

ÖSSZEFOGLALÓ ÉRTÉKELÉS

Komárom Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának működéséről
a 2010. évi CAF – kutatás alapján

Az értékelést készítette:



CONTROLL
Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatóság

2010.

ELŐZMÉNYEK

Komárom Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának munkatársai 2010. évben **2. alkalommal** (2005, 2010) végezték el a Közös Értékelési Keretrendszer kritériumai szerinti hivatali működés önértékelését. A két mérés eredménye azonban nem hasonlítható össze az eltelt 5 év, valamint az eltérő pontozási rendszer miatt. (2005-ben 1-5-ig pontozták az alkritériumokat, ma már 100-as rendszer működik).

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

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

A kijelölt munkatársi kör (32 fő) véleménye tükröződik a kapott értékekben. A kijelölt munkatársak a hivatal működésének valamennyi szegmensét jól ismerő, véleményüket bátran vállaló köztisztviselők, akik gondos munkával, jó hozzáállással végezték el a kérdőív kitöltéséből adódó többletfeladatukat.

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

1. VEZETÉS

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

1.1. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára, kialakítsa a szervezet jövőképét, küldetését, értékrendjét?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
51	24,14	10	95	29

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Előre meghatározott és elfogadott programok tartalmazzák az eltervezett feladatokat	4 éves gazdasági és munkaprogramok, fejlesztési koncepciók, képviselő-testület és bizottsági féléves munkaterve, hivatali kiemelt feladatok meghatározása
Az állampolgárok szolgálata	A hivatal dolgozói igyekeznek maximálisan kiszolgálni az állampolgárokat
A szervezet céljainak meghatározása gyorsan eljut a dolgozókhoz papír alapon is és e-mail formájában is	Jegyzői utasítások, körlevelek
Stratégiai és operatív célkitűzések vannak, és ismertek.	Koncepciók és/vagy intézkedési tervek (oktatási, egészségügyi, szociális, idegenforgalmi, ifjúsági, stb), kidolgozott munkaprogram, teljesítménycélok meghatározása
Közösségfejlesztés, jó viszony a kollégákkal	Apparátusi értekezletek, kirándulások, rendszeres összejövetelek

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Nincsenek konkrét intézkedési programok, nincs szabályozva az előkészítés és a megvalósítás folyamata, ezért pl. a tervezett beruházások nem az elképzelt ütemben valósulnak meg, vagy nem jól tervezett az ütemezésük	A megvalósítandó feladatokat együttesen kellene tervezni, és folyamatosan kontrollálni a megvalósítást, szükség szerint korrigálni a folyamatokat
Több közvetlen találkozás a munkatársakkal a motiválás érdekében	Rendszeres, de rövid megbeszélések formájában történik.
A konkrét és rövidtávú feladatok lebontása nem ismert.	A vezetői elvárások operatív célkitűzésekben is fogalmazódjanak meg mindenki számára
Gyenge ellenőrzés, hiányos számonkérés	
Hatékony belső kommunikáció feltételei nem biztosítottak	Rendszeres vezetői értekezletek
Etikai kódex hiányzik	Etikai kódex elkészítése

1.2. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy kialakítson és továbbfejlesszen a szervezet, a teljesítmény és a változás menedzselésére szolgáló rendszert?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
31	20,67	8	85	28

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Rendszeres képzések	Beiskolázások száma
Mérhető célkitűzések, kidolgozott értékelési rendszer, tisztázott kompetenciák és felelősségi körök	Munkaprogram, évenkénti kiemelt célok meghatározása, munkaköri leírások, teljesítményértékelés
Projektmenedzsment kialakítása	Pályázati csoport kialakítása

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Személyiségfejlesztő tréningek	Időszakos személyiségfejlesztés
A teljesítmények egyénre szabott értékelése	Személyes beszélgetések legalább évente egy alkalommal a dolgozókkal
A célok teljesítése a társadalmi hatástól függően változó megítélésű lehet.	Ne a végrehajtott feladat társadalmi hatása szabja meg, hogyan ítéli meg a végrehajtást a vezetés.
Dolgozók bevonása, javaslataik figyelembevétele a szervezet struktúrájának kialakításánál	Osztályértekezletek
Minőségirányítási rendszer hiánya	Minőségirányítási rendszer újraindítása

1.3. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy példát mutasson és ösztönözze, támogassa a személyi állományt?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
35	31,32	1	90	29

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Csoportok és egyének munkájának elismerése.	Jutalmazások pl.: Évértékelés, Ktv. napja alkalmából
A munkatársak tájékoztatása a kulcsfontosságú kérdésekről.	Körlevelek papír- és elektronikus formában, apparátusi értekezletek
A munkatársak véleményének elfogadása, figyelembe vétele	Fogadóórákon az ügyintézők bevonása az ügyfelek ügyeinek intézésébe
A munkavégzés jogi hátterének állandó felügyelete és ismertetése a dolgozókkal.	Magyar Közlöny ide vonatkozó jogszabályrészeinek megküldése.
A hatáskörök, felelősségi körök átadása, feltételeinek megteremtése.	Pl. Építéshatóság, Gyámhatóság, Okmányiroda
Nyitott, empátikus vezetői hozzáállás, problémamegoldás keresése, segítségnyújtás	Közszolgálati szabályzat, szociális juttatások, a munkatársak vezetőikhez fordulhatnak a feladatmegoldások kapcsán

