



1. Melléklet a 324 /2014. (X. 30.) számú önkormányzati határozathoz

CAF 2013 ÖNÉRTÉKELÉSI RENDSZER KIDOLGOZÁSA ÉS BEVEZETÉSE KISÚJSZÁLLÁS VÁROS ÖNKORMÁNYZATA SZÁMÁRA

ÁROP-1.A.5-2013-2013-0031

A nemzetközileg elfogadott minőségmenedzsment modell, a CAF (Common Assessment Framework – Közös Értékelési Keretrendszer) bevezetése, alkalmazása a közszolgáltatások nyújtásának és a szervezet működésének minőségfejlesztése érdekében

Tartalom

| | |
|---|-----------|
| Tartalom | 2 |
| 1 Bevezetés | 3 |
| 2 A CAF modell bemutatása | 3 |
| 2.1 A CAF mint szervezeti szintű teljesítménymérő eszköz | 3 |
| 2.2 A CAF modell céljai, bevezetésének előnyei | 4 |
| 2.3 Elméleti alapok - a kiválóság 8 alapelve | 5 |
| 2.4 A CAF modell alkalmazhatósága | 7 |
| 2.5 A CAF 2013 modell felépítése | 8 |
| 2.6 Az ADOTTSÁGOK oldali kritériumok részletes bemutatása | 9 |
| 2.7 Az EREDMÉNYEK oldali kritériumok részletes bemutatása | 23 |
| 2.8 A kritériumok értékelése és a pontozó rendszer szerepe | 28 |
| 2.9 CAF rendszer kialakításának és bevezetésének menete | 32 |
| 3 A CAF bevezetése Kisújszállás Város Önkormányzatánál | 33 |
| 3.1 1. lépés: A projekt indítása | 33 |
| 3.2 2. lépés Az önértékelési projekt kommunikációja | 35 |
| 3.3 3. lépés Az önértékelési csoport létrehozása, kérdőív kitöltés előkészítése | 35 |
| 3.4 4. lépés Önértékelő csoport képzése | 37 |
| 3.5 5. lépés Önértékelő kérdőívek kitöltése, konszenzusteremtés | 38 |
| 3.6 6. lépés Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése | 40 |
| 3.7 7. lépés Az intézkedési terv összeállítása | 41 |
| 3.8 8. lépés Az intézkedési terv kommunikációja | 42 |
| 3.9 9. lépés Az intézkedési terv alkalmazása | 42 |
| 3.10 10. lépés: A következő felmérés tervezése | 43 |
| 4 Összegzés | 43 |

1 Bevezetés

Kisújszállás Város Önkormányzata az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0031 jelű pályázatában foglaltaknak megfelelően elhatározta és vállalta, hogy a szervezetfejlesztés keretén belül bevezeti a CAF 2013 modellnek megfelelő önértékelési keretrendszert.

Jelen dokumentumban azt írjuk le, hogy az Önkormányzat és a Kisújszállási Polgármesteri Hivatal (továbbiakban Hivatal) hogyan adaptálta a CAF önértékelési modell bevezetésére kiadott módszertani útmutató tartalmát a saját tevékenységére, illetve hogyan használta fel az eredményeket.

E dokumentum egyben módszertani leírásként is szolgál jövőre vonatkozóan (minimálisan a fenntartási időszakban) a CAF modell szerinti önértékelés alkalmazási módjára.

2 A CAF modell bemutatása¹

2.1 A CAF mint szervezeti szintű teljesítménymérő eszköz

A közös értékelési keretrendszer (angol rövidítése: CAF – Common Assessment Framework) egy teljes körű minőségirányítási eszköz (angol rövidítése: TQM – Total Quality Management), amelyet a közszéfera képviselői dolgoztak ki a közszéfera számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM – European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve.

A jelenlegi CAF modell, az Európai Unió közigazgatásért felelős miniszterei közötti együttműködés eredménye. A tagállamokban a közszolgálat fejlesztéséért felelős vezetők (főigazgatók) felkérésére készült el a minőségügyi szakemberekből álló ún. Innovatív Közszolgálati Munkacsoport közreműködésével. **A CAF elősegíti a közigazgatási szerveknél a teljesítmény- és a hatékonyságorientált minőségfejlesztést a korszerű minőségmenedzsment technikák alkalmazásával.** A modell egyszerű, könnyen használható és a közigazgatás önértékeléséhez megfelelő módszertani keretet kínál.

A tagországokban a CAF nemzeti koordinációjáért felelős szervezetek az adott országnak megfelelő kezdeményezésekkel állnak elő, amelyek ösztönzik és támogatják a modell használatát az adott országban. A modell alapján olyan tevékenységeket folytatnak, mint például az országos erőforrásközpont vagy speciális célú internetes oldalak létrehozása,

¹ A bemutatáshoz felhasznált irodalom a „CAF 2013 modell –Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató” című kézikönyv.



országos és regionális programok, országos díjkiosztó és minőségügyi konferenciák szervezése.

A CAF-ot úgy alakították ki, hogy a **közigazgatási szektor minden területén használható**, alkalmazható valamennyi szervezetben a nemzeti/szövetségi, regionális és helyi szinteken. A körülmények széles változatossága mellett is lehet használni, pl. szisztematikus fejlesztési-program részeként, vagy egy adott szervezeten belül a fejlesztésre irányuló munka kiindulási alapjaként.

2.2 A CAF modell céljai, bevezetésének előnyei

A CAF könnyen használható eszköz ahhoz, hogy Európa-szerte **hozzásegítse a közigazgatási szervezeteket a minőségirányítási módszerek és folyamatok alkalmazásához** a teljesítmény javítása érdekében.

A CAF modell kidolgozói **öt fő célkitűzést** jelöltek meg:

- a kiválóság kultúrájának és a TQM alapelveinek bevezetését és elterjesztését a közszolgálati szervezeteknél;
- a szervezetek fokozatos végigvezetését a teljes PDCA fejlesztési cikluson (*Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás*);
- a közszolgálati szervezetek önértékelésének elősegítését, hogy azonosítani tudják a hibákat, és meghatározzák a szükséges fejlesztési intézkedéseket;
- a minőségirányításban használt különféle modellek közötti híd megteremtését a magán-és a közszférában, egyaránt;
- a közszolgálati szervezetek közötti egymástól tanulás (angol megfelelője: benchlearning) lehetővé tételét és támogatását.

Azok a szervezetek kezdik el alkalmazni a CAF modellt, amelyek célja a kiváló teljesítmény felé törekvés, és amelyek meg kívánják honosítani a kiválóság kultúráját. A CAF eredményes alkalmazása idővel ennek a fajta kultúrának és gondolkodásmódnak a továbbfejlődéséhez vezethet a szervezeten belül. A **szervezeten belül** így segíti:

- a bizonyítékokon alapuló értékelést, az európai országok közigazgatási szférájában széles körben elfogadott kritérium-készlet alapján;
- az előrehaladás és a teljesítmény kimagasló szintjeinek megállapítását;
- az irányítás következetességének kialakítását, valamint a szervezetfejlesztéshez szükséges tennivalókra vonatkozó konszenzus elérését;
- az elérni kívánt különböző eredmények és a támogató gyakorlati megoldások vagy adottságok közötti kapcsolatot;
- a munkatársak bevonását a fejlesztési folyamatba;



- előmozdítja a jó gyakorlati megoldások felszínre kerülését, és e megoldások szervezeten belüli különböző területek közötti, illetve más szervezetekkel történő megosztásának lehetőségeit;
- a különböző minőségügyi kezdeményezéseknek a hétköznapi munkafolyamatokba történő integrálását;
- a haladás időbeni mérését az időszakos önértékelések révén.

2.3 Elméleti alapok - a kiválóság 8 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 közszolgálati szervezetek teljesítményét. **Ezek az elvek jelentik a különbséget a tradicionális, bürokratikus és a teljes körű minőségre törekvő közszolgálati szervezetek között.**



1. ábra: A kiválóság alapelvei

1. Alapelv: eredményorientáltság

- A szervezet az eredményekre összpontosít. A kitűzött célok vonatkozásában az összes érdekelt fél (hatóságok, állampolgárok/ügyfelek, partnerek és a szervezetben dolgozó munkatársak) számára kielégítő eredmények születnek.

2. Alapelv: állampolgár-/ügyfélközpontúság



- A szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségleteire figyel. Bevonja őket a szervezet szolgáltatásainak fejlesztésébe, és a szervezet működésének és teljesítményének javításába.

3. Alapelv: a vezetés és a célok állandósága

- A szervezet vezetésének jövőkép-alakító és ösztönző szerepe van, ami változásokat indukál, miközben biztosítja a szervezet céljainak megvalósítását a szervezetre ható változó környezetben. A szervezet vezetése egyértelműen megfogalmazza a szervezet küldetését, jövőképét és értékrendjét, valamint olyan környezetet alakít ki és tart fent, amelyben a munkatársak teljes körűen bevonhatóak a szervezet céljainak elérése érdekében.

4. Alapelv: folyamatokon és tényeken alapuló irányítás

- Az alapelv azt fejezi ki, hogy a szervezet a céljait hatékonyabban elérheti, amennyiben erőforrásainak felhasználását és működését (tevékenységeit) folyamatokba szervezve irányítja, és a szervezet irányításához kapcsolódó döntéseit a szervezet által gyűjtött adatok és információk elemzése alapján hozza meg.

5. Alapelv: munkatársak fejlesztése és bevonása

- A munkatársak minden szinten a szervezet alapkövei. Teljes bevonásukkal érhető el, hogy tehetségüket a szervezet javára fordítsák. A munkatársak közreműködését maximalizálni kell a fejlesztésükön és bevonásukon keresztül, továbbá az elismerés, felhatalmazás, nyíltság és őszinteség kultúráján, illetve a közös értékeken alapuló munkakörnyezet megteremtésével.

6. Alapelv: folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés

- A kiválóság igénye a fennálló állapotot kérdőjelezi meg, és változásokat indukál az által, hogy a folyamatos tanuláson keresztül újítási és fejlesztési lehetőségeket teremt. A folyamatos fejlesztésnek ezért a szervezet állandó céljának kell lennie.

7. Alapelv: partnerkapcsolatok fejlesztése

- A közszolgálati szervezeteknek szükségük van másokra is ahhoz, hogy elérjék céljaikat, ezért értékteremtő partnerkapcsolatokat kell kialakítaniuk és fenntartaniuk. Egy szervezet és partnerei egymásra vannak utalva, ezáltal a közöttük lévő kölcsönösen előnyös kapcsolat valamennyiüket segíti céljai elérésében és abban, hogy értéket teremtsenek. Ezért a jól működő szervezet a vele együttműködő partnerekkel kölcsönösen előnyös kapcsolat kialakítására törekszik.

8. Alapelv: társadalmi felelősségvállalás

- A társadalmi felelősségvállalás fontos eleme a közszolgálati szervezetek működésének. A szervezeteknek tiszteletben kell tartaniuk az ökológiai fenntarthatóságot, továbbá meg kell felelniük a globális és helyi közösségek legfőbb elvárásainak és követelményeinek is.

A CAF-modell a fentiekben ismertetett 8 kiválósági alapelvre épül. Ezek az alapelvek megjelennek a CAF-ot alkotó kritériumok és alkritériumok rendszerében, valamint az alkritériumokhoz kapcsolódó példákban is. Minél nagyobb mértékben érvényesülnek egy szervezet működésében a kiválóság alapelvei, a szervezet annál előbbre jár a kiválóság felé vezető úton, az érettségnek annál magasabb szintjén helyezkedik el.

2.4 A CAF modell alkalmazhatósága

A modellel szemben támasztott fő követelmény a fentieknek megfelelően a fejlesztés során az volt, hogy a keretrendszer megfelelő, illetve alkalmazható legyen a közigazgatási szervekre, figyelemmel azok sajátosságaira, valamint kompatibilis legyen az európai közigazgatási rendszerekben alkalmazott többi szervezeti modellel.

A felhasználó szemszögéből két okból is fontos az előbb említett követelmények teljesülése: egyrészt, mert a **minőségügyi rendszerek többsége a gazdasági szférában alakult ki** és a piaci szervezetek működésére dolgozták ki, ezért a CAF modell kifejezetten figyelembe veszi a közigazgatási sajátosságokat. Másrészt az is fontos, hogy a magánszektorban használatos minőségügyi rendszerekkel – különösen az EFQM-mel –, illetve módszerekkel legyen összeilleszthető annak érdekében, hogy a **közférában is bemutatathatóak** legyenek a **minőségmenedzsment területén elért eredmények**.

A modell önmagában nem minőségirányítási rendszer, hanem egy olyan vezetői eszköz, amely a szervezet működését eredményesebbé tevő fejlesztési célok meghatározására használható, és az önértékelési folyamatban a szervezeti kultúrát is fejlesztő rendszer.

A modell szemléletmódjában, alapelveiben rokon az ISO szabványrendszer követelményeivel, de tartalmában és módszerében jelentősen eltérnek egymástól. Míg az ISO 9001 szabályozáson, állandó fejlesztésen alapuló vezetési eszközrendszer, amely közvetlen hatással bír a szervezet működésére, addig a CAF elsősorban folyamatos szervezeti teljesítményértékelést jelent, s csak közvetett befolyással bír a közigazgatási szervezet tevékenységére. A CAF a működés különböző területeinek vizsgálatában ír elő követelményeket, az elért eredmények értékelését a szervezetre bízta.

