minta „hivatali testreszabását” követően került véglegesítésre.

A beérkezett kérdőíveket statisztikailag feldolgoztuk és összesítetve az eredményeket, jelen értékelő tanulmányban kerültek összefoglalásra az adatok, értékelésre az eredmények.

A konszenzusos érték valamennyi alkritérium esetében megegyezik a feldolgozott kérdőívek alapján számított átlag értékével.

Az egyes alkritériumok értékeit a hozzá tartozó megállapításokhoz rendelt pontszámok átlagaként kaptuk. A válaszok közül minden esetben figyelmen kívül hagytuk az 1, 2 és 99, 100 pontozást (szélsőérték), a torz eredmények elkerülése végett. A „0” értékeket – „nincs információ” – szintén kihagytuk az átlag számításból.

Az alkritériumoknál megjelölt minimum és maximum értékek az összes kitöltő pontszámai közül kerültek ki, mint adott alkritériumhoz tartozó legalacsonyabb és legmagasabb értékek.

A főkritériumok pontjait az átlagokként kapott alkritériumi értékek átlagolásával nyertük.

Értékelő anyagunkhoz az alábbi magyarázatot fűzzük:

- Átlag: kitöltők által adott pontszámok számtani átlaga
- Szórás: alkritériumokra adott pontszámok szórása
- Min. érték: a kitöltők által adott pontszámok közül a legalacsonyabb érték
- Max. érték: a kitöltők által adott pontszámok közül a legmagasabb érték
- Értékelhető válaszok száma: a 26 kitöltő közül azok válasza értékelhető, akik konkrét, nullán, valamint szélsőértékeken kívüli pontszámmal értékelték az egyes kérdéseket.

## IV. Az önértékelés eredményei

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.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
1.1.	26	65	17,92	20	92

#### 1.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYÍTSA A SZERVEZETET, VALAMINT MENEDZSELJE ANNAK TELJESÍTMÉNYÉT ÉS FOLYAMATOS FEJLESZTÉSÉT.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
1.2.	26	75	13,73	45	95

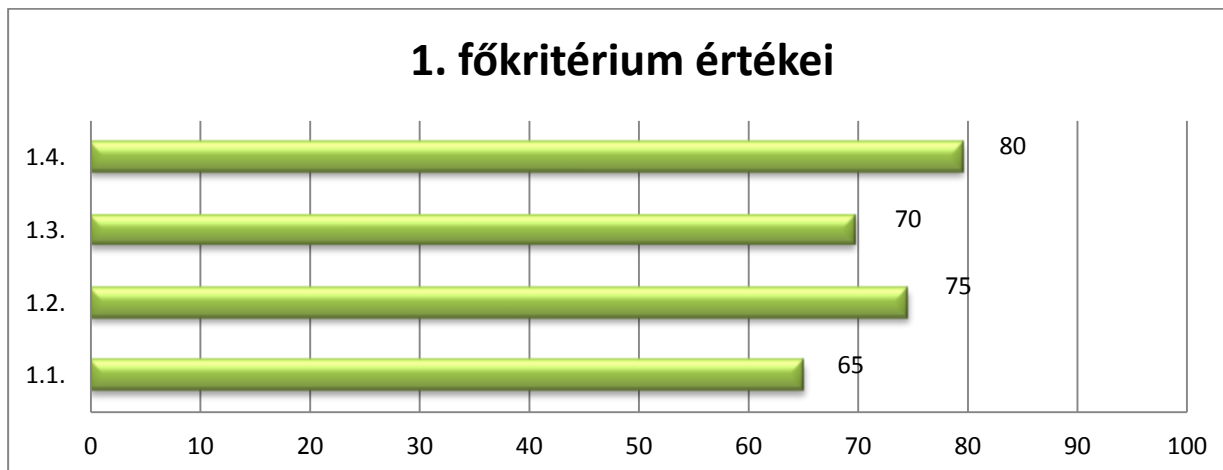
#### 1.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSZTÖNÖZZE, TÁMOGASSA A MUNKATÁRSAKAT, ÉS PÉLDÁT MUTASSON SZÁMUKRA.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
1.3.	25	70	16,89	31	91



**1.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A POLITIKAI DÖNTÉSHOZÓKKAL ÉS MÁS ÉRDEKELT FELEKKEL HATÉKONY KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS ÁPOLJON.**

Alkr.	Értékelhető válaszok száma	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
1.4.	22	80	9,78	50	91



Az 1. kritérium átlaga **72**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A vezetés megalkotja a megfelelő intézkedésekre vonatkozó terveket, dokumentumokat, az intézkedések végrehajtásra kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon. A felülvizsgálat alapján a szükséges módosítás is megtörténik.

A számtani átlag elfogadásra került.

**Erősségek:**

A vezetés:

1. kidolgozta a szervezet küldetését, jövőképét, deklarálja értékrendjét – minőségpolitikáját,
2. vezetési irányítási rendszert vezetett be, amelyet működtet, rendszeresen felülvizsgálta,
3. következetesen, a fejlesztéseket szem előtt tartva és a lehetőségeket kihasználva törekszik arra, hogy a hivatalt irányítsa, vezesse,
4. elismeri és jutalmazza az átlagon felül teljesítő egyéneket, csoportokat,
5. bátorítja az önálló munkavégzést,
6. partneri viszonyt ápol a fontosabb érintettekkel és szervezetekkel.

### Fejlesztendő területek:

1. Belső információáramlás, kommunikáció, az információ eljuttatása a megfelelő szintre.
2. A képviselő-testület tagjainak megismertetése a hivatali munkavégzés rendjével, folyamatával.

## **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.**

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
2.1.	25	62	13,57	30	90

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

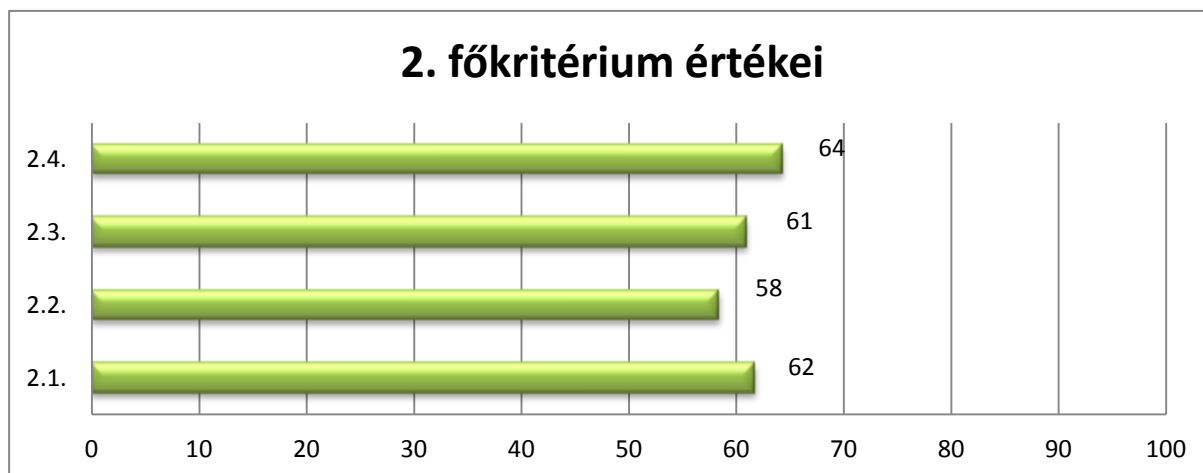
Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
2.2.	24	58	16,97	20	90

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

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
2.3.	25	61	15,62	31	88

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

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
2.4.	25	64	16,28	30	90



A 2. kritérium átlaga **61**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A stratégiák, koncepciók dokumentáltak, a benne foglalt célkitűzések végrehajtásra kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon.