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Önképzés, példamutatás	Személyiségfejlesztő tréning
A szervezeti egységek munkájáról ne csak közvetett módon tájékozódjon a vezetés	Személyes kontaktus
Nincs motiváció a fejlesztésekre. Összehasonlíthatatlan egyik ügyintéző a másikkal.	Munkakörökre lebontott követelményrendszer minden egyes dolgozóra.
Információ átadás, kommunikáció	
Gyakoribb értékelés	Osztályértekezletek
Elismerés, vagy egyéb nem anyagi jellegű motivációs eszközök bevezetése, alkalmazása	Dolgozói javaslatok figyelembe vételével

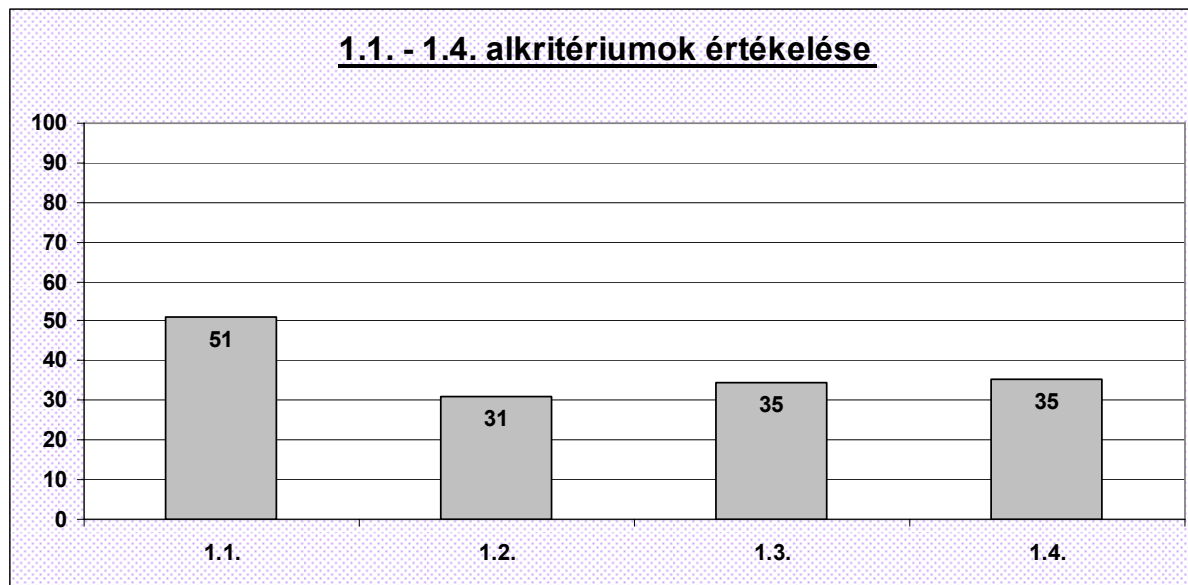
1.4. Mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelttel fennálló kapcsolatokat az osztott hatásköröknek megfelelően kezelje?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
35	25,01	5	90	27

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A fontos érdekelttel partneri kapcsolatok és hálózatok kialakítása, fenntartása	E-közigazgatás terjesztése, fórumok.
Rendszeres kapcsolat fenntartása a politika döntéshozóival.	Polgármester, országgyűlési képviselő, Bizottsági ülések, Testületi ülések
Politikasemlegesség	Részrehajlás nélküli, kizárólag törvényi előíráson alapuló döntések, intézkedések
A szervezet és az általa nyújtott szolgáltatások közmegebecsülésére, jó hírére és elismertségére való törekvés	

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Politikai vezetés túlzott befolyása Politika-semlegessé kellene tenni a vezetést	Vezetés hierarchiájának betartása. (Munkahelyi vezető a jegyző és nem a képviselő)
Nincs érdekképviselő és a vezetés ezt nem is hiányolja.	Függetlenített szakszervezeti vezető, és érdekképviselő kialakításával.
Mélyebb partneri kapcsolatok (civilek, érdekcsoportok) kialakítása.	Fórumok, beszélgetések, ötletek gyűjtése.

Az 1. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 38, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Megvalósítás szakaszára tehető. Tehát a vezetés megalkotja a megfelelő intézkedésekre vonatkozó terveket, dokumentumokat, az intézkedések végrehajtásra kerülnek, de a felülvizsgálat, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor – részben elmarad.

2. STRATÉGIA ÉS TERVEZÉS

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

2.1. Mit tesz a hivatal annak érdekében, hogy gyűjtse az érdekeltek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó információkat?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
43	19,99	11	85	27

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Az érdekeltekre, igényeikre és elvárásaikra vonatkozó információ szisztematikus gyűjtése és elemzése.	Városi honlapon fórum és vendégkönyv. Ügyfelek véleményének gyűjtésére, kérdőívezés, lakossági fórumok, közmeghallgatás, levélben történő megkeresések
Információ rendszeres gyűjtése.	Honlapon: a demográfiai változások elérhetősége.