A CAF arra az alapelvre épül, hogy a **szervezet teljesítményének színvonala, „kiválósága” a működés öt területének megfelelő irányításától függ**. Ezek a területek:

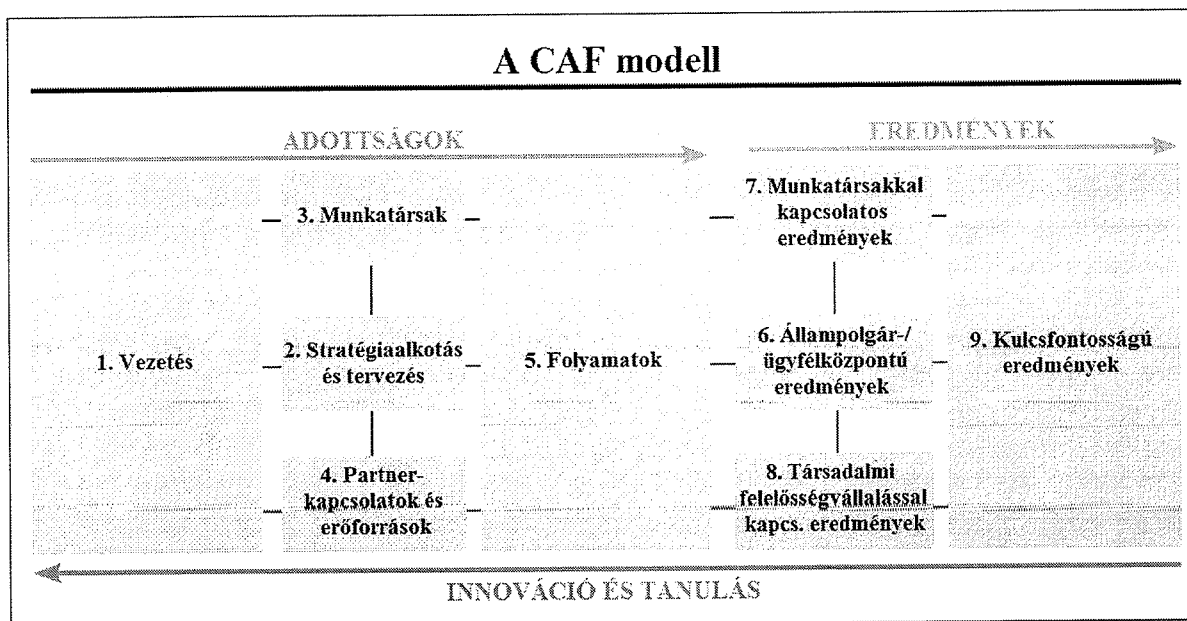
- a vezetés,
- a stratégiaalkotás és tervezés,
- a munkatársak,
- a partnerkapcsolatok és erőforrások,
- valamint a folyamatok.

A kiválóságot a **szervezet eredményei** kapcsán is több szemszögből kell értékelni:

- a szervezet teljesítménye (kitűzött céljai),
- az állampolgárok/ügyfelek szemszöge,
- a munkatársak nézőpontja,
- és a társadalmi hatások alapján.

A CAF önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzése teljességre törekvő, a rendszer egészére, minden elemére kiterjedő megközelítésén alapul, mivel a szervezetet egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében.

2.5 A CAF 2013 modell felépítése



2. ábra: A CAF 2013 modell felépítése

A CAF modell kilenc elemből álló felépítése azokat a főbb szempontokat tartalmazza, amelyeket bármilyen szervezeti elemzés során figyelembe kell venni.

Az 1-5. kritérium a szervezet működésében alkalmazott megközelítéseket, módszereket és irányítási gyakorlatokat, az ún. **Adottságokat** veszi számba. Ezek határozzák meg azt, hogy a szervezet mit tesz és hogyan viszonyul a feladataihoz az elvárt eredmények elérése érdekében. Az adottságokkal kapcsolatos intézkedések értékelését az Adottságok értékelési tábla alapján kell elvégezni (lásd 4-5. fejezetet).

A 6–9. kritérium az állampolgárok/ügyfelek, a munkatársak, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezet kulcsfontosságú teljesítményének területén elért **Eredményeket** mutatja be egyrészt személyes vélemények, személyes értékelések, másrészt a teljesítményre

vonatkozó objektív mérések alapján. Ezen kritériumok értékelésére a CAF-modell Eredmények oldali értékelő tábláját kell használni.

Minden kritérium több alkritériumból áll. (A 9 kritérium összesen 28 alkritériumot tartalmaz.)

A modell belső kapcsolatrendszere

A TQM és a CAF teljességre törekvő megközelítése nem csupán azt jelenti, hogy a szervezet működésének minden területével átfogóan foglalkoznak, hanem azt is, hogy az alkotóelemek kölcsönösen hatnak egymásra. Tehát a jelentés értékelésekor meg kell különböztetni:

- a modell bal oldala (adottságok – okok) és jobb oldala (eredmények – okozatok) közötti ok-okozati kapcsolatot, valamint
- az okok közötti sokoldalú kapcsolatot (adottságokat).

A 28 alkritérium azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket a szervezet értékelésénél figyelembe kell venni. Az alkritériumok tartalmát részletesen magyarázó példák illusztrálják, amelyek arra is javaslatot tesznek, hogy milyen lehetséges területek alapján lehet megállapítani azt, hogy a szervezet mennyire felel meg az alkritériumok által támasztott követelményeknek. A példák sok jó gyakorlatot mutatnak be Európa minden részéről, ugyanakkor nem minden szervezet esetében értelmezhetőek, de még így is alkalmasak arra, hogy irányt mutassanak.

A kérdőívben a kritériumok és az alkritériumok megfogalmazása nem változtatható, de a példák szervezetre szabhatók, a jobb megértés miatt bővíthetők és szűkíthetők is.

Az eredmények értékelése alapján levont következtetések vezetési gyakorlatba való beépítése biztosítja az innovációs és tanulási ciklusok folyamatosságát, amelyek végigkísérik adott szervezetet a kiválóság felé vezető úton.

2.6 Az ADOTTSÁGOK oldali kritériumok részletes bemutatása

2.6.1 1. kritérium: Vezetés

A képviseleti demokráciában a választott politikusok hozzák meg a stratégiai döntéseket és határozzák meg a politikai célokat. A közszektor vezetői szakértelmük alapján tanácsot adnak a politikusoknak a közpolitikák kialakításához és megvalósításához.

A CAF egyértelmű különbséget tesz a közszférán belül a politikai vezetés és a közszoigálati szervek (szakmai) vezetése között, miközben hangsúlyozza a két szereplő közötti jó együttműködés fontosságát.



A CAF-modell 1. kritériuma a szervezeten belüli felelős beosztásokat betöltő munkatársak tevékenységére, vagyis a vezetés szerepvállalásának értékelésére összpontosít. Munkájuk összetett. Jó vezetőként* a szervezet céljainak egységes és egyértelmű meghatározásáért felelnek, és olyan környezetet kell teremteniük, amelyben a szervezet jól működhet, és a munkatársak a legjobb képességeik szerint dolgozhatnak; egyúttal biztosítaniuk kell a szervezet működtetéséhez szükséges folyamatok kialakítását és vezetői szintű irányítását is. Vezetőként támogatják szervezetük munkatársait és minden érdekelt féllel, különösen a szervezethez kapcsolódó politikai szereplőkkel jól működő viszonyt alakítanak ki és tartanak fenn.

1.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakításával

A vezetés biztosítja, hogy a szervezetet világos küldetés, jövőkép és alapvető értékek vezéreljék. Ez azt jelenti, hogy a szervezet küldetését (*miért vagyunk/mi a feladatunk?*), jövőképét (*hová akarunk eljutni/milyen törekvéseink vannak?*) és értékeit (*mi vezérli a magatartásunkat?*) a szervezet hosszú távú sikerének megfelelően alakítják ki. A vezetés kommunikálja ezeket, és biztosítja a megvalósításukat.

Minden közszolgálati szervnek szüksége van olyan értékekre, amelyek küldetésével és jövőképével összhangban keretet adnak a szervezet minden tevékenységéhez. Ezen túlmenően azonban különös figyelmet kell szentelni azoknak az értékeknek, amelyek jellemzően a közszférában fontosak, míg az alapvetően a piacgazdaság szabályaitól függő magánszféra szervezetei számára kevésbé lényegesek. Így a közszféra szervezeteinek ápolniuk kell olyan, az egész társadalom számára példaként szolgáló értékeket is, mint a demokrácia, a törvényesség, az ügyfélközpontúság, a sokszínűség* és nemek közötti egyenlőség, a tisztességes munkakörnyezet, a korrupció megelőzése, a társadalmi felelősségérzet és a diszkrimináció-ellenesség. A vezetés teremti meg a feltételeket ahhoz, hogy ezek az értékek vezéreljék a szervezet működését.

1.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését

A vezetők fejlesztik, működtetik és ellenőrzik a szervezet irányítási rendszerét. Egy megfelelő szervezeti felépítés, amelyben a szervezet minden szintjén egyértelműek a feladat- és hatáskörök, meghatározottak a vezetői, a támogató és a kulcsfolyamatok, garanciát nyújt a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira irányuló stratégia hatékony megvalósítására.



A szervezet teljesítmény-menedzsmentje a szervezet tevékenységéből származó eredmények és társadalmi hatások tekintetében előre meghatározott, mérhető célkitűzéseken alapul. Az integrált teljesítmény-menedzsmenten alapuló rendszerek összekapcsolják a társadalmi hatásokat és az eredményeket az erőforrásokkal, hogy lehetővé tegyék a nyilvánvaló bizonyítékokon alapuló vezetést. Ez biztosítja a teljesítmény és az eredmények rendszeres figyelemmel kísérését.

A vezetők felelősek a szervezet teljesítményének javításáért. A vezetés feladata a szervezetenél szükséges változások menedzselése, hogy képes legyen felkészülni a jövő kihívásaira és támogatssa a szervezet jövőképeének elérését. A minőségirányítás elsődleges célkitűzése a folyamatos fejlesztés folyamatának elindítása a szervezet életében. A vezetők a tanulásra és az innovációra nyitott szervezeti kultúra* biztosításával alapot teremtenek a folyamatos jobbitó törekvéseknek.

1.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra

A vezetők saját személyes magatartásukkal és emberierőforrás-menedzsmentjük révén ösztönzik és támogatják a munkatársakat. Az alapvető célokat és értékeket követve a vezetők példaként szolgálnak a munkatársak számára, és hasonló magatartás tanúsítására ösztönzik őket. A vezetők támogatják a munkatársakat abban, hogy feladataik ellátásával elérjék a szervezet, a szervezeten belüli csoportok és személyes céljait. A kölcsönös visszajelzésen, bizalmon és párbeszéden alapuló nyílt vezetési stílus arra ösztönzi a munkatársakat, hogy hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. A személyes magatartás, példamutatás mellett a munkatársak ösztönzésére és támogatására irányuló alapvető tényezők a szervezet vezetésében és irányítási rendszerében is megtalálhatók. A hatáskörök és felelősségi körök delegálása – ideértve az elszámoltathatóságot is – a munkatársak ösztönzésének legfontosabb alapja. Az egyéni továbbfejlődési és tanulási lehetőségek, akárcsak az elismerési és a javadalmazási rendszer, szintén ösztönző tényezők.

1.4. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon

A vezetők feladata a kapcsolatok ápolása mindazokkal, akik érdekeltek a szervezettel vagy annak tevékenységével kapcsolatban. Ezért a szervezet vezetői célzott párbeszédet folytatnak a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel. A közszférában a vezetés az összekötő kapocs a szervezet és a politikai döntéshozók között.



Ez az alkritérium mutatja meg az egyik legfőbb különbséget a magán- és a közsféra között. A közsféra szervezeteinek különböző szempontokból kell a politikai döntéshozókkal fenntartott kapcsolataikat figyelemmel kísérniük. Egyrészt egyes politikusok vezetői funkciót tölthetnek be, hiszen – a közsféra vezetőivel közösen – célokat határoznak meg. Ezáltal a közsféra szervezetei a politikai döntéshozók által meghozott döntések végrehajtását irányító szervekként járnak el. Másrészt a politikai döntéshozók az érdekelt felek egy speciális csoportjaként is megjelenhetnek.

2.6.2 2. kritérium: Stratégiaalkotás és tervezés

A közigazgatási szervezet* küldetésének és jövőképének megvalósítása megköveteli annak meghatározását, hogy „melyik az előre vezető út”, amelyet a szervezet követni kíván, továbbá a célok kitűzését, amelyeket el akar érni és azt a módot, ahogyan a folyamatokat mérni akarja. Ez egyértelmű és világos stratégiát igényel. A stratégiai célok kitűzése magában foglalja az alternatívák közötti választást, a közpolitikákon, közcélokon és az érdekelt felek igényein alapuló prioritások felállítását, valamint a rendelkezésre álló erőforrások figyelembevételét. A stratégia meghatározza a közigazgatási szervek által biztosított eredményeket (azaz a szervezet szolgáltatásait és a kapcsolódó termékeket), a szervezet által elérni kívánt hatásokat (a szervezet által kiváltott hatások következményeit*), továbbá figyelembe veszi a siker szempontjából kritikus tényezőket is.