A számtani átlag elfogadásra került.

**Erősségek:**

1. Adatgyűjtés nyomán a szükséges információ rendelkezésre áll.
2. A szervezet a célokat célkitűzésekre, konkrét feladatokra lebontja.
3. A stratégiák tovább bontása szervezeti egység szinten is megtörténik.
4. Állandó igény van az innovációra, fejlesztések tervezésére, megvalósítására.

**Fejlesztendő területek:**

5. Az adatgyűjtések legyenek rendszeresek és a helyi lakosság is kerüljön bevonásra, kérjék ki a véleményüket.
6. Az adatok, információk hasznosításának folyamata kerüljön átdolgozásra.
7. A tájékoztatás, a párbeszéd és a kommunikáció a stratégia alkotás és tervezés folyamatában is fejlesztésre, átgondolásra szorul.
8. A változásokról az érintetteket minden esetben időben tájékoztassák.

### 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.**

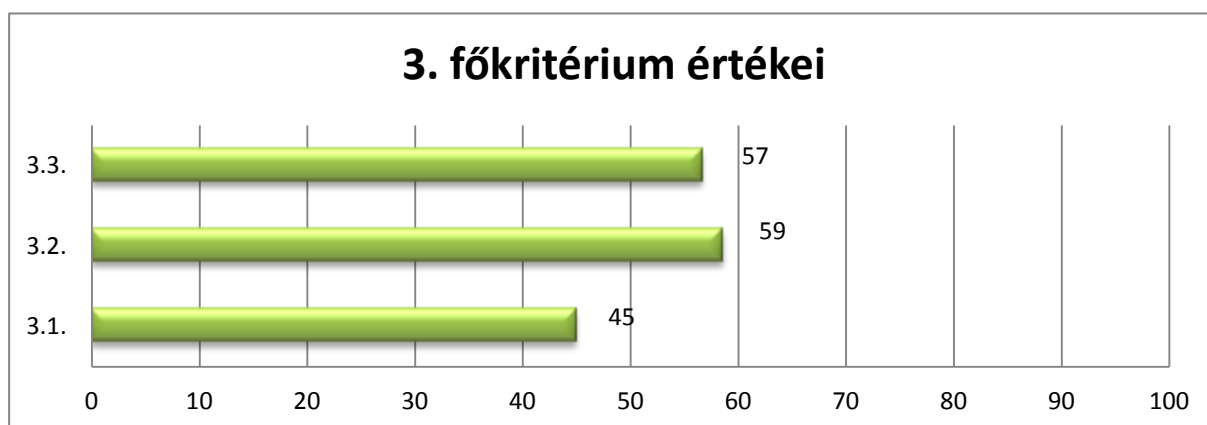
Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
3.1.	26	45	22,60	5	88

**3.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI CÉLOKKAL ÖSSZHANGBAN FELMÉRJE, FEJLESSZE ÉS FELHASZNÁLJA A MUNKATÁRSOK KOMPETENCIÁIT.**

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
3.2.	26	59	17,27	30	86

**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.**

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
3.3.	26	57	20,61	10	87



A 3. kritérium átlaga **53**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A munkatársakkal kapcsolatos feladatok végrehajtásra kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon.

A számtani átlag elfogadásra került.

#### Erősségek:

1. Az egyéni és csoport szintű teljesítmények elismerése, jutalmazása.
2. A képzés, továbbképzés ösztönzése, támogatása.
3. Távoktatás, e-learning tanfolyamok.
4. A hivatali törzsgárda hosszú évek óta stabil.
5. A vélemény-nyilvánítás lehetősége biztosított.

#### Fejlesztendő területek:

1. Irodaépület, munkakörülmények folyamatos javítása.
2. Szükség és igény szerinti munkaerő-átcsoportosítás.
3. Feladatmennyiséghez igazított emberi erőforrás-hozzárendelés.
4. Kommunikáció és párbeszéd javítása.

## **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.**

<b>Alkr.</b>	<b>Értékelhető válaszok száma (db)</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>	<b>Minimum érték</b>	<b>Maximum érték</b>
4.1.	23	62	17,32	33	90

**4.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLLAMPOLGÁROKKAL/ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS TARTSON FENN.**

<b>Alkr.</b>	<b>Értékelhető válaszok száma (db)</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>	<b>Minimum érték</b>	<b>Maximum érték</b>
4.2.	24	78	13,98	53	95

**4.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY PÉNZÜGYEIT MEGFELELŐEN KEZELJE, IRÁNYÍTSA.**

<b>Alkr.</b>	<b>Értékelhető válaszok száma (db)</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>	<b>Minimum érték</b>	<b>Maximum érték</b>
4.3.	23	87	5,54	74	95

**4.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY HASZNOSULJON A SZERVEZETBEN RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ INFORMÁCIÓ ÉS TUDÁS.**

<b>Alkr.</b>	<b>Értékelhető válaszok száma (db)</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>	<b>Minimum érték</b>	<b>Maximum érték</b>
4.4.	26	55	23,08	10	90

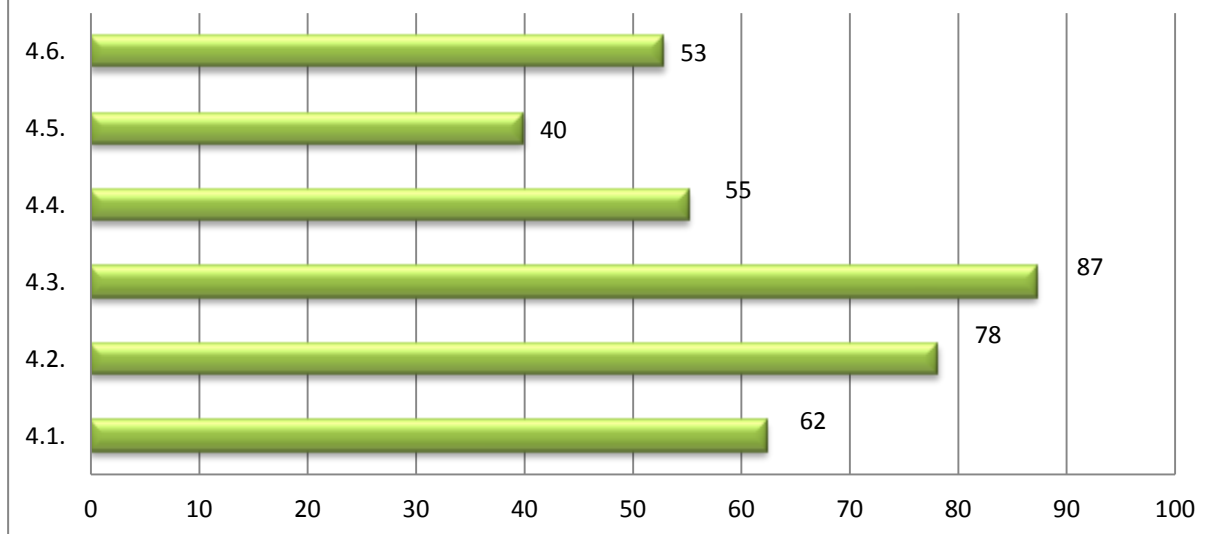
**4.5. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MENEDZSELJE TECHNOLÓGIÁJÁT.**