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Tényleges igények felmérése	Kommunikáció erősítése
A megkérdezés inkább általános vagy támogatott célhoz (pl. koncepció, pályázati projekt) kapcsolódik	Aktuális napi problémák kommunikációjának, társadalmasításának kidolgozása
Az anyagi lehetőségek, és a politika döntései határozzák meg, hogy mely igényekből lesz cél, stratégia.	A rövidtávú igények kielégítése ne függjön a napi politikától, társadalmi környezettől.
Belső erősségek, gyengeségek mérése	SWOT alanízis

2.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felülvizsgálja és fejlessze stratégiáját és tervezését, figyelembe véve az érdekelték igényeit és a rendelkezésre álló erőforrásokat?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
29	25,06	1	70	26

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A feladatok lebontása megtörténik	Munkaköri leírások

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A kényszerítő tényezők és a források nincsenek szinkronba hozva.	A stratégiai célok lebontásakor a legfontosabb rövidtávú feladatok kijelölése, és ehhez rendeljük forrást.
Szervezet teljesítményének mérése	ISO minőségirányítási rendszer

2.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megvalósuljon a stratégia és a tervezés az egész szervezetben?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
42	21,35	8	91	27

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A szervezeti felépítés meghatározása megtörténik	SZMSZ, Osztályok, munkacsoportok.
Célkitűzések lebontása, feladatok meghatározása.	Munkaköri leírások, évenkénti kiemelt célok meghatározása

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Nincsenek prioritások	Cselekvési terv, mely alátámasztja a végrehajtás realitását
Az érintettek bevonása csak szűk körben történik	Osztályvezetők bevonásával
Megszervezett információ kezelése	Feldolgozás, kezelés
Határidők pontos betartásának megkövetelése	Határidő-mulasztás számonkérése, szükség szerint szankcionálása

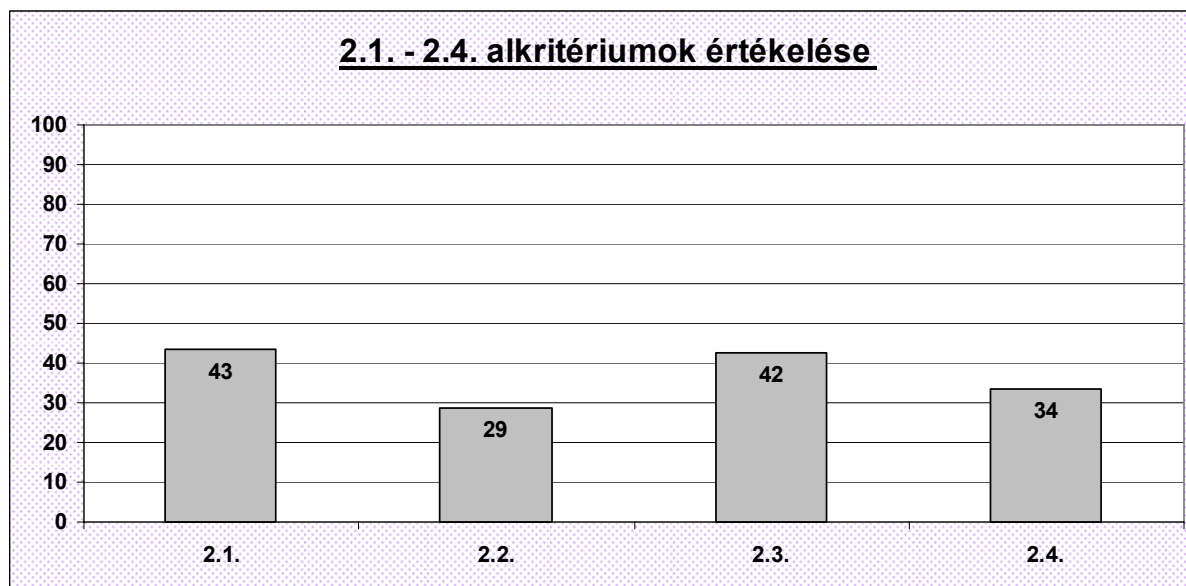
2.4. A korszerűsítés és innováció tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
34	27,09	1	90	30

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Kísérletek támogató rendszerek bevezetésére	Térinformatikai rendszer megteremtésének alapjai
Informatikai fejlesztések, megfelelő informatikai háttér kiépítése	Alkalmazott szoftverek, folyamatos csere, bővítések
Erőforrások felkutatása, maximális kihasználása	Pályázati munkacsoport

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Eszközelosztás aránytalansága	
Az elindult fejlesztéseket aktívan a vezetői szinten lévő munkatársak végzik, szűk munkaidő kapacitással	Fejlesztő munkatársak alkalmazása
A fejlesztést nem a tervek lebontásából kapott feladat határozza meg, hanem az anyagi lehetőségek.	Feladathoz forrást és nem fordítva.
Szervezeti kultúra fejlesztése	Képzés, tréning, szélesebb körű tájékoztatás

A 2. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 37, mely a PDCA ciklus értékelési kritériumait tekintve a Megvalósítás szakaszra esik. A kapott eredmény azt mutatja, hogy a hivatal rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, az intézkedés is végrehajtásra kerül, de a szükséges ellenőrzés már nem történik meg.