A sikeres végrehajtás érdekében a stratégiát tervekre, programokra, operatív és mérhető célokra kell lebontani. Az ellenőrzésnek és irányításnak a tervezés részét kell képeznie, továbbá figyelemmel kell lenni a modernizáció és az újítás iránti igényre, ami a szervezetet tevékenységének fejlesztésében segíti. A stratégia és a tervek megvalósításának kritikus szemmel történő figyelemmel kísérése lehetővé teszi, hogy szükség esetén be lehessen avatkozni, kiigazításokat lehessen tenni.

Azon szervezeteknél, illetve szervezeti egységeknél, amelyek nem rendelkeznek önálló stratégiával – mert az magasabb szervezeti szinten kerül kialakításra –, a szervezet hosszú távú tervezési folyamatait, illetve a magasabb szintű stratégiai tervezésben betöltött szerepét és feladatait kell az önértékelés során vizsgálni.

Például a 2.1. alkritériumnál azokat az adatgyűjtési folyamatokat kell értékelni, amelyek a szervezet hosszú távú tervezéséhez kapcsolódnak, és olyan adatokra irányulnak, amelyeket a szervezetre vonatkozó stratégia kialakításához gyűjtenek, dolgoznak fel és továbbítanak a magasabb szintű szervezethez. A 2.2. alkritériumnál is a szervezet hosszú távú tervezését és annak megfelelőségét kell vizsgálni.

2.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés 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

A PDCA-ciklus* fontos szerepet játszik a közsférába tartozó szervezet stratégiájának és terveinek kialakításában és megvalósításában. Mindez az érdekelt feleknek a jelennel és a jövővel összefüggő igényeire, valamint a külső környezetben megmutatkozó hatásokra, eredményekre és fejleményekre vonatkozó megbízható információk gyűjtésével kezdődik. Ezek az információk egyaránt nélkülözhetetlenek a szervezet stratégiájának és egyéb terveinek kialakításához, és a szervezet teljesítményéhez kapcsolódó fejlesztési akciók kijelöléséhez és menedzseléséhez.

A PDCA-ciklusban alkalmazott szemléletnek megfelelően a rendszeres ellenőrzést az érdekelt felekkel együtt kell elvégezni, hogy változó igényeiket és azok kielégítését a szervezet követni tudja. Az információk minősége és az érdekelt felek visszajelzéseinek rendszeres elemzése az eredmények elérésének előfeltétele.

2.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit

A stratégiaalkotás elsődlegesen a szervezet stratégiai céljainak kialakítását jelenti. E stratégiának összhangban kell állnia a szervezetre vonatkozó magasabb szintű közpolitikákkal, az érdekelt felek igényeivel, a vezetés által meghatározott jövőképpel, valamint a szervezet teljesítményével és a külső környezettel kapcsolatban gyűjtött adatokkal. A felső vezetés által hozott döntéseknek és megállapított prioritásoknak világos célkitűzéseket kell tartalmazniuk a szervezet eredményeire és társadalmi hatásaira, valamint azok elérésének módjára vonatkozóan. A közszolgálati szervezet stratégiájában a társadalmi környezetre gyakorolt hatásra is utalni kell.

A tervezésnek olyan módszertani megközelítést kell tartalmaznia, amely a szervezeteket minden szinten a stratégiai célok elérése felé vezeti (azaz biztosítja, hogy a szervezet célkitűzései minden szinten összhangban álljanak a szervezet stratégiájával). A célok kitűzése és a stratégiai elképzelések eléréséhez szükséges feltételek meghatározása – amely alapos kockázatelemzésen és e kockázat kezelésén nyugszik – a hatékony végrehajtás és nyomon követés megvalósításában kulcsszerepet játszik. A végrehajtás következő fázisában alkalmazott mutatókat és eredményellenőrző rendszereket a tervezés során kell meghatározni.

A szervezet stratégiája és az ahhoz kapcsolódó intézkedési tervek* teremtik meg az alapot a szervezet eredményeinek méréséhez és értékeléséhez a CAF-modell Eredmények oldali területein, azaz az állampolgárok/ügyfelek (6. kritérium), a munkatársak (7. kritérium), a

társadalmi felelősségvállalás (8. kritérium) és a kulcsfontosságú eredmények* (9. kritérium) vonatkozásában.

2.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében

A szervezet által kidolgozott stratégia leképzésének sikeressége a hozzá kapcsolódó tervek és programok minőségétől, kidolgozottságától függ, amibe beletartozik az egyes szervezeti egységekre és személyekre meghatározott célok és elvárt eredmények meghatározása is. Az érdekelt feleket és a különböző szervezeti szintek munkatársait ezért megfelelően tájékoztatni kell a rájuk vonatkozó hosszú és rövid távú célokról a stratégia hatékony és egységes megvalósításának biztosítása érdekében.

A stratégiát le kell bontani a szervezet minden egyes szintjére. A vezetésnek biztosítania kell, hogy a megfelelő eljárásokat, program- és projektmenedzsmentet, illetve szervezeti megoldásokat alkalmazzák a hatékony és ütemezett végrehajtás érdekében.

A szervezeteknek következetesen és kritikus szemmel kell figyelemmel kísérniük stratégiájuk és terveik végrehajtását, és ez alapján indokolt esetben módosítani, illetve korszerűsíteni kell gyakorlataikat és folyamataikat.

2.4. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat

A közsférában is szükség van az innovációra, hogy a szervezet képes legyen az állampolgárok/ügyfelek új elvárásait kezelni, a szolgáltatások minőségét javítani és a költségeket mérsékelni.

Az innováció több módon valósulhat meg:

- a meglévő szolgáltatásokkal és termékekkel kapcsolatos innovatív módszerek és eljárások alkalmazásával (megújításával), mint pl. az állampolgárok/ügyfelek bevonása a tervezési és szolgáltatási folyamatokba;
- új munkamódszerek bevezetése és alkalmazása;
- olyan új szolgáltatások vagy termékek bevezetésével, amelyek az állampolgárok/ügyfelek számára magasabb hozzáadott értéket képviselnek.

A tervezési szakasz különösen fontos a későbbi döntések, a szolgáltatások nyújtása és a szervezetnél megvalósuló innovációk értékelése szempontjából. A vezetés elsődleges felelőssége ezért egy olyan nyílt, támogató légkör megteremtése és kiterjesztése, amelyben a javító szándékú javaslatok bátorításra találnak, bárhol is érkeznek.

2.6.3 3. kritérium: Munkatársak

A munkatársak a szervezet legfontosabb értékei. Ennek megfelelően a szervezet feladata a munkatársak szaktudásának és képességeinek kezelése és fejlesztése egyéni és szervezeti szinten, a szervezet céljainak elérése és a folyamatok eredményes és hatékony működtetése érdekében. A tisztelet és a méltányosság, a nyílt párbeszéd, a felhatalmazás, az elismerés és odafigyelés, valamint a biztonságos munkavégzés és az egészséges munkakörnyezet megteremtése alapvetően fontos ahhoz, hogy a munkatársak elkötelezetten csatlakozzanak a szervezethez a siker felé vezető úton.

A szervezet és a munkatársak irányítása a változások idején különösen fontos. A vezetői készségek fejlesztése, a tehetséggondozás és a stratégiai munkaerő-tervezés döntő tényezők a szervezet sikerességében, mivel a személyi állomány gyakran a szervezet legnagyobb befektetése. Az eredményes és hatékony emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás hozzásegíti a szervezetet ahhoz, hogy elérje stratégiai céljait, valamint hogy hasznosítsa a munkatársak erősségeit és képességeit e célok elérése érdekében. A sikeres emberierőforrás-menedzsment és vezetői magatartás előmozdítja a munkatársak elkötelezettségét, motiváltságát, fejlődését és részvételét. A teljes körű minőségirányítással összefüggésben fontos annak felismerése, hogy csak az elégedett munkatársak révén juthat el a szervezet az elégedett ügyfelekig.

3.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze

A munkatársak, a munkahelyi kultúra és a munkahelyi környezet menedzselésére irányuló stratégiai és átfogó megközelítés egy szervezetnél fontos része a stratégiai tervezésnek. Az eredményes emberierőforrás-menedzsment elősegíti, hogy a munkatársak hasznosan és sikeresen kapcsolódjanak be a szervezet küldetésének, jövőképeinek és céljainak megvalósításába. Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a szervezet által meghatározott emberi erőforrások összhangban állnak-e a szervezet stratégiai céljaival, azaz az emberi erőforrások meghatározására, fejlesztésére, elosztására és figyelembevételére a siker elérése érdekében és annak megfelelően került-e sor. A kérdések arra irányulnak, hogy a szervezetnek hogyan sikerül érdekeltté tennie és megtartania azokat a munkatársakat, akik képesek az ügyfelek igényeit és elvárásait figyelembe vevő stratégiákban és intézkedési tervekben megfogalmazott célokkal összhangban végezni tevékenységüket. Mindez kiterjed a rendelkezésre álló és jövőbeni emberierőforrás-szükséglet rendszeres elemzésére, továbbá



az emberierőforrás-menedzsment terén egy olyan politika kialakítására és bevezetésére is, amely objektív követelményeket állít fel a munkaerő-felvétellel, az életpályával, az előmenetellel, a javadalmazással és az irányítási feladatokkal kapcsolatban.

3.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit

A 3.2. alkritérium fontos elemeként azt vizsgálja, hogy a szervezet milyen módon méri fel, fejleszti és támogatja a munkatársak kompetenciáit. Ha a szervezet megteremti a kereteket ahhoz, hogy a munkatársak folyamatosan fejlesszék saját kompetenciájukat, nagyobb felelősséget vállaljanak, és nagyobb kezdeményezőkészséget tanúsítsanak, akkor a munkatársak is hozzájárulnak munkahelyük fejlesztéséhez. Ehhez az szükséges, hogy a munkatársak saját teljesítménycéljai összhangban álljanak a szervezet stratégiai céljaival, és hogy bevonják a munkatársakat a képzésükhöz, motivációjukhoz és elismerésükhöz kapcsolódó szervezeti politikák (irányelvek) kidolgozásába. A gyakorlatban ez egy olyan, kompetenciákra irányuló stratégiát jelent, amely tartalmazza a munkatársak kompetenciáinak fejlesztésével kapcsolatos igényeket, valamint a fejlesztés kapcsán alkalmazandó módszereket (pl. a kollégáktól történő tanulás, munkakörváltás, továbbképzés).

3.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását

A munkatársak bevonása olyan környezetet teremt, amelyben a munkatársak hatással vannak a munkájukat befolyásoló döntésekre és intézkedésekre. Ez olyan szervezeti kultúra kialakítását jelenti, amely a szervezet küldetését, jövőképét és értékeit a mindennapi gyakorlatban is támogatja, például az alkotókészség, a jó ötletek és a különleges erőfeszítések elismerése és jutalmazása által.

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a vezetők és a munkatársak mennyire képesek együttműködni a szervezet fejlesztésében, és mennyire készek a párbeszédre a szervezet horizontális és vertikális „korlátainak” lebontásában, hogy így adjanak teret az alkotókészségnek, az újításnak és a teljesítmény javítására vonatkozó kezdeményezéseknek.

A munkatársakat segíteni kell abban, hogy kibontakoztathassák képességeiket. A szervezet személyzetpolitikájának eredményessége attól függ, hogy a vezetők mennyire nyitottak a munkatársak problémáira, foglalkoznak-e jóllétükkel, és támogatják-e a nyitott párbeszéd és

átláthatóság kultúráját. A munkatársak elkötelezettsége olyan eszközök alkalmazásával teremthető meg, mint a szervezeten belüli egyeztetési fórumok vagy a munkatársakkal kialakított mindennapi párbeszéd (pl. a fejlesztési ötletekről). További jó gyakorlatnak tekinthetők a munkatársi elégedettségre irányuló, illetve a munkahelyi légkört értékelő felmérések.

2.6.4 4. kritérium: Partnerkapcsolatok és erőforrások

A közszolgálati szervezeteknek a szervezetben dolgozó munkatársakon túlmenően különféle erőforrásokra van szükségük, hogy elérjék küldetésükkel és jövőképükkel összhangban lévő stratégiai és működési céljaikat. Ezek az erőforrások igen eltérő tulajdonságúak és jelentőségűek, lehetnek anyagi és nem anyagi természetűek, de mindegyiket gondosan kell kezelni.

A szervezet tevékenységében közreműködő partnerek segítenek ráirányítani a külső környezetre és kapcsolataira a szervezet figyelmét, valamint a szervezet számára szükséges erőforrásokat hoznak be a szervezet működésébe. Így tehát a kulcsszerepet játszó partnerkapcsolatok – pl. a magántulajdonú szolgáltatók, egyéb közszolgálati szervezetek, illetve az állampolgárok/ügyfelek – a szervezet működése szempontjából fontos erőforrások, és a velük fenntartott kapcsolat menedzselése is fontos a szervezet eredményessége szempontjából. Ezeknek a partnereknek is fontos szerepük van a szervezet stratégiájának és terveinek megvalósításában, valamint a szervezet eredményes és hatékony működésében.