<b>Alkr.</b>	<b>Értékelhető válaszok száma (db)</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>	<b>Minimum érték</b>	<b>Maximum érték</b>
4.5.	23	40	27,96	10	90

**4.6. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ESZKÖZEIT ÉS VAGYONTÁRGYAIT KEZELJE.**

<b>Alkr.</b>	<b>Értékelhető válaszok száma (db)</b>	<b>Átlag</b>	<b>Szórás</b>	<b>Minimum érték</b>	<b>Maximum érték</b>
4.6.	26	53	25,35	3	90

## 4. főkritérium értékei



A 4. kritérium átlaga **63**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A partnerkapcsolatokra vonatkozó feladatok végrehajtásra kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon.

A számtani átlag elfogadásra került.

### Erősségek:

1. A helyi civil szervezetek támogatása, bevonása.
2. Ügyfélközpontú gondolkodás és ügyintézés.
3. Hitelmentes, átlátható, költséghatékony gazdálkodás.
4. Szelektív hulladékgyűjtés.
5. A honlap aktualizáltsága, a tájékoztatás minősége.
6. A „B” épület akadálymentesítése, mozgáskorlátozott wc, lift megléte.

### Fejlesztendő területek:

1. Jó gyakorlatok átvétele, tudásmegosztás, 'egymástól való tanulás' erősítése.
2. E-ügyintézési folyamatok fejlesztése.
3. Az ügyfelek tájékoztatásának, információ-ellátásának újragondolása.
4. Igénybe vett külső szolgáltatások rendszeres felülvizsgálata.
5. A hivatalon belüli információáramlás javítása.
6. Szaklapok rendelkezésre állása.
7. A szoftverek beszerzését követően képzés a használók számára.

8. Esetenként lassú internet kapcsolat.
9. Iktatóprogram egyszerűsítése.
10. Biztonságos kerékpár-tárolás lehetősége.
11. Épületfelújításra, bútorok cseréjére, a technikai felszereltség javítására van igény.

## 5. Folyamatok

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, MŰKÖDTESSÉ ÉS FEJLESSZE FOLYAMATAIT ÉS AZOK RENDSZERÉT.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
5.1.	24	83	11,03	50	98

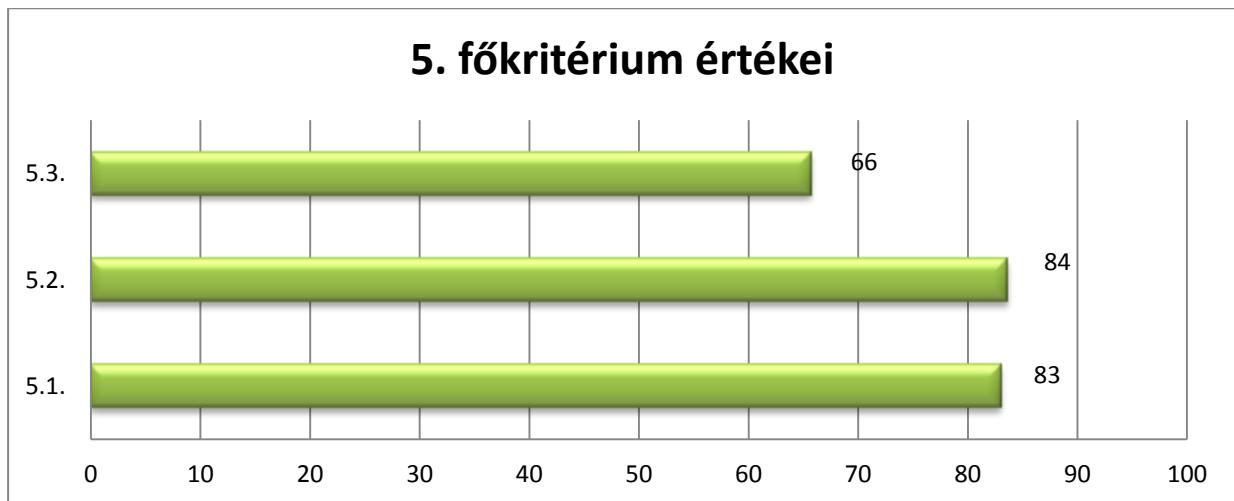
### 5.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZOLGÁLTATÁSOKAT BIZTOSÍTSON ÉS FEJLESSZEN.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
5.2.	21	84	8,98	70	98

### 5.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSSZEHANGOLJA FOLYAMATAIT A SZERVEZETEN BELÜL, ILLETVE AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ SZERVEZETEK FOLYAMATAIVAL.

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
5.3.	25	66	18,00	30	95





Az 5. kritérium átlaga **77**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A folyamatok rögzítésre kerülnek és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon. A felülvizsgálat alapján a szükséges módosítás is megtörténik.

A számtani átlag elfogadásra került.

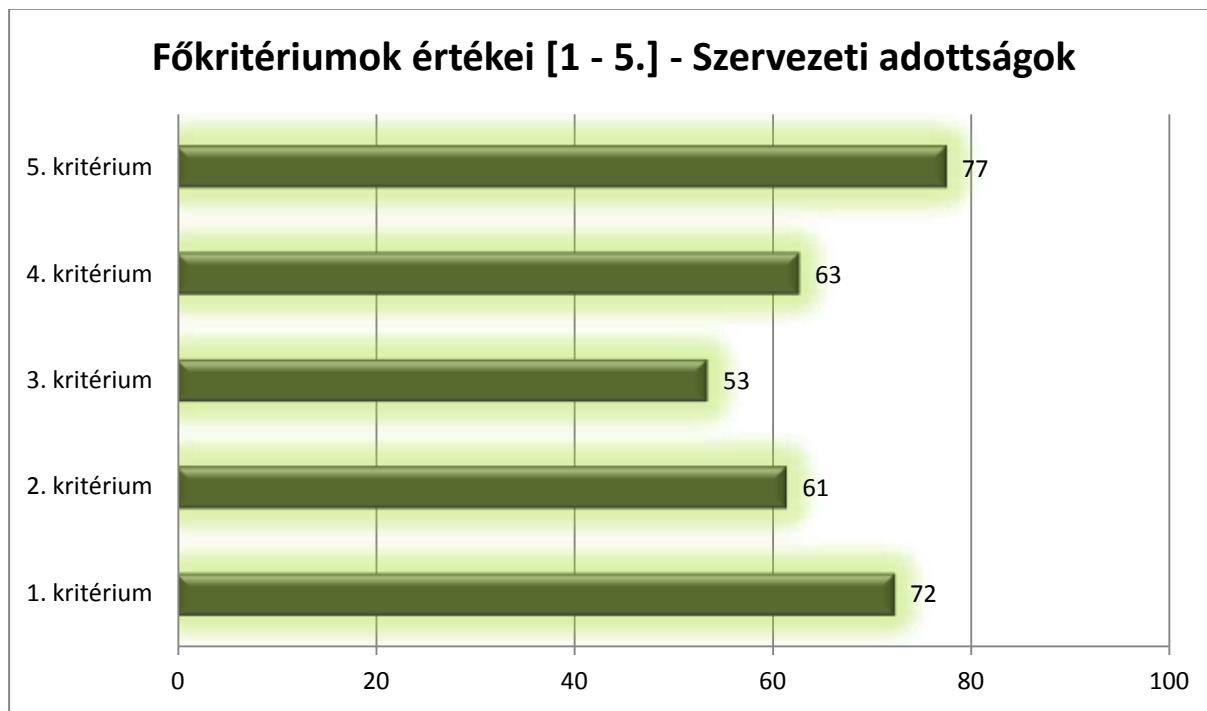
#### Erősségek:

1. Folyamatok dokumentáltsága, írásbeliség.
2. Információs pult.
3. Ügyfélközpontú folyamatfejlesztés.
4. Hatékony együttműködés a kulcspartnerekkel.

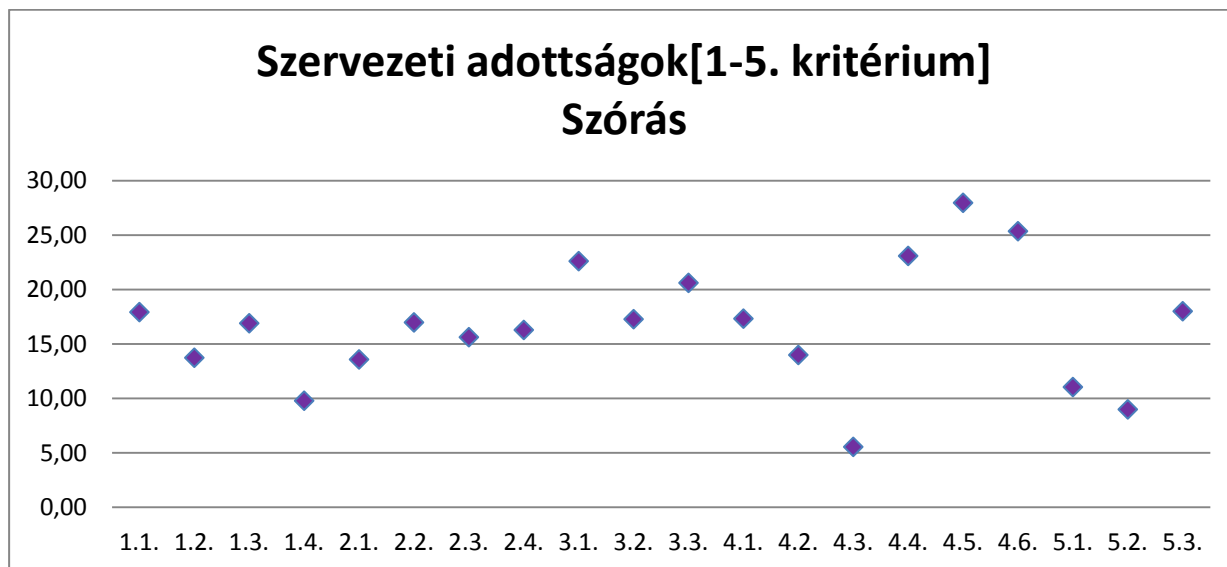
#### Fejlesztendő területek:

1. Az erőforrások folyamatokhoz rendelésének metódusa.
2. Az ügyfelek informálási lehetőségei körének szélesítése.
3. A honlap rendszeres fejlesztése, aktualizálása.
4. Belső és külső kommunikáció erősítése.
5. A szolgáltatási folyamatok ellenőrzése.

## A szervezeti adottságok '1 – 5. kritérium' értékelése

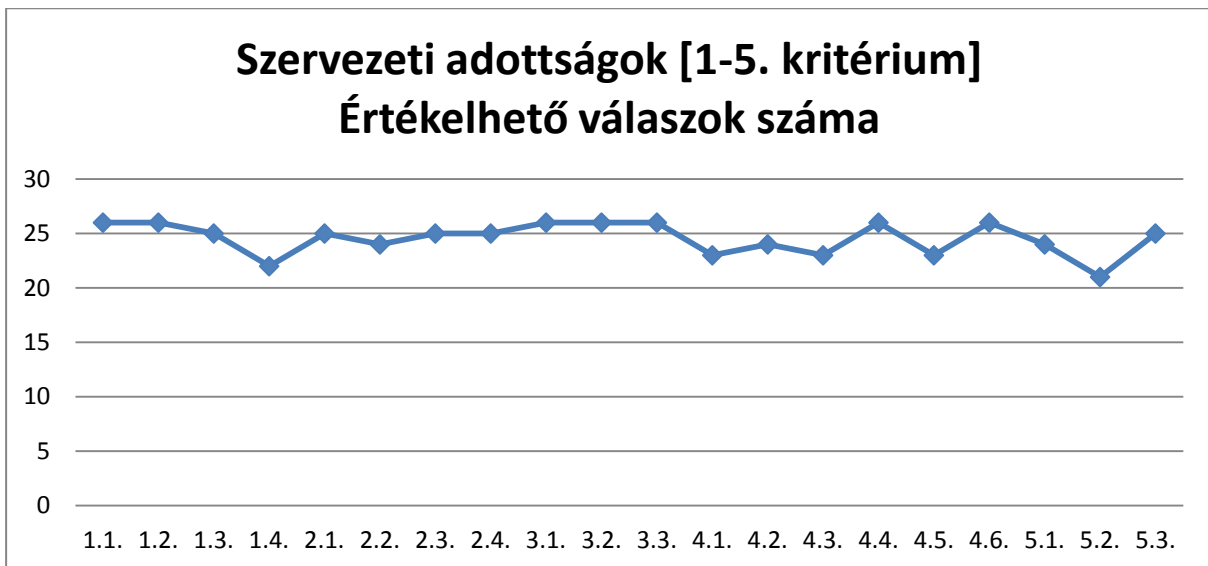


Az értékelők válasza alapján az adottságok vizsgálata azt mutatja, hogy az 1. és az 5. kritérium kivételével jellemzően a PDCA ciklus szerinti ellenőrzési szakaszban működik a Hivatal.



A szórás a 4.5. alkritérium vizsgálatában a legmagasabb, megállapítható ugyanakkor, hogy egyetértés a kitöltők körében számos alkritérium értékelésében megmutatkozik, leginkább a 4.3. alkritérium számadataiban.

A szélsőértékeket – mint ahogy azt a módszertannál is ismertettük – nem vettük figyelembe.