3. EMBERI ERŐFORRÁS-GAZDÁLKODÁS

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

3.1. Mit tesz a hivatal annak érdekében, hogy stratégiájával összhangban átlátható módon tervezze, működtesse, fejlessze emberi erőforrás politikáját?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
31	26,75	3	90	30

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Szakképzések lehetősége, szervezet támogatja a magasabb kvalifikációt	Résztvétel tanfolyamokon, felnőttképzésben
Jó munkakörülmények biztosítása	Irodák felújítása, technikai felszereltség biztosítása, munkaegészségügyi vizsgálat évente
Pontosan definiált, behatárolt munkakörök	Munkaköri leírások
Kiszámítható szakmai életút, a hivatalnál eltöltött idő jutalmazása	Közzszolgálati szabályzat
HR igények folyamatos figyelemmel kísérése	Vezetőkkel történő konzultáció
Diplomások számának növekedése	Diplomák

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Nincs szabályozva, hogy hányan vehetnek részt felnőtt képzésben	A képzéseket és a munkaerőforrás biztosítását összehangolni
Munkakörülmények javítása	Az irodák és általában az épület takarítása és karbantartásának javítása.
Személyre szabott ösztönzés és elismerés	Több vezetővel történő személyes megbeszélés útján
Több éves elmaradások vannak a humán erőforrás pótlásában.	Távvezetőben lévő munkatárs nevelje ki az utódját az utolsó munkáévében.
Megfelelő szakmai tudással rendelkező munkatársak önálló döntési joggal történő felruházása	Kiadmányaügyi kör szélesebb körű alkalmazása (legalább osztályvezetői szintig)
Szervezet méretéhez képest kevés a HR kapacitás	

3.2. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy felmérje, fejlessze a munkatársak szaktudását és biztosítsa, hogy az a leghatékonyabban szolgálja az egyéni, csoport és szervezeti célok, megvalósítását?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
49	25,33	10	95	30

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Új munkatársak segítése.	Kötelező képzéseken való részvétel. (Eddigi alap- és szakvizsga)
Szaktudás fejlesztését célzó dolgozói igények támogatása, képzések, továbbképzések támogatása	Szakmai továbbképzéseken való részvétel biztosítása, tanulmányi szerződések, tandíjtvállalás, képzési terv, diplomák, szakvizsgák tanúsítványok

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Kapcsolatteremtő képességek fejlesztése	Tréning
Képzési és fejlesztési programok hatásainak értékelése	Minőség/mennyiség mérés
Személyes képzési tervek kidolgozása.	Kiscsoportos (szakirányú) munkahelyi képzések megszervezése.
Jelenlegi és jövőbeli dolgozói igények felmérése	Munkavállalók bevonása a képzési terv összeállításába

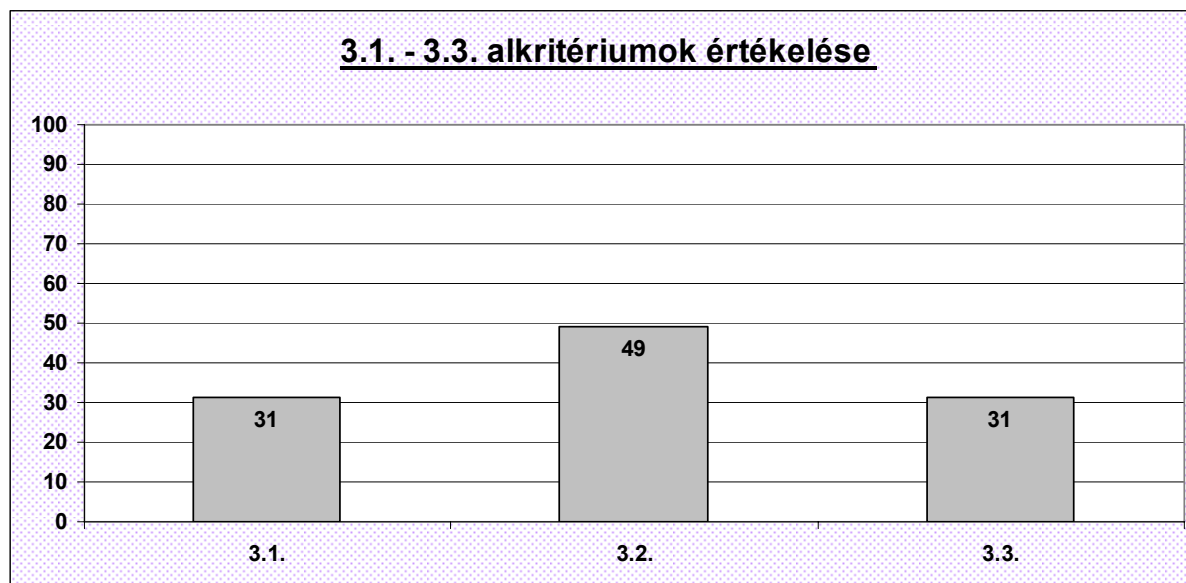
3.3. Mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy bevonja a munkatársakat a folyamatokba a párbeszéd erősítésével és egyes hatáskörök átruházásának segítségével?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
31	28,56	1	82	30

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Munkatársak képviselőivel jó a konzultáció lehetősége.	Rugalmas szakszervezeti képviselők.
Innovatív javaslatok bekérése	Osztályértekezletek
Munkacsoportok működtetése	Pályázatíró munkacsoport
Munkatársak bevonása a tervek, stratégiák kialakításába	Munkaterv, kiemelt célok, 4 éves gazdasági program

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Nincs bevonás ebben a kérdésben, csak döntésvégrehajtás	Érdekképviseleti szervezet munkájának erősítése, a látszólagosság megszüntetése
A munkatársakkal való konzultálás, belső kommunikáció fejlesztése	Akár személyes beszélgetések akár osztályokkal történő beszélgetések formájában

A 3. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 37, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Megvalósítás szakaszára tehető. A hivatal HR gazdálkodásában jellemző, hogy rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, a szükséges intézkedések is végrehajtásra kerülnek. Az ellenőrzés folyamata viszont nem történik meg, nem vizsgálják felül, hogy vajon a megfelelő lépéseket teszi-e a hivatal az elvárt módon.

4. EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

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

4.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet felhasználja és fejlessze a kulcsfontosságú kapcsolatait?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
34	28,75	1	85	26

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Honlap	Elismerő díj
Az együttműködési megállapodások megismerhetők	Írásos dokumentumok

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Ügyfélfogadás rendjének betartatása	„Kevesebb néha több“ elve, meghatározott és betartott ügyfélfogadás, a munkavégzés zavartalanságáért

A több ügyintézőt érintő esetek megoldásában nincs kidolgozott folyamat.	Kiscsoportos (2-3 fős), szervezeti egységek közötti átfedéssel létrehozott munkacsoportok ideiglenes kialakítása, és ellenőrzésének szabályainak kidolgozása.
--	---

4.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel fenntartott együttműködés megvalósuljon és fejlődjön?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
47	32,04	9	100	31

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Civil szervezetek támogatása	Erősödő kapcsolat
Érintettek bevonása	Lakossági fórumok, közmeghallgatások
A szervezet döntéseinek, a fejlesztések átláthatóságának biztosítása.	Sajtókonferenciák. Élő testületi ülések közvetítése
Panaszok kezelése, elégedettség mérése, információ biztosítása	Panaszláda, elégedettségi kérdőív, honlap tájékoztatásai
Állampolgárok felvetéseivel szembeni nyitottság.	Vélemények, hozzászólások fóruma a helyi honlapon.

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A lakossági és egyéb fórumokon felvetett javaslatok figyelembe vétele	Gyorsabb, konkrétabb válaszok a lakossági felvetésekre
Lakossággal történő együttműködés szélesítése, kiterjesztése más területekre is	„zöld vonal“ létrehozása, működtetése

4.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a pénzügyeket megfelelően kezeljék, irányítsák?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
40	30,9	1	90	27

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Pénzügyi és költségvetési átláthatóság biztosítása.	A városi honlapon a testületi ülés anyagai elérhetőek, közzétett dokumentumok, iratbetekintés lehetősége

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A szakmai szempontok előtérbe helyezése a politikai szempontokkal szemben	Politikai döntések erejének gyengítése
Nincsenek a prioritások meghatározva	Elkészült programok ne csak irányadóak, hanem betartandóak legyenek
Lobbik korlátozása	Legyen helye a „lobbik“ kiteljesedésének, az egész meghatározott részének erejéig

4.4. Milyen intézkedések biztosítják, hogy teljes körűen hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
41	25,54	8	95	31

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A belső csatornák rendelkezésre állnak a munkatársak számára fontos információk megszerzéséhez	Az informatikai rendszeren belüli felületek működése
Kiemelt figyelem fordítása a hatályos joganyag elsajátítására	Jogtár-hozzáférés, jogszabályok fénymásolt formában történő biztosítása

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Keresztvonalazás kiktatása	Vezetés javítása
Az információ nem mindig jut el időben a felhasználókhoz.	
A belső csatornákat nem használja mindenki Térinformatikai rendszer fejlesztése	Dolgozók ösztönzése költségtakarékos és innovatív közreműködésre
Az ügyintézőnél meglévő információ mások számára nem elérhető, és felhasználható. Tevékenységi körök átfedésekor a meglévő információ elvész.	
Informatikai eszközök hiánya	Tematikus tudásbázis kialakítása

4.5. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet hatékonyan kezelje a technológiáját?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
32	30,91	1	91	25

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Tanulni vágyók támogatása, folyamatos képzési lehetőségek	Iskolák, tanfolyamok végzése
Feladatok kezelése	Szinte minden osztály rendelkezik célszoftverrel

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A rendelkezésre álló tudás felhasználásának fokozása	