A közszolgálati szervezeteket egyre inkább egy olyan szervezatlánc részének tekintik, amely együttesen törekszik bizonyos eredmények elérésére az állampolgárok/ügyfelek vonatkozásában (pl. a közbiztonság vagy egészségügy területén). Ezáltal e kapcsolódási láncan keresztül a szervezetek között kialakított kapcsolat minősége közvetlen hatással van a hozzá kapcsolódó szervezetek eredményeire.

A partnerkapcsolatokon kívül a szervezeteknek a hagyományos erőforrásokat is hatékonyan kell kezelniük – mint pl. pénzügyek, technológia, eszközök – az eredményes működés és a célok eléréséhez szükséges tudás megszerzése érdekében. A tudás mint erőforrás, a munkatársak, a stratégiai partnerek, az ügyfelek és az állampolgárok tudását és tapasztalatát együttesen jelenti.

A jól kidolgozott, átlátható erőforrás-gazdálkodás a közszolgálati szervezetek esetében nélkülözhetetlen annak érdekében, hogy a rendelkezésre álló erőforrások szabályos felhasználására vonatkozóan biztosítsa az elszámoltathatóságot az érdekelt felek irányában.



4.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki és ápolja azokat

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. Ezek a partnerek lehetnek a magánszektorban működő, a szervezettel együttműködő közigazgatási és más területen tevékenykedő (például társadalmi és civil) szervezetek. A közigazgatási szerveknek azonosítaniuk kell a tevékenységük szempontjából fontos partnereiket. Az együttműködések eltérő jellegűek lehetnek: szállítók, kiszervezett szolgáltatások, a közös célok érdekében alakult zárt partnerkapcsolatok stb.

A közpolitikák sikere nagymértékben azon múlik, hogy az azonos szintű (pl. központi közigazgatás) vagy különböző szintű (pl. központi és helyi) közszolgálati szervek milyen eredményességgel képesek együttműködni. Ezért a közszolgálati szerveknek be kell azonosítaniuk a politikai döntéshozatali vagy a közigazgatási rendszerben elfoglalt helyüket és szerepüket annak érdekében, hogy megfelelő módon tudják támogatni a közigazgatási rendszer és az ahhoz kapcsolódó együttműködések sikeres működését.

4.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn

Az állampolgárok/ügyfelek egyre aktívabb szerepet játszanak a közszektorban, mint a közszolgálati szervek kulcsfontosságú partnerei. Az „állampolgárok/ügyfelek” kifejezés is azt kívánja jelezni, hogy az állampolgárok igen különböző szerepet tölthetnek be, hiszen egyrészt a szervezet eredményei vonatkozásában érdekelt felek, másrészt a szervezet konkrét szolgáltatásainak igénybe vevői.

Az állampolgárok/ügyfelek bevonása a különböző folyamatokba egyre inkább nélkülözhetetlen hajtóerőnek számít a közigazgatási szervezetek eredményességének és hatékonyságának javítása érdekében. Panaszaik benyújtásával, különböző elképzeléseik és javaslataik eljuttatásával a szolgáltatások és termékek fejlesztéséhez fontos visszajelzést biztosítanak.

Az állampolgárok/ügyfelek szerepét a velük kialakuló együttműködés szempontjából általában négy oldalról tudjuk megközelíteni: a tervezésben, döntéshozatalban, a szolgáltatásnyújtásban, valamint az értékelésben betöltött szerepük alapján. A tervezés során befolyással vannak arra, hogy a közszolgálati szervezetek milyen konkrét igényt és hogyan kívánnak kiszolgálni. A döntéshozatali folyamatokban egyre nagyobb részt vállalnak,

illetve az őket érintő döntéseket egyre inkább magukénak érzik. A szervezetek szolgáltatási folyamatainál egyre jobban bevonódnak a megvalósításba és fejlesztésbe. Végül, de nem utolsósorban az állampolgárok/ügyfelek véleményt mondanak a kapott szolgáltatásokról és a közpolitikákról, ezáltal fontos szerephez jutva a közszolgálati szervezetek* értékelésében is.

A CAF 4. kritériuma az állampolgároknak/ügyfeleknek a közügyekben és a közpolitikai* elvek meghatározásába történő bevonására, továbbá az igényeik és elvárásaik felé megnyilvánuló nyitottságra fókuszál. A közszolgálati szervezeteknek érdekük, hogy ezekben a szerepkörökben az állampolgárokat/ügyfeleket támogassák, mert ezzel saját hatékonyságukat is növelik.

4.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa

A közszolgálati szervezetek számára a jóváhagyott költségvetésen felüli, kiegészítő pénzügyi források bevonásának lehetősége korlátozott, inkább az általuk teljesített szolgáltatások céljára rendelt költségvetési keret elosztása, újraelosztása tekintetében rendelkeznek nagyobb mozgástérrel. Bár a közszolgálati szervezeteknek gyakran kevés beleszólásuk van a források elosztásába, azonban a gondos költségvetési tervezés az első lépés a költségtakarékos, betartható és elszámoltatható pénzügyi gazdálkodás felé – lehetőség szerint a pénzügyi hatóságokkal együttműködve. A minden részletre kiterjedő számviteli rendszer és a belső ellenőrzés a költségek folyamatos figyelemmel kísérésének nélkülözhetetlen eszközei. Ez az alapja a megbízható költségelszámolásnak, annak, hogy a szervezet megmutathassa, szükség esetén képes több és jobb szolgáltatást nyújtani kisebb költség mellett, valamint annak is, hogy megteremthesse az innovatívabb termékek és szolgáltatások gyorsabb bevezetésének lehetőségét.

4.4. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás

Fontos az információval és tudással kapcsolatos szükségletek meghatározása a szervezet stratégiai céljainak elérése és jövőre történő felkészülése érdekében. 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. Biztosítani kell továbbá azt is, hogy az összegyűjtött és rendszerezett információ és tudás a munkatársak kilépésével is a szervezetnél maradjon. A munkatársaknak tehát azonnali hozzáférést kell biztosítani a hatékony munkavégzéshez szükséges, megfelelő információhoz és tudáshoz. Arról is gondoskodni kell, hogy a

kulcsfontosságú partnerek és az érdekelt felek számára, igényeiknek megfelelően, minden lényeges információ és tudás a rendelkezésükre álljon.

4.5. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját

Az információs és kommunikációs technológiákat (IKT) és 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 kulcsfolyamatok markánsan javulhatnak a megfelelő technológia megfelelő módon történő bevezetésével. A szolgáltatások területén az e-szolgáltatások* jobb elérhetőséget biztosítanak az ügyfelek részére és jelentősen csökkentik az adminisztratív terheket. Az adminisztratív munka területén az intelligens IKT megoldások az erőforrások jobb kihasználását teszik lehetővé.

4.6. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje

A közszolgálati szervezetnek rendszeres időközönként értékelnie kell a rendelkezésére álló infrastruktúra állapotát. Ezt az infrastruktúrát hatékonyan, költséghatékony és fenntartható módon kell kezelni, hogy az az ügyfelek igényeit kiszolgálja és támogassa a személyi állomány munkavégzését. A szervezet által felhasznált anyagok fenntarthatósága és környezetre gyakorolt hatása is kritikus sikertényezők* ezen alkritérium és a társadalmi felelősségvállalás vonatkozásában.

2.6.5 5. kritérium: Folyamatok

Egy szervezeten belül számos folyamat zajlik. Minden egyes folyamat egy sor egymással összefüggő tevékenységből áll, amelyek a szervezetnél meglévő és kívülről bevont erőforrások felhasználásával szolgáltatást hoznak létre, és ezáltal pozitív eredményt és hatást fejtenek ki a társadalom és annak képviselői számára.

Háromfajta folyamatot különböztethetünk meg, amelyek eredményessé tesznek egy szervezetet attól függően, hogy milyen e folyamatok és az egymásra gyakorolt hatásuk minősége. Ezek

- a *kulcsfolyamatok*, amelyek az intézmény küldetését és stratégiáját valósítják meg, és amelyek ezáltal döntő szerepet játszanak a szervezet szolgáltatásainak nyújtásában

és a hozzá kapcsolódó termékek előállításában (ezek jellemzően a közigazgatási hatósági eljárásokhoz* és szolgáltatásokhoz kapcsolódó folyamatok);

- a *vezetési folyamatok*, amelyek a szervezetet irányítják (ezek jellemzően a vezetés működéséhez szükséges és a vezetés által közvetlenül irányított folyamatok);
- a *támogató folyamatok*, amelyek a szükséges források menedzselését biztosítják, azaz a kulcs- és vezetési folyamatok megvalósítását támogatják (ezek jellemzően az operatív háttér működtetéséhez kapcsolódó folyamatok).

Ezek közül csak a legfontosabbak, az ún. kulcsfolyamatok képezik a CAF értékelés tárgyát az 5. kritériumban, vagyis azok, amelyek hatékonyan hozzájárulnak a szervezet küldetésének és stratégiájának eléréséhez.

Az 5. kritérium a szervezet kulcsfolyamataival foglalkozik, míg az 1. és 2. kritérium a vezetési folyamatokat kezeli, a 3. és 4. pedig a támogató folyamatokat. Az olyan horizontális szervezeti egységek számára, mint a stratégiai szervezeti egységek, az emberi erőforrással, illetve a pénzügyekkel foglalkozó főosztályok, természetesen a vezetési vagy támogató folyamatok is kulcsfolyamatnak számítanak.

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. Ezeknek a kulcsfolyamatoknak a természete a közszolgálati szervezetek esetében nagyon különböző lehet, az egészen elvont tevékenységtől kezdve, mint a politikák fejlesztését támogató folyamatok vagy a gazdasági tevékenységek szabályozása, az egészen konkrét szolgáltatások nyújtásáig (pl. közigazgatási hatósági eljárások).

Az értékek nyújtás igénye az állampolgárok/ügyfelek és más érdekelt számára, valamint a hatékonyság növelése a folyamatfejlesztés és az újítás két fő hajtóereje. Az állampolgárok/ügyfelek egyre növekvő mértékű bevonása a közigazgatásba, ahogy azt a 4.2. alkritérium részletesen tartalmazza, a szervezetet arra ösztönzi, hogy állandóan fejlessze folyamatait, igénybe véve a változó környezet előnyeit (pl. a technológia, a gazdaság vagy a társadalom területén).

5.1. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét

Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a folyamatok hogyan támogatják a szervezet stratégiai és működési céljait, valamint hogy a folyamatokat hogyan határozzák meg, tervezik, működtetik és fejlesztik. Mivel a szervezet vezetői, munkatársai, valamint a különböző külső érdekelt felek bevonásának módja a folyamatok kialakításába, működtetésébe és



fejlesztésébe nagyban befolyásolja e folyamatok minőségét, fontos ennek a bevonásnak a körültekintő elemzése.

5.2. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen

Az 5.2. alkritérium azt értékeli, hogy a szervezetek hogyan biztosítják és fejlesztik szolgáltatásaikat/termékeiket az állampolgárok/ügyfelek bevonásával, annak érdekében, hogy kielégítsék az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait. Az állampolgárok/ügyfelek, a civil szféra és civil szervezetek szakértelmének és kreativitásának felhasználása elősegíti, hogy a közsztéma hatékony, eredményes és innovatív legyen, és megfelelő közszolgáltatásokat biztosítson reális költségek mellett.

A szolgáltatások és termékek minőségének javítása érdekében az állampolgárok/ügyfelek szerepe három szinten lehet hasznos:

- állampolgárok/ügyfelek képviselőinek, érdekvédelmi szervezeteinek vagy más egyedi állampolgári szerveződéseknek a bevonása a szervezet szolgáltatásainak és termékeinek tervezésébe és azok értékelésébe,
- az állampolgároknak/ügyfeleknek a szolgáltatások nyújtásához és termékek előállításához kapcsolódó döntésekbe történő bevonása,
- az állampolgárokkal/ügyfelekkel történő együttműködés a szervezet szolgáltatásainak megvalósítása és az általa nyújtott termékek használata során azáltal, hogy ők maguk is részt vesznek a szolgáltatás megvalósításában és a termékek előállításában.

A szervezet szolgáltatásaiba történő bevonás növeli a szolgáltatás minőségének fenntarthatóságát, mivel ezáltal az állampolgárok/ügyfelek jobban magukénak érzik a kialakított szolgáltatásokat, valamint átláthatóbbá és érthetőbbé válnak számukra ezek a folyamatok. Így a közszolgálati szervek által nyújtott szolgáltatások és a hozzájuk kapcsolódó termékek elfogadottsága és a velük való elégedettség nőhet az állampolgárok/ügyfelek körében.

5.3. alkritérium

Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival

Ez az alkritérium azt értékeli, hogy a folyamatok mennyire vannak összehangolva a szervezeten belül, illetve azon szervezetek folyamataival, amelyekkel együttműködik. A közszolgálati szervezet eredményessége gyakran nagymértékben függ attól, hogy miként

működik együtt más közszolgálati szervezetekkel, amelyekkel olyan szolgáltatási láncot képeznek, amely közös társadalmi hatás elérésére törekszik. A közigazgatásban igen gyakoriak a keresztfunkcionális, azaz több szervezetet is érintő folyamatok. Ezért létfontosságú az ilyen típusú folyamatok sikeres összehangolása, mivel a folyamatok eredményessége és hatékonysága nagymértékben múlik a folyamatok megfelelő összehangoltságán.