Az értékelhető válaszok száma valamennyi vizsgált – adottsági – alkritérium esetében magas, kevesen voltak, akik az adott területről egyáltalán nem rendelkeztek információval, vagy olyan szélsőértéket adtak meg az értékelés során, amelyet nem a statisztikai adatsoroknál nem vettünk figyelembe.

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

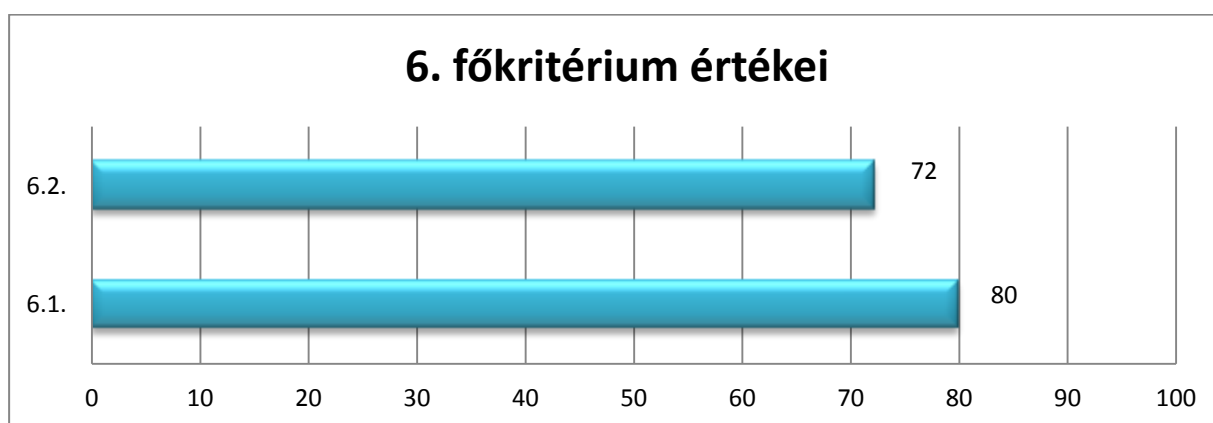
## 6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

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

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
6.1.	23	80	9,07	51	90

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

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
6.2.	23	72	18,70	10	92



A 6. kritérium átlaga **76**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében még éppen a Beavatkozás szakaszára tehető. A válaszok alapján az eredmények lényeges javulást mutatnak és a kitűzött célok teljesülnek.

A számtani átlag elfogadásra került.

### Erősségek:

1. Egyéni ügyfél igények figyelembe vétele.
2. Átlátható működés biztosítása.
3. Ügyintézési határidők betartása.
4. Ügyfélbarát ügyintézési idő.
5. Ügyfélelégedettség-mérés.
6. Elektronikus ügyintézés lehetőségének biztosítása, folyamatos fejlesztése.
7. Testületi ülések közvetítése.
8. Városi hírek a helyi médiában.

### Fejlesztendő területek:

1. Teljes körű, komplex akadálymentesítés.

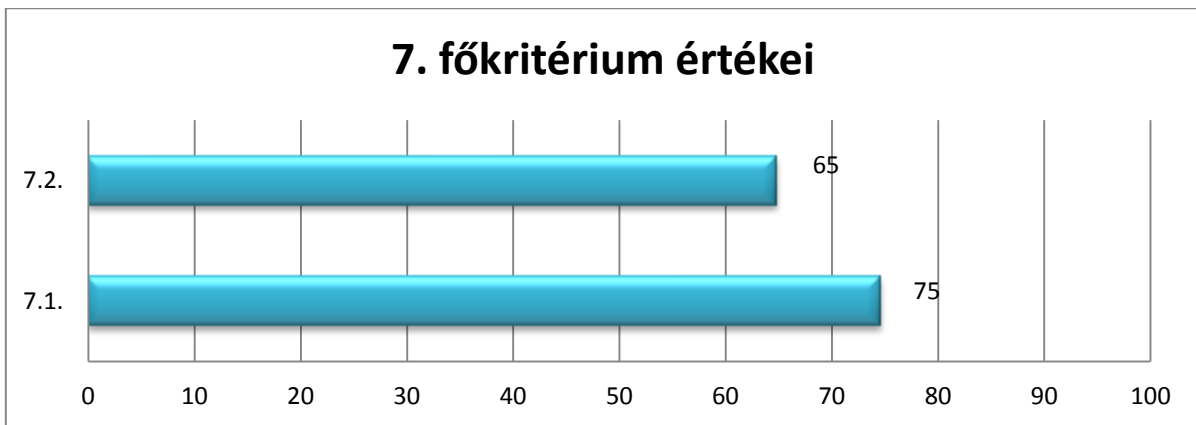
## **7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények**

**7.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A MUNKATÁRSÁK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN**

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
7.1.	25	75	10,11	49	93

**7.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN**

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
7.2.	15	65	21,29	10	90



A 7. kritérium átlaga **70**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében még éppen az Ellenőrzés szakaszára tehető. A válaszok alapján az eredmények javulást mutatnak és a kitűzött célok többsége teljesül.

A számtani átlag elfogadásra került.

#### Erősségek:

1. Munkahelyi légkör.
2. Vezetői ellenőrzés rendszere.

#### Fejlesztendő területek:

1. Tájékoztatás és párbeszéd a szervezeten belül.
2. Bátorítás, a dolgozók bevonása a döntések előkészítésébe.
3. Vélemények gyűjtése rendszerességének biztosítása.
4. Rendszeres mérések.

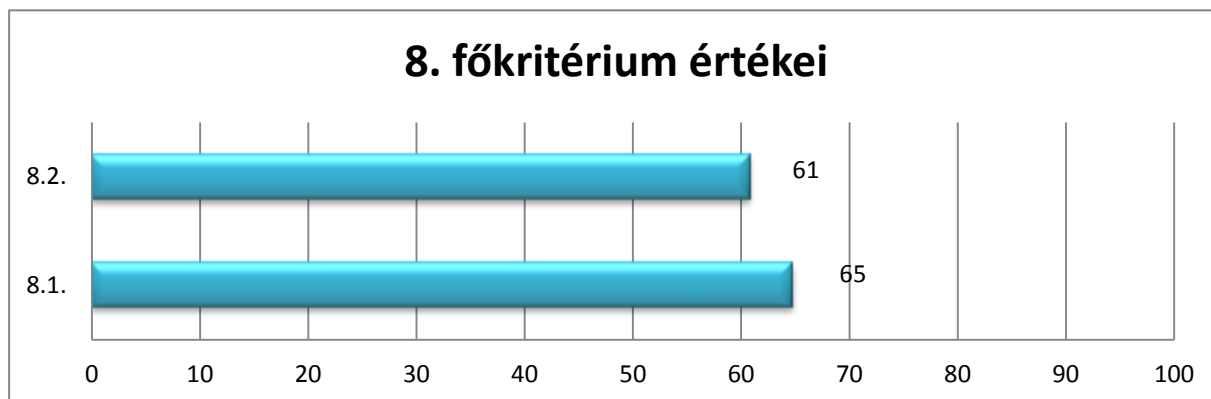
## 8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

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

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
8.1.	21	65	21,05	10	92

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

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
8.2.	23	61	19,01	9	96



A 8. kritérium átlaga **63**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A válaszok alapján az eddig mért eredmények javulást mutatnak és a legtöbb kitűzött célok többsége teljesül.