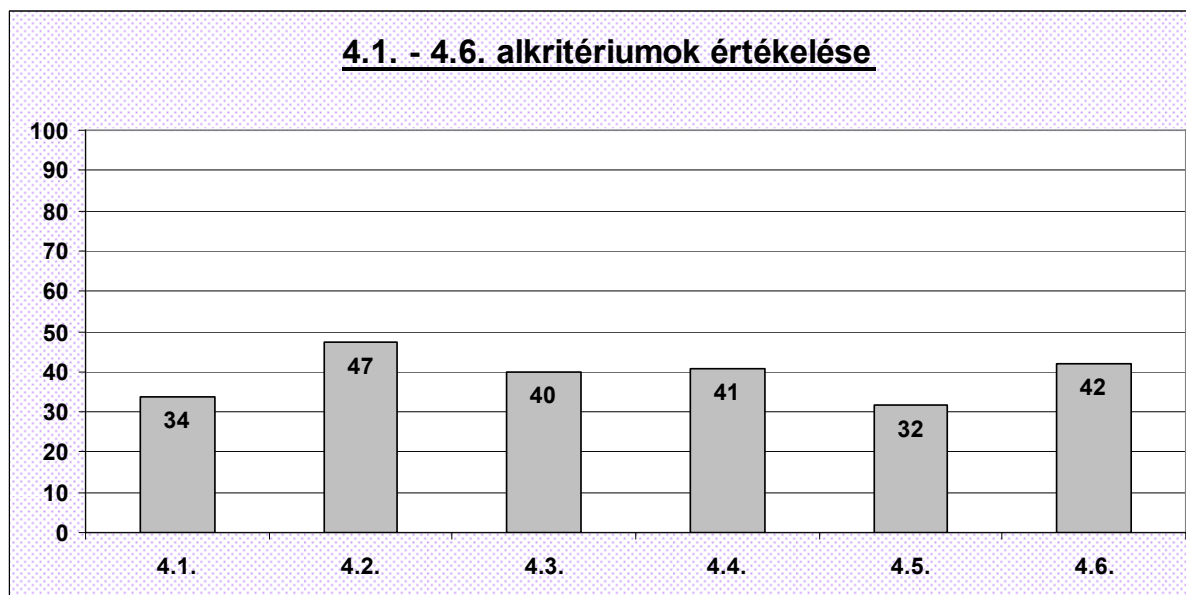
4.6. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a vagyontárgyakat megfelelően kezeljék?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
42	32,74	1	94	29

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Jó színvonalú ellátottság	Kulturált munkakörülmények
A hivatal épülete könnyen megközelíthető mind személygépkocsival, mind autóbusszal.	Jelentős számú parkolóhely biztosított.
Mozgáskorlátozottak számára könnyen megközelíthető az épület, az emelet.	Lift, parkolóhelyek biztosítása, átalakított mosdók

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A munkatársaknak nem áll elegendő tér rendelkezésre a korszerű és hatékony munkavégzéshez.	A külső bérlok távozzanak az épületből.
Heti gyakorisággal elromlik a lift.	Helyi szervízlehetőségek keresése.
Energiatakarékosság, költségtakarékosság	Folyosó lámpák alkonykapcsolókkal történő vezérlése, mellékhelyiségek időkapcsolóval történő ellátása, energiatakarékos izzók, fénymásolt anyagok helyett elektronikus forma, irodai hőszűrők kiiktatása

A 4. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 39, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Megvalósítás szakaszára tehető. A hivatal rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, a szükséges intézkedések végrehajtásra kerülnek, viszont az ellenőrzés folyamata hiányzik.

5. FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁS-MENEDZSMENT

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

5.1. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet belső folyamatait meghatározza, tervezze, működtesse és fejlessze?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
48	21,36	11	90	26

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Munkacsoportok felállítása stratégiai kérdésekben	Pl. pályázat készítő csoport
Munkakörök pontos, világos meghatározása	Munkaköri leírások
Személyi és tárgyi feltételek biztosítása	Jól kvalifikált szakembergárda, kulturált irodák

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Jobb koordináció	Hatékony véleménycsere

5.2. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet az állampolgár/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket fejlessze?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
51	24,64	10	98	30

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Ügyfélbarát ügyfélfogadás	Nincs beléptető rendszer
Maximális ügyfél elégedettségre való törekvés	Ügyfélvélemények bekérése, internetes fórum, fogadónapok, lakossági fórumok, közmeghallgatások
Városi honlap magas színvonalú működtetése	Díj (töosz)
Elérhetőség biztosítása	Rugalmas ügyfélfogadási idő

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Csak egyes szakterületek kommunikálnak kifelé, nem kellőképpen aktualizált a honlap	Minden szervezeti egységnek legyenek fenn a honlapon az űrlapjai, tájékoztatói
Rugalmas ügyfélfogadási idő bevezetése az egyes szervezeti egységeknél	Az ügyfelek igényeinek felmérését követően az ügyfélfogadási rendszer átdolgozása
Ügyfelek várakozási idejének lerövidítése	A beléptető-rendszer valamennyi munkaállomásra történő kiterjesztése

16 óra utáni ügyintézés biztosítása	A hét egy munkanapján (a hétfői 16:30-nál hosszabb ügyfélfogadási idő)
Elektronikus ügyintézés elősegítése	Nyomtatványok elektronikus elérhetővé tétele