2.7 Az EREDMÉNYEK oldali kritériumok részletes bemutatása

2.7.1 6. kritérium: Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények

A közigazgatás és a társadalom közötti komplex kapcsolatot jól tükrözi az állampolgár/ügyfél kifejezés. A szolgáltatások címzettjét állampolgárnak, a demokratikus társadalom tagjának tekintjük, akinek jogai és kötelességei vannak (pl. adófizető, politikai szereplő). Ez a személy egyben ügyfél is, aki igénybe veszi a szolgáltatásokat, s mint ilyennek, joga van a becsületes és udvarias bánásmódhoz. Ugyanakkor kötelezettségei is vannak (pl. adók vagy pénzbírságok befizetése). Mivel a két szerepet nem mindig lehet világosan elválasztani egymástól, ezt a komplex kapcsolatot állampolgár/ügyfél kapcsolatként írjuk le.

Az állampolgárok/ügyfelek a közszolgálati szervezetek tevékenységeinek, termékeinek és szolgáltatásainak címzettjei vagy kedvezményezettjei. Az állampolgárok/ügyfelek körét meg kell határozni, de nem feltétlenül kell leszűkíteni a nyújtott szolgáltatások elsődleges felhasználóira.

A 6. kritérium azokat az eredményeket írja le, melyeket a szervezet ér el az állampolgároknak/ügyfeleknek a szervezetre és a szervezet termékeire és szolgáltatásaira vonatkozó elégedettség 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 közszolgálati szervezetek számára fontos, hogy közvetlenül mérjék az állampolgárok/ügyfelek elégedettségét, a szervezet szubjektív megítélését (ezek tartoznak a 6.1. alkritérium vizsgálati területéhez).

Ugyanakkor ezen túlmenően az ide kapcsolódó teljesítmény objektív mérésére is szükség van (amely teljesítmény értékelése a 6.2. alkritériumhoz kapcsolható). A 6.2. alkritériumhoz a szervezet működésével összefüggésben gyűjtött teljesítménymutatók tartoznak, amelyek kapcsolatba hozhatók az állampolgárok/ügyfelek elégedettségével (pl. ilyen mutató az ügyfélpanaszok száma). Általánosan elmondható, hogy amennyiben az állampolgár-/ügyfél-elégedettségre vonatkozó teljesítménymutatók javulást mutatnak, úgy az az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének növelését vetítheti előre.

6.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban az állampolgárok/ ügyfelek véleménye, személyes értékelése* alapján

Az állampolgárok/ügyfelek véleményének megismerése, valamint elégedettségük közvetlen mérése alapvető fontosságú. A vélemények megismerése azt jelenti, hogy különböző szempontok szerint közvetlen információkat kell szerezni az állampolgároktól/ügyfelektől a szervezetre és annak teljesítményére vonatkozóan. 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, de egyéb kiegészítő eszközöket is alkalmazhatnak, mint például a fókuszcsoportos beszélgetések vagy más típusú állampolgári, illetve ügyfélfórumok. Ez az alkritérium azt vizsgálja, hogy a szervezet végez-e ilyen típusú méréseket és vizsgálatokat, és hogy ezeknek a méréseknek és vizsgálatoknak az eredményei milyen teljesítményt mutatnak.

6.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletel és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

Az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének közvetlen mérésén túl további belső teljesítménymutatókkal is lehet mérni az állampolgárok/ügyfelek számára nyújtott szolgáltatások minőségét. Ezek a teljesítménymutatók a szervezet eredményeit mérik az állampolgárok/ügyfelek elégedettségének vonatkozásában (ilyen mutató lehet pl. az ügyintézési, illetve várakozási idő vagy a reklamációk száma). E mérésekből a szolgáltatás minőségével kapcsolatos következtetéseket lehet levonni. Ennél az alkritériumnál azokat a belső teljesítménymutatókat kell vizsgálni, amelyek információt szolgáltatnak arról, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatások és termékek milyen mértékben képesek kielégíteni az állampolgárok/ügyfelek igényeit és elvárásait.

2.7.2 7. kritérium: Munkatársakkal kapcsolatos eredmények

A munkatársakkal kapcsolatos eredményeknek a szervezet által a munkatársak kompetenciája, motivációja, elégedettsége, véleménye és teljesítménye terén elért eredményeket tekinthetjük. 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). Másrészt a munkatársak elégedettségéhez kapcsolódó, azt alátámasztó teljesítménymutatók (objektív eredmény), amelyeket a szervezet alkalmaz a munkatársai elégedettségének és teljesítményének ellenőrzése és javítása céljából.

7.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján

Ez az alkritérium azt értékeli, mennyire elégedettek a munkatársak a munkahelyükkel, illetve motiváltak-e abban, hogy a mindennapi munkavégzés során a legjobb teljesítményüket nyújtsák a szervezet érdekében. A közszolgálati szervezetek számára fontos a munkatársak véleményének megismerése és elégedettségük szisztematikus (tervezett és rendszeres) mérése a szervezettel, valamint annak szolgáltatásaival és termékeivel kapcsolatban.

7.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

A teljesítmény mérése olyan belső teljesítményindikátorokból áll, amelyek a szervezet számára lehetővé teszik a munkatársak átfogó viselkedése, teljesítménye, motivációja, képességeinek fejlesztése és a szervezet munkájában való részvétele terén elért eredmények mérését. Ilyen teljesítményindikátor lehet pl. 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.

2.7.3 8. kritérium: Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények

A közszolgálati szervezetek küldetése mindig a társadalom meghatározott elvárásainak és igényeinek kielégítése. A szervezet küldetéséhez kapcsolódó társadalmi szerepvállaláson túlmenően felelős magatartást kell tanúsítania a fenntartható fejlődéshez* való hozzájárulás érdekében más területeken is (pl. a fejlődés helyi, nemzeti és nemzetközi közösségekhez kapcsolódó gazdasági, szociális és környezeti elemei terén). Ez a plusz társadalmi szerepvállalás magában foglalhatja a szervezet hozzáállását és hozzájárulását az általános életminőség javítása, a környezet védelme és a globális erőforrások megőrzése, a



foglalkoztatási esélyegyenlőség biztosítása, az etikus magatartás, valamint a közösség bevonása és a helyi fejlesztésekben való közreműködés terén.

A társadalmi felelősségvállalás legfőképpen 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 ezen szempontok figyelembevételével határozza meg.

A szervezet helyi, nemzeti vagy nemzetközi közösségeket érintő teljesítménye és környezetre gyakorolt hatása nélkülözhetetlen eleme az átfogó, szervezeti szintű teljesítmény mérésének.

Egy szervezet, amely a társadalmi felelősségvállalása javításán dolgozik:

- Javítja hírnevét és arculatát a társadalom egésze számára.
- Javítja a munkaerő vonzására és megtartására, valamint a munkatársak motivációjának és elkötelezettségének fenntartására irányuló képességeit.
- Javítja kapcsolatait a vállalatokkal, más közszolgálati szervezetekkel, a médiával, a szállítókkal, az állampolgárokkal/ügyfelekkel és a közösséggel, amelyben működik.

Ezek a mérőszámok lehetnek a társadalom véleményéhez és elégedettségéhez kapcsolódó mennyiségi és minőségi mutatók (8.1. alkritérium) és a szervezet teljesítményének értékeléséhez kapcsolódó mennyiségi mérőszámok (8.2. alkritérium). Ezek kapcsolódhatnak:

- a szervezet etikus és demokratikus magatartásához és a munkatársakat a vezetői feladatok előkészítésébe is bevonó vezetési stílushoz;
- a környezeti fenntarthatósághoz;
- az életminőséghez;
- a szervezet magatartásából fakadó gazdasági hatásokhoz.

8.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján

Az 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 szervezet, így pl. felmérésekből, beszámolókból, nyilvános sajtótájékoztatókból, továbbá civil szervezetek, polgári szolgálatok és más érdekeltek visszajelzéseiből. Ezek az értékelések rámutathatnak a szervezet társadalmi és

környezeti stratégiájának eredményességére. 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.

8.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján

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. Tekintetbe lehet venni az etikus magatartásra vonatkozó mutatókat, az egészségügyi kockázatok megelőzésével kapcsolatos kezdeményezéseket és azok eredményeit, a tudásmegosztással kapcsolatos kezdeményezések eredményeit, az erőforrások megőrzésére, valamint a környezetre káros hatás csökkentésére vonatkozó kezdeményezések eredményeit.

2.7.4 9. kritérium: Kulcsfontosságú eredmények

A szervezet hosszú, közép- és rövid 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. A 9. kritérium a szervezet e kulcsteljesítményt meghatározó kulcsfontosságú eredmények eléréséhez szükséges képességeire összpontosít.

A kulcsfontosságú eredményeket a következőképpen csoportosíthatjuk:

1. **Külső eredmények:** a szervezet által létrehozott szolgáltatásokhoz és termékekhez, valamint a szervezet eredményeinek és tevékenységének hatásához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a szervezet küldetéséhez és jövőképehez (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.
2. **Belső eredmények:** a főként a szervezet belső működésének eredményességéhez és a szervezet hatékonyságához kapcsolható eredménymutatók. Ezek elsősorban a szervezet emberi erőforrásainak (lásd 3. kritérium), egyéb erőforrásainak (lásd 4. kritérium) és a kulcsfolyamatainak irányításához (lásd 5. kritérium) kapcsolhatóak.

9.1. alkritérium

Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása)

A „külső” eredmények azt mutatják, hogy a szervezet stratégiájának megvalósítása során mennyire képes a külső érdekeltek elvárásainak eleget tenni, összhangban a szervezet küldetésével és jövőképével. Minden szervezetnek értékelnie kellene, hogy milyen mértékben képes elérni a stratégiájában és az ahhoz kapcsolódó terveiben megfogalmazott céljait. Ezen adatok alapján kell értékelni továbbá azt is, hogy milyen mértékben képes javítani a szervezet szolgáltatásait és termékeit, eredményeit és tevékenységének hosszabb távú hatását.

9.2. alkritérium

Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága)

A „belső” eredmények a hatékonysághoz, a működéshez kapcsolódó folyamatok eredményességéhez, valamint a szervezet működésének gazdaságosságához* kapcsolhatók. Ezek a mutatók a folyamatok menedzseléséhez (pl. termelékenység, költséghatékonyság vagy annak hiánya), a pénzügyi teljesítményhez (pl. pénzügyi források hatékony felhasználása, pénzügyi keret betartása) valamint az erőforrások hatékony felhasználásához (pl. információ, partnerkapcsolatok és technológia menedzselése) kapcsolhatóak. Továbbá ilyen mutatók származhatnak az érdekelt felekkel kialakított együttműködés eredményeinek áttekintéséből, valamint a szervezetben megvalósuló belső ellenőrzésekből.

2.8 A kritériumok értékelése és a pontozó rendszer szerepe

A közszolgálati szervezetek önértékelése és fejlesztése nagyon nehéz a különböző szervezeti funkciókra vonatkozó megbízható információk nélkül. A CAF arra ösztönzi a közszolgálati szervezeteket, hogy gyűjtsenek információkat és használják is fel azokat. Ezek az információk azonban gyakran még nem állnak rendelkezésre az első önértékelésnél. Ezért a CAF-ot ún. **nullabázisú mérésnek** is tartják, mert az első önértékelés alkalmával kijelöli azokat a területeket is, ahol nem rendelkezik a szervezet megbízható adatokkal (például mérésekkel, teljesítménymutatókkal). Minél inkább előrehalad egy szervezet a folyamatos fejlesztés irányában, annál rendszerezettebben gyűjti és kezeli a belső és külső információkat.

Az önértékelés legfontosabb célja a szervezet erősségeinek és fejlesztendő területeinek beazonosítása, és erre építve a szervezet fejlesztési intézkedéseinek meghatározása. Habár a

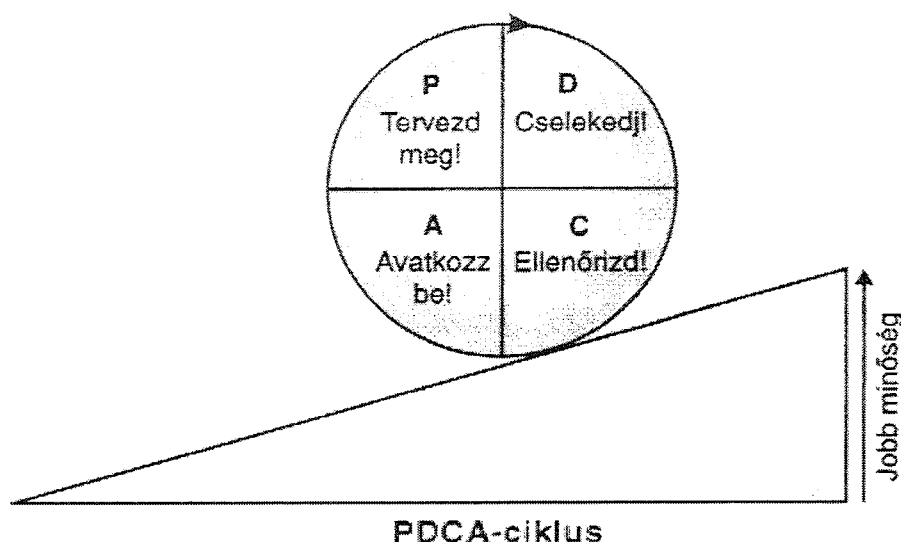
CAF-ban kialakított pontozó rendszernek is megvan a saját szerepe, azonban az nem az önértékelés elsődleges célja.