A számtani átlag elfogadásra került.

**Erősségek:**

1. Kulturális programok rendezése.
2. Környezetvédelmi szempontok érvényesülése.
3. Médiaszereplések.

**Fejlesztendő területek:**

1. Környezettudatosság kommunikálására nagyobb figyelem.
2. Hatékony tudásmegosztás és információcsere.

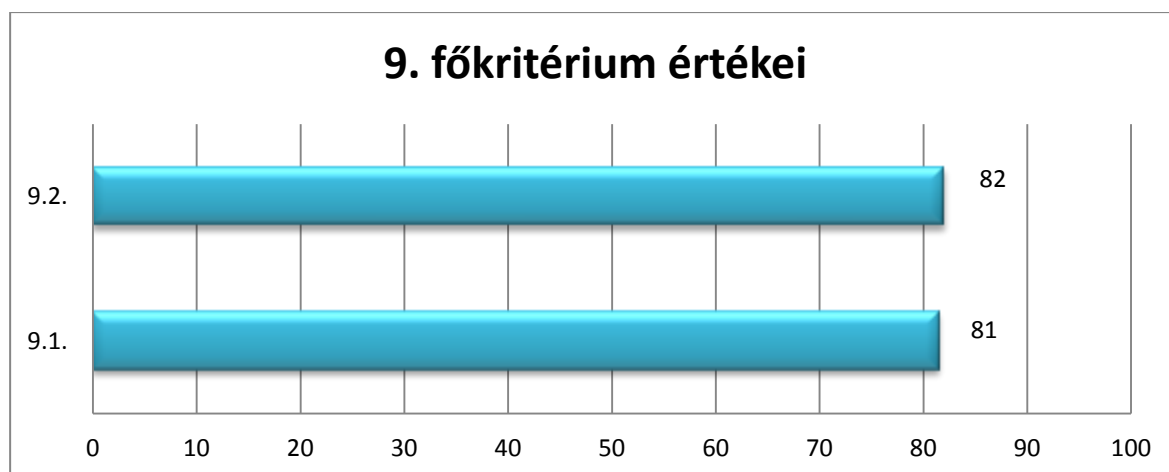
## 9. Kulcsfontosságú eredmények

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

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
9.1.	24	81	12,08	40	95

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

Alkr.	Értékelhető válaszok száma (db)	Átlag	Szórás	Minimum érték	Maximum érték
9.2.	26	82	9,07	50	90



A 9. kritérium átlaga **82**, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Beavatkozás szakaszára tehető. A válaszok alapján az eddig mért eredmények lényeges javulást mutatnak és a legtöbb kitűzött cél teljesül.

A számtani átlag elfogadásra került.

#### Erősségek:

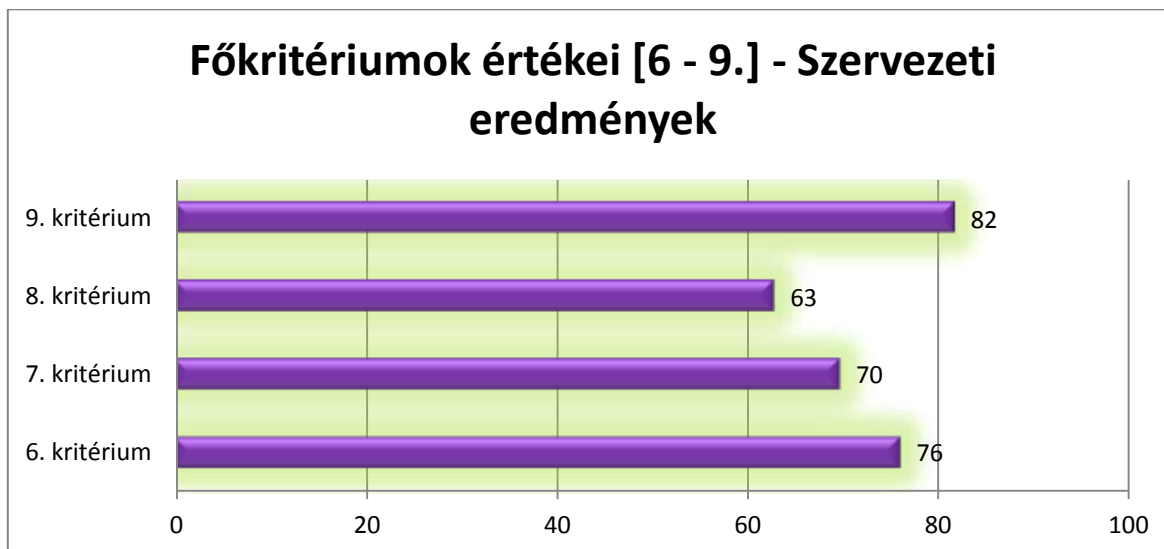
1. Pozitív mutatószámok, mérési eredmények.
2. Pályázatokon való részvételi arány és nyeresi arány.
3. Belső és külső audit eredmények.



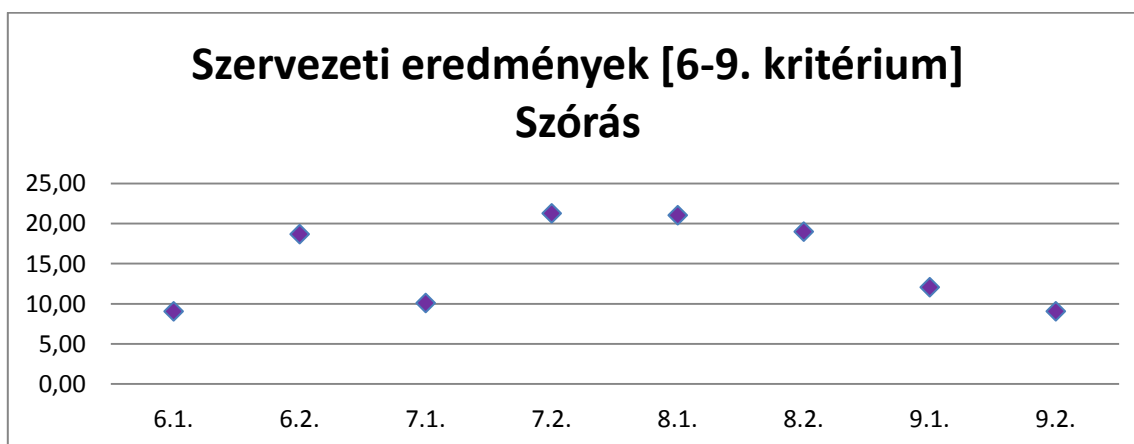
### Fejlesztendő területek:

Nincs.