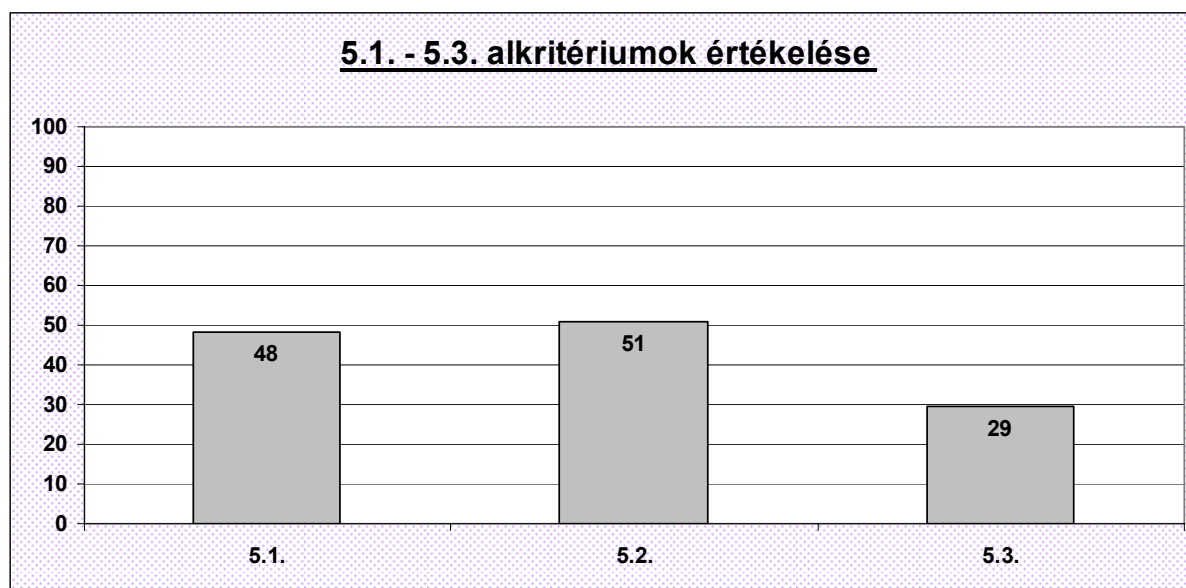
5.3. Milyen intézkedések biztosítják, hogy a szervezet megújítsa folyamatait az állampolgárok/ügyfelek bevonásával?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
29	27,7	1	80	27

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Ügyintézők elérhetőségének javítása	Hírközlő eszközök fejlesztése
Közmeghallgatás, fogadó órák, lakossági fórumok.	

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Létszámhiány	

Az 5. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 43, mely a PDCA ciklusban a Megvalósítás szakaszára tehető, tehát a hivatal elkészít dokumentumokat, az döntéseket hoz, de az ellenőrzésre nem fordítanak kellő figyelmet, így a nem lehet tudni, hogy a megfelelő dolgokat teszik-e a megfelelő módon.

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

6. ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

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

6.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek megelégedettsége tekintetében?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
63	15,77	28	93	31

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Ügyfélbarát ügyintézés	Az intézkedésekkel kapcsolatban panasz nem érkezik
Megfelelően szabályozott folyamatok	Kidolgozott eljárások
A jogszabályi rendelkezésekből eredően az ügyfelek tájékoztatása megtörténik.	Írásbeli dokumentumok
Jól működik az ügyfélszolgálat, az elektronikus időpontkérés	Csökkent a várakozási idő
Okmányirodai ügyintézés várakozási idejének minimalizálása	Időpont egyeztetés, ügyfélhívó

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Kapcsolatteremtés fejlesztése	Tréning
Időpontfoglalás lehetősége valamennyi munkaterületen	Elektronikus úton történő időpont-foglalás lehetőségének megteremtése
A nyújtott szolgáltatásra vonatkozó vélemények mérése	Minőségirányítási rendszer

6.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgár/ügyfélközpontú eredmények mérőszámai tekintetében?

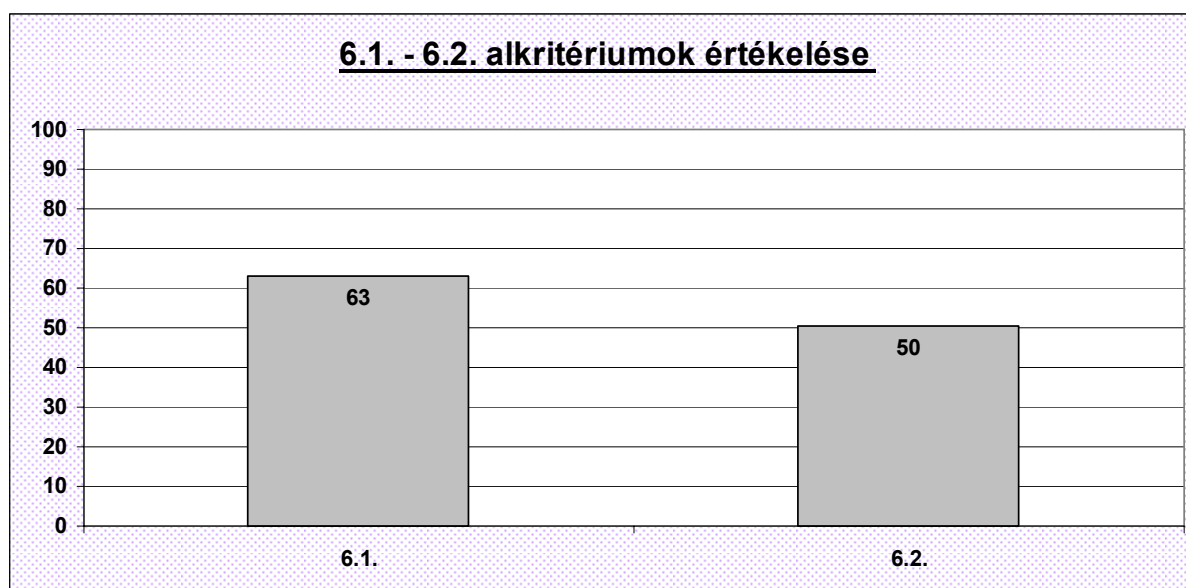
Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
50	23,77	10	90	27