A CAF modell alkritériumaihoz rendelt pontozás az alábbi négy célt szolgálja:

- a fejlesztési irányok jelzése (ha az Adottságok, illetve Eredmények oldal valamelyik alkritériuma alacsony pontszámot kapott, az arra utalhat, hogy az adott területen fejlesztésre lehet szükség);
- a saját fejlődés mérése;
- a jó gyakorlatok azonosítása (ha az Adottságok, illetve Eredmények oldal valamelyik alkritériuma magas pontszámot kapott, az arra utalhat, hogy az adott terület jól működik);
- segítség olyan partnerek kereséséhez, akiktől érdemes tanulni.

2.8.1 A PDCA ciklus bemutatása – az „Adottságok” oldali (1-5) kritériumok értékelése

A 2013-as CAF modell különös hangsúlyt fektet arra, hogy az „Adottságok” oldali kritériumok esetében a szinteket a PDCA elvet alapul véve értékeljék a kérdőív kitöltői.



3. ábra: A PDCA ciklus

A PDCA elv szerinti értékelés módszerének alapja, hogy a pontértékeket az alapján határozzák meg, hogy a megvalósítás fázisában hol tartanak az adott intézkedések, ne pedig a megvalósított intézkedések számának, vagy súlyának alapján a szubjektív érzéseik szerint pontozzanak a kérdőív kitöltői.



| Szint | Adottságokhoz kapcsolódó szintek leírása | Pontszám |
|--------------------|--|----------|
| – | Ha nem végez a szervezet az alkritériumban megfogalmazott tevékenységet, illetve nem is kívánja bevezetni, akkor 0 pont; ha már felmerült a bevezetés ötlete, de nem indult el a tervezés, akkor 10 pont körüli az adható érték. | 0-10 |
| Tervezés (Plan) | Még csak a tervek léteznek az alkalmazandó gyakorlat kialakítására. | 11-30 |
| Megvalósítás (Do) | A szervezet az alkritériumhoz kapcsolódó területét a tervek szerint működteti, de a tapasztalatokat még nem értékelte. | 31-50 |
| Ellenőrzés (Check) | Az alkritériumhoz kapcsolódó területen a működés értékelése rendszeresen megvalósul, de az értékelés eredményeit a szervezet még nem ültette át a gyakorlatba. | 51-70 |
| Beavatkozás (Act) | Az alkritériumhoz kapcsolódó ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján fejleszti a működését a szervezet. | 71-90 |
| PDCA | A szervezet szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazza a folyamatos fejlesztés módszereit az alkritériumhoz kapcsolódó területen. A fejlesztésekbe a benchmarking és az egymástól tanulás eredményeit is beépíti. | 91-100 |

A PDCA ciklus szintjeire történő besorolás az alábbi szempontok alapján történik:

- még csak tervek léteznek az alkalmazandó gyakorlat kialakítására (tervezés: 11–30);
- *példa: a 3.1. alkritériumnál a szervezet elkészítette teljesítményértékelési rendszerének a leírását, de még nem alkalmazta azt*
- az adott terület irányítása már a leírt szabályok szerint történik (megvalósítás: 31–50);
- *példa: a szervezet már az általa leírt szabályozás alapján valósította meg a munkatársak teljesítményének értékelését, de a folyamat tapasztalatit még nem értékelte*
- a működés értékelése is rendszeresen megvalósul (ellenőrzés: 51–70);
- *példa: a teljesítményértékelést a leírt szabályok szerint valósította meg, és annak értékelése alapján meghatározta az értékelési rendszerben átalakítandó elemeket, azonban még nem változtatta meg az értékelés rendszerét*
- a szervezet az értékelés alapján fejleszti működését (beavatkozás: 71–90);
- *példa: a korábbi értékelések tapasztalatai alapján átalakította a teljesítményértékelési rendszerét*
- a fejlesztésekbe beépíti az egymástól tanulás, illetve a benchmarking eredményeit is (91–100)
- *példa: a teljesítményértékelési rendszerének átalakításához más szervezeteknél alkalmazott gyakorlatokat is megvizsgált, és az abból gyűjtött tapasztalatok alapján alakította át saját rendszerét*

Fontos hangsúlyozni, hogy a PDCA ciklus megfelelő szintjének kiválasztásakor az értékelt alkritériumnál alkalmazott összes megközelítést figyelembe kell venni. Egyetlen megközelítés (egy módszer, például a teljesítményértékelés) alapján nem ítélt meg megalapozottan, hogy a szervezet az adott területen milyen szinten van.

2.8.2 Az „Eredmények” oldali kritériumok (6-9) értékelése

Az eredményeket pontozó értékelési táblában két szempont alapján kell a szervezet eredményeit áttekinteni: az eredmények időbeli változása (tendencia) és az eredményeknek a célokhoz viszonyított alakulása szempontjából. Az értékelés legmagasabb szintje akkor érhető el, ha az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeihez képest.

Az eredmények értékelésénél tehát egyfelől azt kell vizsgálni, hogy a szervezet eredményei hogyan alakultak az elmúlt időszakban, azaz pozitív vagy negatív tendencia figyelhető-e meg a vizsgált terület (alkritérium) eredményességénél. Másfelől azt is értékelni kell, hogy ezek az eredmények milyen viszonyban vannak a kitűzött célokkal, azaz sikerült-e a szervezetnek a vizsgált területen (alkritériumnál) elérnie, esetleg meg is haladnia céljait.

| Eredmények értékelése | Pontszám |
|---|----------|
| Nincsenek mérhető eredmények, vagy nincs releváns információ az alkritériumhoz kapcsolódóan. | 0–10 |
| Az eredmények mérhetőek, azok időbeli alakulása romló tendenciát mutat és/vagy az eredmények nem érik el a szervezet által kitűzött célokat az alkritériumhoz kapcsolódóan. | 11–30 |
| Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány esetben elérték a szervezet kitűzött céljait az alkritériumhoz kapcsolódóan. | 31–50 |
| Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül az alkritériumhoz kapcsolódóan. | 51–70 |
| Az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül az alkritériumhoz kapcsolódóan. | 71–90 |
| Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül az alkritériumhoz kapcsolódóan. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva. | 91–100 |

Az értékelést egy 0–100-ig terjedő skálán kell elvégezni, amely a fenti táblázatban foglaltakkal összhangban 6 szintre oszlik. A vizsgált alkritériumhoz kapcsolódó területet be kell sorolni a megfelelő szintre, és az ahhoz tartozó értéktartomány keretei között kell



pontozni. Így lehetőség van a szervezet eredményeinek árnyaltabb értékelésére a kiválasztott szinten belül.

Az Eredmények oldali alkritériumok értékelésével kapcsolatban is fontos kiemelni, hogy az adott alkritériumhoz tartozó összes eredmény alakulását együttesen kell értékelni, és nem szabad csak egyetlen eredménymutatóra hagyatkozni. A pontozáskor – amint arról már volt szó – vizsgálni kell mind az eredmények időbeli változását, mind az eredményeknek a célokhoz viszonyított alakulását.

2.9 CAF rendszer kialakításának és bevezetésének menete

A módszertani útmutató alapján a CAF rendszer kialakításának és bevezetésének tervezett menete három fázisból, és összesen 10 lépésből áll (a bevezetés során elvégzett tevékenységeket részletesen a 3. fejezet tartalmazza).

I. fázis: Az „utazás” megkezdése

1. lépés: Döntés az önértékelés megvalósításának módjáról, az önértékelés megtervezése
2. lépés: Az önértékelési projekt kommunikálása

II. fázis: Az önértékelés folyamata

3. lépés: Egy vagy több önértékelési csoport létrehozása
4. lépés: Képzések (tréningek) szervezése
5. lépés: Az önértékelés végrehajtása
6. lépés: Az önértékelés eredményeit tartalmazó jelentés elkészítése

III. fázis: A fejlesztések elindítása, rangsorolása

7. lépés: A fejlesztési tervre vonatkozó javaslatok kidolgozása az önértékelési jelentés alapján
8. lépés: A fejlesztési tervek kommunikálása
9. lépés: A fejlesztési tervek megvalósítása
10. lépés: A következő önértékelés megtervezése



3 A CAF bevezetése Kisújszállás Város Önkormányzatánál

Ez a fejezet **bemutatja** a CAF modell **adaptálásának és az első önértékelés megvalósításának lépéseit** Kisújszállás Város Önkormányzatánál, mely tevékenységeket Kisújszállás Polgármesteri Hivatala végezte el.

Ez a fejezet **egyben útmutatóként és szabályozásként szolgál** a további önértékelések elvégzése során. Az egyes pontoknál meghatározásra kerül, hogy az első értékelés tapasztalatai alapján a további értékeléseknél milyen fejlesztések megfontolása javasolt.

Jelen dokumentumhoz mellékletként becsatolásra kerültek a projekt során elkészített dokumentumok is (pl. projekt terv, információkat tartalmazó dokumentumok listája), melyekre hivatkozunk az egyes lépéseknél. Ezen mellékletek egyben mintaként szolgálnak a további önértékelések során elkészítendő dokumentumokhoz.

A Hivatal a feladat **végrehajtásába tanácsadó szervezetet vont be**. A tanácsadó elsősorban a projektvezető, illetve a projekt koordinátor feladatait támogatta, végezte el. A **továbbiakban azonban a Hivatal önállóan végzi a felmérést, ezért jelen dokumentum / útmutató a leendő felelősöket tartalmazza**. A tanácsadó által végzett tevékenységek, átadott dokumentumok beépítésre kerültek a dokumentumba.

A bevezetés lépései

1. szakasz: Előkészítés

3.1 1. lépés: A projekt indítása

Kisújszállás Város Önkormányzata az ÁROP-1.A.5-2013-2013-0031 jelű pályázatában foglaltaknak megfelelően elhatározta és vállalta, hogy a szervezetfejlesztés keretén belül bevezeti, és a fenntartási időszakban fenntartja a CAF 2013 modellnek megfelelő önértékelési keretrendszert.

A felmérés lebonyolításával **a Hivatal célja az**, hogy a CAF-ban meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezet tevékenységében rejlő, annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémákat azonosítani és értékelni tudja. Ez alapján a Hivatal meghatározhatja saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit, s kidolgozhatja és megvalósíthatja a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló intézkedéseket. A CAF ismételt, évente/kétévente elvégzett vizsgálatai lehetőséget adnak arra is, hogy a hivatali szervezeti adottságok és teljesítmények dolgozói megítélésének változásai időben is nyomon követhetők, illetve összehasonlíthatóak legyenek.

A CAF szerinti önértékelést a Kisújszállási Polgármesteri Hivatal idén először végezte el.

A projekt keretein belül, a CAF módszertani útmutató alapján megkezdődött az önértékelési folyamat tervezése, mely során meghatározásra került, hogy az **egész Hivatalra** vonatkozóan értelmezendő a CAF alkalmazása, **hagyományos pontozási módszerrel**, valamint, hogy az **értékelés on-line** módon, a **központi rendszerhez kapcsolódóan** (<https://caf.kim.gov.hu>) történik.

A projekt nagyvonalú tervezése lezajlott az ÁROP pályázat kapcsán, a részletes **projekt terv** ebben a fázisban került kidolgozásra.

A projekt indításakor került kiválasztásra a **projektvezető** személye is (lásd a projekt tervben), akinek a feladatai közé tartozik:

- a projekt részletes megtervezése a projekthez kapcsolódó kommunikációs feladatokkal együtt;
- valamennyi érintettel történő konzultáció és kommunikáció;
- az önértékelési csoport(ok) képzésének megszervezése;
- segédanyagok és bizonyítékok gyűjtése az önértékelés támogatásához;
- az önértékelési csoportban való aktív részvétel;
- a konszenzus teremtés folyamatának moderálása;
- az önértékelési jelentés elkészítése;
- a vezetés támogatása a fejlesztési prioritások meghatározásánál, valamint az intézkedési terv kidolgozásánál.

A **projektvezetőnek** kellő ismerettel kell rendelkeznie a Hivatalról, a CAF modellről, az önértékelési folyamat moderálásáról, a felső vezetés és a munkatársak által is elismertnek kell lennie, amely hozzásegíti a szervezetet a sikeres önértékelés lebonyolításához.

A Hivatal a feladatok végrehajtásába bevonta a **ConsAct Minőségfejlesztési és Vezetési Tanácsadó Kft-t**. A tanácsadó elsősorban a módszertan kialakításával, a projektvezető egyes feladataiban, valamint a dokumentációk elkészítésével nyújtott támogatás.