### A szervezeti eredmények '6 – 9. kritérium' értékelése

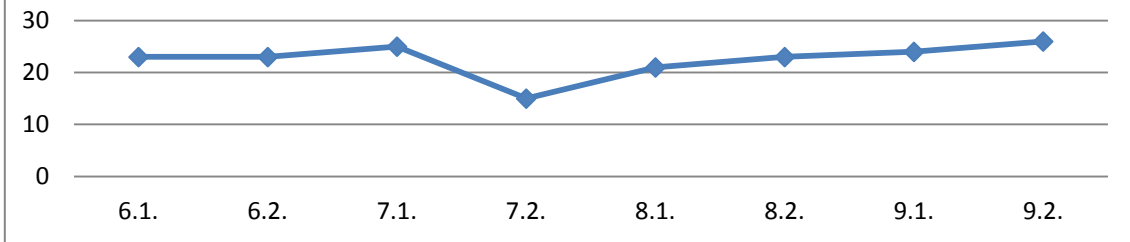


Az értékelők válasza alapján az eredmények vizsgálata az adottságokéhoz képest magasabb értékeket képvisel, kiemelkedő a 9. kritérium 82 %-os teljesítmény mutatója.



A szórás a 6.1. és 9.2. alkritérium vizsgálatában a legalacsonyabb, míg a többi alkritérium esetében 20 körül mozog. A szélsőértékeket – mint ahogy azt a módszertannál is ismertettük – nem vettük figyelembe.

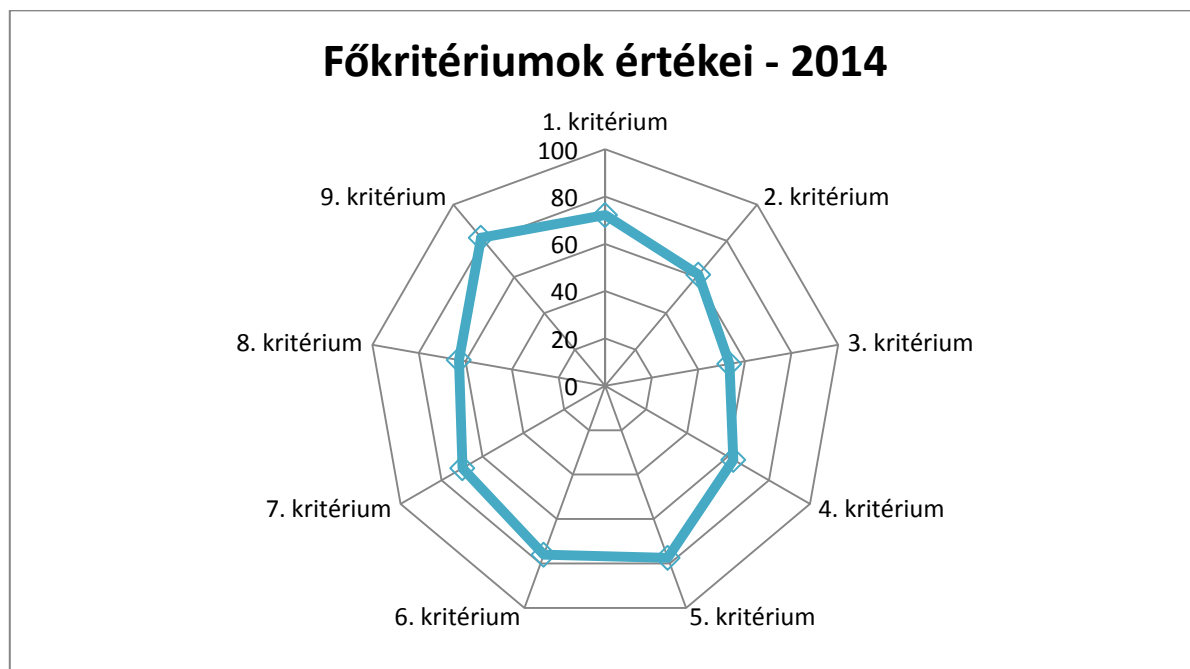
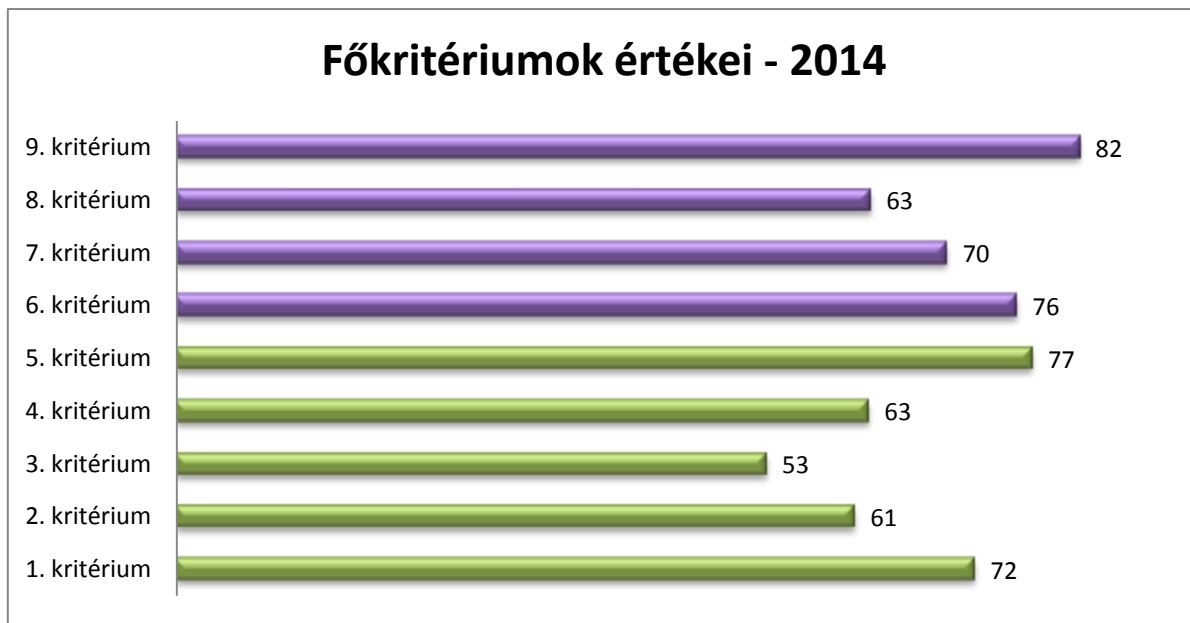
## Szervezeti eredmények [6-9. kritérium] Értékelhető válaszok száma



Az értékelhető válaszok száma a szervezeti eredmények tekintetében nem annyira kiegyensúlyozott, mint azt korábban, az adottságok vizsgálatakor bemutattuk. Jelentősebb kiugrás a 7.2. alkritérium esetében látható, itt 15 fő értékelhető válaszából képeztük az eredményt.

## V. Összegzés, az eredmények áttekintése

A Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatal 2014. évi CAF kutatásának szervezeti átlaga **69**, mely értéket a kritériumok átlagából nyertük. Az alábbi két grafikon a kritériumok eredményeit szemlélteti.



Az ez évi kutatás szervezeti átlag értéke alapján megállapítjuk, hogy a Hivatal:

- költséghatékonyságra törekvően gazdálkodó,
- vezetésében és munkatársi körében elkötelezett, magas színvonalú szakmai munkát nyújtó,
- felelősségteljes napi működést megvalósító,
- folyamatait rendszeresen felülvizsgáló és fejlesztő,
- ügyfélközpontú

működést tanúsít.