A projektvezető munkáját a **CAF koordinátor** segíti. Jelen alkalommal a Hivatal vezetése úgy döntött, hogy a CAF koordinátor feladatait a projektvezető, illetve a tanácsadó (ConsAct) végezze el.

Kapcsolódó dokumentumok:

- A projekttervet az 1. melléklet tartalmazza

Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok:

A projekt előkészítése és tervezése megfelelt az igényeknek, a továbbiakban hasonló módon célszerű folytatni a megvalósítást. Az önértékelést úgy célszerű ütemezni, hogy legkésőbb a következő időszak tervezése előtt (munkaterv előkészítése) rendelkezésre álljanak az eredmények.

3.2 2. lépés Az önértékelési projekt kommunikációja

A Hivatal vezetése felismerte, hogy a projekt sikere érdekében hatékony és átlátható kommunikációt kell folytatni minden érdekelt felé, mert ennek hiányában az önértékelésben résztvevők nem tudják kellő komolysággal, elkötelezettséggel végezni a feladatot, az önértékelésben közvetlenül nem érintett munkatársak pedig vonakodással fogadhatják az eredményeket, vagy úgy érezhetik, hogy őket a projekt egyáltalán nem érinti.

A kommunikáció arra fókuszált, hogy az önértékelési folyamat lebonyolításával pozitív eredmények érhetőek el a szervezet egésze, valamint az állampolgárok és ügyfelek számára.

A kommunikáció során fontos szempont, hogy ismertetésre kerüljön, hogy:

- miért számít az, hogy elvégzi-e a szervezet az önértékelést;
- miért most nyert ez jelentőséget a szervezet számára;
- hogyan kapcsolódnak az önértékelés és annak eredményei a szervezet stratégiájához;
- hogyan kapcsolódik az önértékelés a szervezetben folyó egyéb általános fejlesztésekhez, például a szervezetenél folyó átalakítási programhoz.

Az önértékelésben közvetlenül résztvevő kollégák számára kiemelt jelentőségű, hogy az oktatásuk során szó essen a CAF modell, az önértékelési folyamat, és a konkrét egyéni kérdőív kitöltéséről is.

A kommunikáció tervezése és megvalósítása elsődlegesen a **projektvezető** (2014-ben tanácsadói támogatással) feladata.

Kapcsolódó dokumentumok:

- *A kommunikációs tervet a 2. melléklet tartalmazza.*

Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok:

Az értékelésben részt nem vevő munkatársakat is célszerű tájékoztatni még a kérdőív kitöltést megelőzően annak érdekében, hogy a kitöltésben résztvevő munkatársakat támogatni tudják.

2. szakasz: Az önértékelési folyamat

3.3 3. lépés Az önértékelési csoport létrehozása, kérdőív kitöltés előkészítése

A projekt indításakor kijelölésre kerültek az **önértékelésben résztvevő munkatársak** is oly módon, hogy **reprezentatívan** képviseljék a Hivatal minden területét és minden szintjét.



Olyan kollégák bevonása szükséges, akik kellő rálátással és tapasztalattal, szakértelemmel rendelkeznek, ezáltal reálisan tudják értékelni a Hivatal tevékenységét, eredményeit, de személyes tulajdonságaikkal, mint pl. kommunikáció, elemzőkészség is hozzájárulnak a gördülékeny és alapos önértékelés elvégzéséhez.

Az eredeti módszertan szerint a hivatali létszám minimum 10%-át kellett bevonni az önértékelésbe (4 fő), de mivel ilyen létszámmal nem volt megoldható a reprezentatív kijelölés, végül **6 munkatárs** került kijelölésre. Külön kiemelésre érdemes, és a **vezetői elkötelezettséget bizonyítja**, hogy az önértékelési csoport tagjaként a **Hivatal vezetése (aljegyző) közvetlenül részt vett a projektben.**

Az értékelést a projektvezető nem végezte el, de az értékelésben résztvevők számára támogatást nyújtott:

- Az internetes értékelő felület használatában.
- Az egyes kritériumokkal kapcsolatban felmerült kérdésekben.
- A kritériumoknál megjelenő egyes példák értelmezésében, illetve a kritériumok megvalósulását igazoló dokumentumokkal.

Az önértékelésre kijelölt munkatársak számára, akik a Hivatal összes szintjéről kerültek bevonásra, a CAF megfogalmazásának Hivatalra történő értelmezése nehézségeket jelentett, ugyanakkor az online rendszerben a kérdések értelmezését segítő példák egyben lehetőséget adtak egyfajta kitekintésre is, ezért a projektvezető döntése alapján nem az online rendszer példái kerültek átalakításra, hanem előzetes egyeztetések alapján az oktatás keretében történt meg értelmezésük a Hivatal szempontjából.

Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok:

Az önértékelési csoport kijelölése **megtörtént a projektvezető kijelölésével együtt**, szükségtelen külön lépésként kezelni.

Az önértékelési csoport kiválasztása és létszáma megfelelt az igényeknek, de a jövőben megfontolandó **1-2 fővel nagyobb csoport** kijelölése.

A következő értékelésbe – amennyire lehetséges – a jelenlegi értékelőket célszerű bevonni, elsősorban a jobb összehasonlíthatóság kedvéért, valamint azért, mivel várhatóan kevesebb időfelhasználással tudják kitölteni a kérdőívet másodjára. Újabb munkatársak bevonása a szervezet tudatosságának növelése szempontjából lehet előnyös.

A kérdőív kitöltésének, a példák megértésének, és a Hivatalban meglévő, az egyes **alkritériumoknál értelmezhető tevékenységek számbavételének** elősegítése érdekében azonban **szükséges volt egy előzetes egyeztetés a szervezet vezetésével.** Ezen egyeztetés tapasztalatai az oktatás során fel kell használni.

Fejlesztési javaslat tehát, hogy az önértékelési csoport kijelölés helyett ezen lépés a „Kérdőív kitöltés előkészítéseként” megmaradjon.

3.4 4. lépés Önértékelő csoport képzése

Az önértékelésben résztvevők **oktatás** keretében kapták meg a szükséges információkat arról, hogy:

- az ÁROP projekt keretében vállalta a Hivatal a CAF modell adaptálását, és öt éven keresztül történő fenntartását,
- mi az önértékelés menete, célja,
- hogyan épül fel a CAF 2013 modell, mi az a 9 fő terület, ami az értékelés témakörét képezi,
- pontosan mi az a 28 alkritérium, ami alapján értékelniük kell az egyéni kitöltőknek a Hivatalt, melyeknél erősségeket és fejlesztési javaslatokat, illetve indoklást kell megfogalmazniuk,
- az egyes példák hogyan értelmezhetők (vagy miért nem) a Hivatalban,
- a pontozási tábla értelmezése (PDCA ciklus) hogyan történik,
- hogyan lehet elérni és használni az online felületet.

Az oktatás során az egyes alkritériumok értelmezésénél **kötetlen egyeztetés** is folyt, melyet részben a **kis létszám**, részben a megfelelő **információval rendelkező személy (aljegyző)** jelenléte tett lehetővé. Az oktatáson így különös hangsúlyt kapott a szervezet általános jellemzőinek összefoglalása:

- a szervezet kiemelt céljainak és fejlesztési irányainak megnevezése,
- az érdekelt felek (állampolgárok/ügyfelek, politikai kapcsolatok, együttműködő szervezetek, vezetők és munkatársak) azonosítása,
- a szervezet fő tevékenységeinek és szolgáltatásainak (kulcsfolyamatainak), meghatározása;
- a szervezet működéséhez igénybe vett meghatározó szolgáltatások áttekintése.

Kapcsolódó dokumentumok:

- *Az alkritériumokhoz kapcsolódó, az értékelést elősegítő dokumentumok listáját a 3. melléklet tartalmazza.*
- *Az általános oktatási anyag – méretéből és formátumából adódóan – külön dokumentumban található.*

**Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok:**

A képzés mind idejében, mind témájában megfelelt az igényeknek. A kis létszám mellett továbbra is érdemes a kötetlenebb formát előnyben részesíteni.

A képzés során fel kell hívni a munkatársak figyelmét arra, hogy bár információkkal alátámasztott válaszokat kell adni, lehetőleg kerüljék a 0 pont adását (amikor közvetlen tapasztalat hiányában nem kívánja pontozni a kérdést), hanem a környezetükben lévő többi munkatárssal egyeztetve próbálják a kérdést legjobb tudásuk szerint megválaszolni (Lásd még az 5. lépés megvalósítását).

3.5 5. lépés Önértékelő kérdőívek kitöltése, konszenzusteremtés**Egyéni értékelés**

Az értékelést a munkatársak az online felületen (<https://caf.kim.gov.hu>) végezték el, a CAF koordinátor (ez alkalommal a projektvezető) által kiosztott belépési adatokkal.

A 6 fős önértékelési csoport minden tagjának pontos **értékelést** kellett adnia a szervezetről minden **egyes alkritérium tekintetében**, felhasználva a képzésen elhangzottakat és a projektvezető által biztosított dokumentumokat, információkat. Ez az értékelés a szervezeten belüli egyéni tudáson és munkatapasztalaton, valamint az ehhez kapcsolódó tényeken alapult. Jellemző volt azonban a kitöltés időszakában az egymás közötti és a többi munkatárssal folytatott rendszeres megbeszélés, kommunikáció.

A kitöltés során meg kellett fogalmazniuk az adott alkritériumra vonatkozóan **erősséget**, **fejlesztési javaslatot** is, illetve az ezeket alátámasztandó **indoklást**, bizonyítékokkal, tényekkel. Mindegyik alkritériumnál **pontszámmal** kellett értékelni a Hivatal teljesítményét, a megadott értékelési táblázat alapján.

A kiértékelésre – figyelembe véve, hogy a nyári, szabadságolási időszakban került sor a kitöltésre – 3 hét állt az értékelésben résztvevők rendelkezésére.

A kérdőív kitöltése folyamán a projekt vezetője végig rendelkezésre állt, és az önértékelési csoport tagjaitól az egyéni értékelés alatt érkező kérdéseket kezelte.

Csoportos konszenzust teremtő megbeszélés

A konszenzusteremtés lényege, hogy az **egyéni értékelések után a tagok megállapodásra jussanak** az önértékelés során azonosított **erősségekkel**, **fejlesztendő területekkel** és a **számszerű értékeléssel kapcsolatban** minden egyes alkritériumra vonatkozóan.

A csoportos konszenzust teremtő megbeszélést megelőzően a ConsAct tanácsadója **előzetes feldolgozást** végzett annak érdekében, hogy a konszenzusteremtés megbeszélést

hatékonyan lehessen moderálni. A későbbiek során ezt a feladatot a projektvezető fogja ellátni. A feldolgozás szempontjai:

- a több értékelőnél is megjelenő információk, indoklások kigyűjtése (ezek megerősítik egymást)
- az esetleges ellentmondások kigyűjtése (ezek tisztázása szükséges)
- a több pontban is megjelenő, egymással összefüggő erősségek és gyengeségek elemzése (a hatékony intézkedési javaslatok megfogalmazása érdekében).

A konszenzusteremtés egy **workshop** keretében történt meg. A konszenzusteremtő megbeszélés moderálása a **projektvezető** feladata (ez alkalommal a ConsAct támogatásával). A moderátornak a konszenzusteremtés során irányítania kell a megbeszélést, és a véleménykülönbségek, esetleges viták kialakulásakor egyezségekre kell vezetni a munkatársakat. A kialakított álláspontot bizonyítékokkal, tényekkel alá kell tudni támasztani, melyeket a munkatársak által már megfogalmazott indoklásokból válogathatunk, illetve új ötletek is felmerülhetnek az egyeztetés alkalmával, melyek szintén bevonásra kerülhetnek.

A válaszadók közül 5 fő mind a 28 alkritérium kérdéseit megválaszolta, 1 fő 24 alkritériumot értékelte.

A konszenzusteremtés során az egyes alkritériumok vonatkozásában **az egyes tagok által adott pontok átlagában állapítottuk meg a konszenzusos értéket** (hagyományos pontozást követve) **a következők figyelembe vételével**. Az előzetes feldolgozás során kiderült, hogy a kitöltő munkatársak – amikor egyes területek esetében bizonytalanok voltak – **több esetben 0 értéket adtak**, mivel korábban, a munkájuk során a témával közvetlen kapcsolatba nem kerültek. Az önértékelő csoport arra a megállapodásra jutott, hogy az **információ hiányában adott 0 pontok az átlagértékbe ne kerüljenek beszámításra**.

Ki kell emelni továbbá, hogy a konszenzusteremtés során nagy vonalakban a **fejlesztési javaslatok** is megfogalmazásra kerültek, így az önértékelési jelentés a 2014-es évre vonatkozóan ezeket is tartalmazza.

Kapcsolódó dokumentumok:

- Az online felületen elérhető kitöltött kérdőívek, illetve az online felületre feltöltött konszenzus, melyek háttéranyagként letölthetőek a projektvezetőnél.

Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok

Az egyéni értékelés és a konszenzusteremtés az elvártak szerint lezajlott.

A következő felmérés során az egyes tagok által adott pontok átlagában kívánjuk a kompromisszumos értéket megállapítani.