Megállapíthatjuk, hogy a Polgármesteri Hivatal vezetése elkötelezett, hozzáértő módon irányítja a szervezetet, a munkatársak pedig hatékonyan, ügyfélközpontú magatartást tanúsítva, szaktudásuknak, szakképzettségüknek megfelelően, magas színvonalon végzik mindennapi tevékenységüket.

Az önértékelő csoportról elmondható, hogy legjobb tudása szerint igyekezett objektíven értékelni a szervezet tevékenységét, ugyanakkor néhány területen fogalmazott meg fejlesztendő területeket. Sokszor még abban az esetben is, amikor adott tevékenység kiváló színvonalon működik a hivatalban, de annak érdekében, hogy ez a jövőben is így maradjon, szükséges a folyamatos fejlesztés, figyelemmel kísérés, ellenőrzés.

A kutatás elemeinek segítségével az alábbi – legfontosabb és a kutatás során visszatérően megjelenő – fejlesztési területeket határozzuk meg (erre vonatkozóan cselekvési programot javasolunk jegyzői szinten elkészíteni):

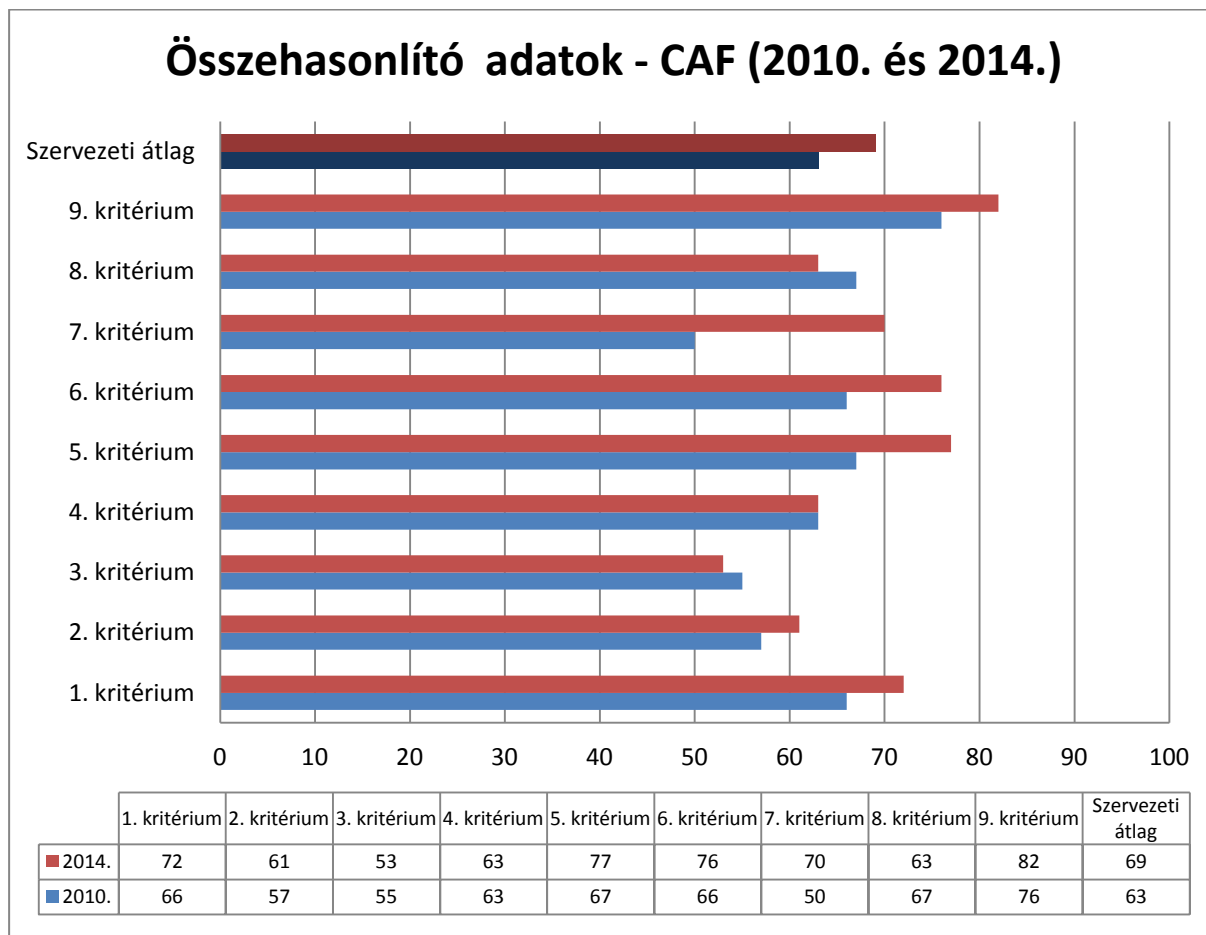
1. Belső és külső kommunikáció fejlesztése, a folyamat szabályozása.
2. Tudásmegosztás, jó gyakorlatok átadása – átvétele.
3. Iratkezelési és ügyviteli folyamatok újragondolása.
4. Önkormányzati testületi munka támogatása.
5. Munkatársak képzésének, továbbképzésének szervezett, tervezett biztosítása.

Szakmai álláspontunk, hogy az egyik legdinamikusabb ellenőrzési felület a minden évben elvégzett CAF – szervezeti szintű értékelési folyamat lesz, mely bemutatja, hol fejlődött a hivatal, hol stagnál és hol tapasztalhatóak visszaesések. Ez az a pont, mely a mérési rendszeren keresztül biztosítani tudja a mindenkori politikai és szakmai vezetés számára a beavatkozás lehetőségét a közigazgatás-fejlesztés szolgáltatási minőségének javítása érdekében.

A kutatás alapján összeállítandó cselekvési program rámutat azokra a fejlesztendő területekre, melyek a Polgármesteri Hivatal személyi, tárgyi és a működést leíró folyamatai fejlesztéséhez felhasználhatóak. Ezáltal megteremtődnek input oldalon az egyéni és szervezeti célokhoz azok a végrehajtandó tevékenységek, melyekre a hivatal és az önkormányzat vezetésének ráhatással kell bírnia. Ezért is javasoljuk, hogy a cselekvési program jóváhagyása a hivatal és az önkormányzat vezetése által is megtörténjen, hiszen lesznek olyan fejlesztési célok, melyekhez költségvetés oldalról és / vagy humánpolitikai oldalról meghatározó, a teljes hivatalt érintő döntéseket kell meghozni.

## VI. Előző CAF kutatással összehasonlító adatok vizsgálata

2010-ben a Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatalban 27 köztisztviselő aktív részvételével végzett CAF kutatás eredményeit az alábbiakban hasonlítjuk össze a jelen pályázatban vállalt és teljesített, 2014. évi adatokkal.



A feladatellátásban bekövetkezett változások, a hatáskörök módosulása közvetlenül érinti az önkormányzatokat, intézményeiket, valamint önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokat, közvetetten pedig az ügyfeleket, azaz a lakosságot, valamint a partnereket. A CAF kutatás összehasonlító eredménytáblájából is kitűnik a változás, ami a Hajdúszoboszlói Polgármesteri Hivatal esetében pozitív eredményeket vonultat fel.