3.6 6. lépés Az önértékelés eredményeit bemutató jelentés elkészítése

A konszenzusteremtő megbeszélésen elhangzottak online rendszerben történő rögzítését követően, meg kellett kezdeni az **önértékelési jelentés** készítését.

Az önértékelési jelentés a CAF struktúráját követi, és a következőket tartalmazza:

- szemléltető ábra (sugárdiagram) a 9 kritériumra adott pontszám tekintetében;
- erősségek és fejlesztendő területek az egyes alkritériumoknál, alátámasztva a hozzájuk kapcsolódó bizonyítékokkal;
- az alkritériumokra adott konszenzusos érték;
- javaslatok az egyes alkritériumoknál azonosított fejlesztendő területeken indítandó fejlesztési intézkedésekre.

Ki kell emelni, hogy minden alkritériumhoz több erősséget és fejlesztendő területet azonosítottak az értékelők. A konszenzusteremtés során megtörtént ezek előzetes szűrése (hogy valóban általános, és ne egyes momentumokon alapuló véleményt tükrözzön), de ezen a ponton még nem kerültek kiemelésre, rangsorolásra az erősségek és fejlesztési javaslatok. (Ezzel egyben egyfajta rangsorolás is megtörtént, mely a következő lépés részét képezi).

A vezetés feladatait megkönnyítendő, az önértékelési jelentésen túl egy **fejlesztési javaslatok összefoglalása** című dokumentum is elkészült. A konszenzusteremtés során tapasztalható volt, hogy bizonyos fejlesztendő területek, vagy éppen erősségek ismételtelen megjelentek, több pont esetében is, mint befolyásoló tényezők, ezért ezekkel kiemelten célszerű foglalkozni.

Kapcsolódó dokumentumok:

- *Önértékelési jelentés*
- *Fejlesztési javaslatok összefoglalása*

Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok

A lépés a tervezetteknek megfelelően zajlott le.

Jó gyakorlatnak tűnik, ezért a következő értékelésnél is javasolt, hogy az önértékelési jelentésen túl egy **fejlesztési javaslatok összefoglalása** című dokumentumban kiemelésre kerüljenek azok a javaslatok, melyek több alkritériumra is hatnak, így várhatóan számottevő eredményt hoznak.

3. szakasz: Fejlesztési terv/Rangsorolás

3.7 7. lépés Az intézkedési terv összeállítása

A CAF önértékelés módszertani útmutatója javasolja, hogy a vezetés számára készítendő jelentés már csak a meghatározó (max. 15-20) „erősség” és (max. 15-20) „fejlesztendő terület” felsorolását tartalmazza a könnyebb áttekinthetőség és a vezetői döntés elősegítése miatt. Ennek egyik módszere – melynek alkalmazása megfontolandó a további önértékelések alkalmával – hogy az önérékelési jelentésben szereplő összes felsorolást rangsorolni kell, így kialakítva a **meghatározó „erősségek”** és a **meghatározó „fejlesztendő területek”** körét.

Figyelembe véve az előző pontokban leírt tapasztalatot, miszerint az előzetes fejlesztési javaslatok (mely a legfontosabb erősségekre és fejlesztendő területekre alapultak) ismétlődően megjelentek több alkritérium vonatkozásában is, célszerűbb volt ezek **csoportosításával és szöveges elemzésével** (lásd a **fejlesztési javaslatok összefoglalása** dokumentumot) támogatni a vezetés döntését.

Ennek megfelelően az önértékelési jelentésből, illetve a Fejlesztési javaslatok összefoglalása dokumentumból a Hivatal vezetése kiválasztott 3 olyan konkrét területet, mely fejlesztésére a következő időszakban vállalkozott a Hivatal. Az fejlesztési javaslatok kiválasztása során a vezetés fontolóra vette, hogy a Hivatal stratégiájához és jövőképéhez mely felvetések igazodnak, valamint, hogy jelen erőforrásaival reálisan mit képes felvállalni. A kiválasztott területek:

- Számítástechnikai oktatások tartása, kiemelten az alkalmazott szoftverek kezelése, illetve lehetőségeinek kihasználása érdekében.
- Munkatársi elégedettség mérés elvégzése
- Munkatársak ösztönzési kultúrájának fejlesztése (visszajelzésekkel, elsősorban a támogató jellegű visszajelzésekkel)

A Hivatal vezetése által kiválasztott fejlesztendő területekre intézkedési terv készült. Az intézkedési terv tartalmazza:

- fejlesztendő területet,
- intézkedések leírását,
- felelőst,
- az intézkedés végrehajtásában résztvevő szervezeti egységeket,
- területet (fókusz),
- érdekelt feleket,
- az önértékelésben meghatározott kapcsolódó erősségeket,

- kontextust és fejlesztendő területeket,
- kapcsolódó lehetőségeket,
- korlátokat és gátló tényezőket,
- szükséges emberi erőforrást (ember/nap),
- költségvetést,
- kezdési időpontot,
- becsült határidőt.

Az önértékelési jelentést valamint az intézkedési tervet a Hivatal vezetése előterjesztés formájában ismertette és elfogadtatta Kisújszállás Város Önkormányzata képviselő testületével.

Kapcsolódó dokumentumok:

- *Intézkedési terv*

Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok

A vezetés kiválasztotta a következő időszakra vonatkozó fejlesztéseket, amelyek végrehajtására intézkedési terv készült. A pont végrehajtása megfelelően zajlott.

3.8 8. lépés Az intézkedési terv kommunikációja

Az intézkedési program az érintett felelősök számára megküldésre került. A hivatali munkatársak számára az osztályértekezleteken szóban bemutatásra kerül a projekt, és annak eredményei, köztük az intézkedési terv is. Ezen túl a Honlapon az ÁROP pályázathoz kapcsolódóan mind jelen tanulmány, mind az intézkedési terv nyilvánosan elérhető.

Kapcsolódó dokumentumok:

- *Honlapon megjelenő anyagok*

Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok

E pont eredményességéről, tapasztalatairól csak később, várhatóan az év végén, vagy a következő felmérés alkalmával lehet érdemben nyilatkozni.

3.9 9. lépés Az intézkedési terv alkalmazása

Az intézkedési terv oly módon került megfogalmazásra, amely biztosítja azt, hogy végrehajtható legyen. Az intézkedési tervben meghatározásra került az egyes intézkedések

felelősei, a határidők is, így elrendelésüket követően (jegyzői jóváhagyás, testületi elfogadás) megvalósításuk megkezdődik.

Az intézkedési terv végrehajtását jelen projekt keretében monitorozzuk:

- Az ÁROP projekt vezetése az egyes kezdési és véghatáridők lejártakor ellenőrzi a feladat megkezdését és végrehajtását. Szükség esetén intézkedik
- Az év végén a projektvezető jelentést készít az elvégzett tevékenységekről.

Az intézkedések hatékonyságát, hatásosságát a következő CAF felmérés során is ellenőrizzük.

Tapasztalatok és fejlesztési javaslatok

E pont eredményességéről, tapasztalatairól csak később, várhatóan az év végén, vagy a következő felmérés alkalmával lehet érdemben nyilatkozni.

3.10 10. lépés: A következő felmérés tervezése

Az ÁROP projekt fenntartási időszakában további 2 felmérést tervezünk. Az előzetes tervek szerint felmérést végzünk 2015-ben és 2017-ben. A felmérések kezdeményezése és szervezése az ÁROP projekt vezetésének feladata.

4 Összegzés

Figyelembe véve, hogy ez volt az első szervezeti önértékelés a Kisújszállási Polgármesteri Hivatalban, elmondható, hogy mind az egyéni értékelés, mind pedig a konszenzusteremtés **megfelelő színvonalon zárult**. Az értékelés olyan eredményeket hozott, amelyek alkalmasak a további szervezetfejlesztési igények megfogalmazásához.

A felsővezetők által meghatározott fejlesztési programok és hozzájuk kapcsolódó intézkedési tervek PDCA ciklus alapján történő megvalósításának felülvizsgálata újabb CAF értékelést von maga után. A fejlődés nyomon követése folyamatos feladat, az önértékelés megismétlése 2015-ben esedékes.

Projekt terv a CAF önértékeléshez

| A tevékenység megnevezése | Felelős | Tervezett időszak |
|--|---|--|
| Projektindítás | ÁROP projektvezetés | Június 18. |
| Projekt szervezet kijelölése | Hivatal vezetése | Június 18. |
| Projekt terv készítése | Projektvezető (ConsAct) | Június 18. – június 24. |
| Kommunikáció tervezése | Projektvezető (ConsAct) | Június 18. – június 24. |
| Projekt kommunikálása | ÁROP projektvezetés | folyamatos |
| Az értékelés előkészítése | Projektvezető (ConsAct) | Június 18. – június 24. |
| Önértékelő csoport képzése | Projektvezető (ConsAct) | Felmérést megelőző héten |
| Önértékelő kérdőívek kitöltése | Önértékelést végzők | Július 14. – augusztus 10. |
| Konszenzusteremtés | Projektvezető, ConsAct, önértékelést végzők | augusztus 11. - augusztus 15. |
| Önértékelési jelentés készítése | Projektvezető (ConsAct) | augusztus 18. – augusztus 19. |
| Rangsorolás, fejlesztési javaslatok előkészítése | Projektvezető (ConsAct) | augusztus 18. – augusztus 19. |
| Vezetői döntés a fejlesztésekről | Hivatal vezetése | augusztus 21. – augusztus 30. |
| Intézkedési terv készítése | Projektvezető (ConsAct) | augusztus 21. – augusztus 30. |
| Összefoglaló tanulmány készítése | Projektvezető (ConsAct) | szeptember 1. – szeptember 7. |
| Projektzárás | Projektvezető (ConsAct) | Szeptember 8. – szeptember 10. |
| Előterjesztés | ÁROP projektvezetés | Október havi képviselőtestületi ülésre |
| A fejlesztési javaslatok megvalósítása | Intézkedési terv szerint | Intézkedési terv szerint |

Kommunikációs terv a CAF önértékeléshez

| Téma | Érintettek | Tájékoztatásért felelős | Tájékoztatás formája | Ideje / alkalom |
|---|--------------------------------------|------------------------------|--|---|
| A projekt célja, elvárható eredmények, megvalósítás főbb lépései, erőforrás szükséglete | ÁROP projekt menedzsment | ConsAct | Szóbeli egyeztetés | Projektindítás |
| A projektvezető részletes tájékoztatása a CAF 2013 modellről, elméleti alapjairól, a bevezetés lépéseiről, módjáról | Projektvezető | ConsAct | Egyeztető megbeszélés | Projekttervezés előtt |
| A projektben résztvevő munkatársak tájékoztatása a kritériumokról, a kérdésekhez kapcsolódó példákról, azok értelmezéséről a Hivatalon belül, az önértékelő felület használatáról | Önértékelésben résztvevő munkatársak | ConsAct Kft. | Oktatás | Önértékelés megkezdése előtt |
| Vezetés tájékoztatása az eredményekről | Jegyző, aljegyző | Projektvezető / ConsAct Kft. | Vezetői tájékoztató, vezetői megbeszélés | A tervezett intézkedések kialakítását követően |
| A képviselőtestület tájékoztatása a projektről és eredményeiről (nagy vonalakban), a tervezett intézkedésekről | Képviselőtestületi tagok | ÁROP projekt menedzsment | Előterjesztés | Az intézkedési terv kialakítását követő képviselőtestületi ülés |
| Középvezetők tájékoztatása az eredményekről | Osztályvezetők | Projektvezető / ConsAct Kft. | Írásos vezetői tájékoztató, tanulmány, vezetői megbeszélés | Az eredmények képviselőtestület általi elfogadását követően |

| Téma | Érintettek | Tájékoztatásért felelős | Tájékoztatás formája | Ideje / alkalom |
|--|---|--------------------------------|---|---|
| Munkatársak tájékoztatása a projektről és az eredményekről, beleértve a tervezett intézkedéseket | A Hivatal minden munkatársa | Projektvezető / osztályvezetők | Írásos összefoglaló és a részletes tanulmány (Honlapon) + rövid figyelemfelhívás az osztályvezetői értekezleten | |
| Külső érintettek (állampolgárok, szervezetek) tájékoztatása – A projekt céljáról és kereteiről (ÁROP pályázat keretében), átfogóan a megvalósításról és az eredményekről | Külső érintett felek (állampolgárok, szervezetek) | ÁROP projekt menedzsmen | Írásos tájékoztató a város honlapján. Amennyiben lehetséges, rövid cikk a helyi lapban. | Az eredmények képviselőtestület általi elfogadását követően |

A CAF önértékelés során figyelembe veendő dokumentumok

Belső dokumentumok

Szervezeti és Működési Szabályzat

Közzszolgálati Szabályzat

Pénzkezelési Szabályzat (Pénzügyi Osztályon)

Adatvédelmi Szabályzat

Jegyzői utasítások

Munkaköri leírások

Teljesítményértékelési rendszer

Egyéb információt tartalmazó dokumentumok

Helyi Esélyegyenlőségi Program

Honlap

Honlapon elérhető elektronikus szolgáltatások

Pályázatok bemutatása (Honlap)

Testvér települési kapcsolatok bemutatása (Honlap)