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Nincs panasz a hivatal munkájára	Nincs panasz
Képzés biztosítása a konfliktuskezeléssel kapcsolatban	Tanúsítvány

Megalapozott, jogszabállyal és bizonyítékokkal alátámasztott, közérthetően megfogalmazott döntések	Alacsony számú jogorvoslati kérelem
Várakozási idő csökkentése	Pl. okmányiroda

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Ügyintézési határidők rövidítése	Pl. létszámfejlesztés
Kedd és csütörtök ügyfélmentes napok biztosítása	Nappali biztonsági őr
Ügyfélhívó rendszer a szociális osztályra	
Ügyfél-elégedettség mérés/értékelés	Minőségirányítási rendszer keretében

A 6. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 57, mely a PDCA ciklus rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A válaszok alapján az eddig mért eredmények javuló tendenciát mutatnak, és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.

7. A MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

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

7.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedettsége és motivációja tekintetében?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
46	20,87	11	85	30

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Jól működő szakszervezet	
Kollektíva összetartása, munkavállalók motiválása	Évente szervezett közös apparátusi kirándulás, kitüntetések, év végi ajándék, köztisztviselői nap, céges üdülő
Egyéni képességek, készségek fejlesztése	továbbképzések

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
A teljesítményértékelés valódi képet adjon	Értékelés valódi kialakítása
A nyugállományba vonuló munkatársak elbúcsúztatása, munkájuk méltatása, elismerése,	Rövid apparátusi értekezleten
A felsőfokú és középfokú végzettségű munkatársak közötti feszültség állandó	Ugyanazért a munkáért ugyanazt a bért.
Napi munkaidő meghatározásánál a dolgozói vélemények figyelembe vétele	Az eltérő ügyintézés figyelembe vételével rugalmas munkaidő kialakítása
Munkahelyi légkör, szervezeti kultúra fejlesztése	Belső kommunikációs csatornák kiépítése és használata, képzések, vezetői tréningek

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

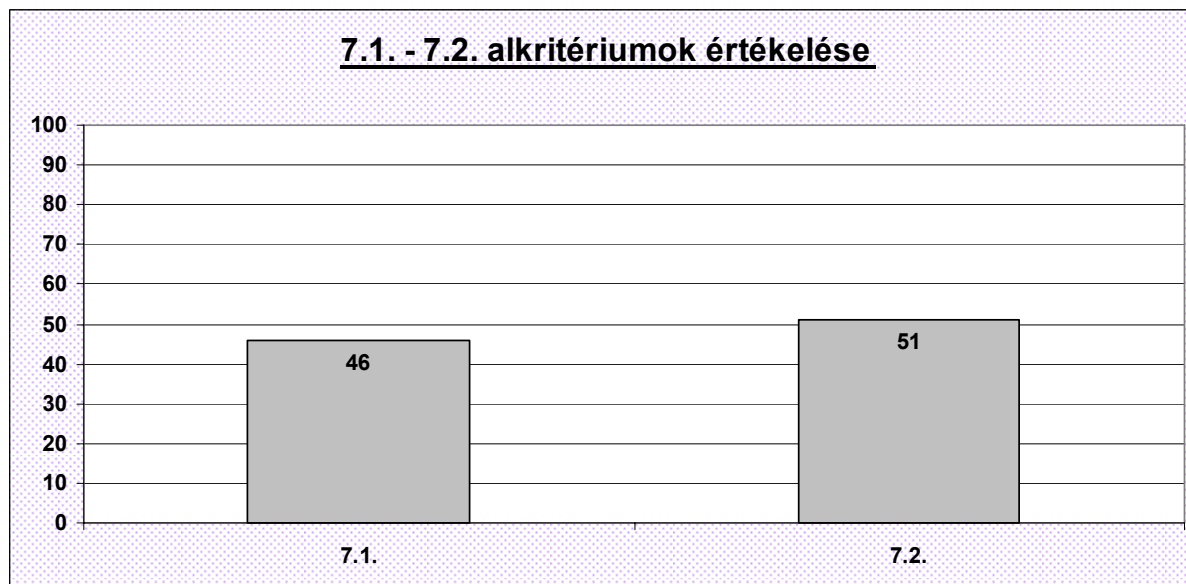
Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
51	14,78	16	86	26

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Alacsony fluktuáció, képzések	Általános szaktudás
Nagy hivatástudattal rendelkező apparátus	Táppénzes napok alacsony száma
Jutalmazás	Pénzbeli jutalmazás

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Jutalmazások arányainak javítása	Teljesítménymérés
Informatikai képzettség, új technológia megtanulásának hajlandósága	

Nem lehet összemérni a tevékenységet mérőszámokkal, elégedettségrel kapcsolatos mutatók nem ismertek.	Minden egyes munkakörre legyenek kidolgozva az értékelés lépcsői.
Viszonylag kevés mobilizálható dolgozó	Dolgozók ösztönzése

A 7. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 49, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében a Megvalósítás szakaszára tehető. A mért eredmények stagnálnak, és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.

8. TÁRSADALMI KÖRNYEZETRE GYAKOROLT HATÁSOKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

A munkatársak azt értékelték, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el a társadalmi környezet elvárásaival összhangban (az élet minőségére gyakorolt hatás, a környezet és az erőforrások megőrzése, a szervezet saját hatékonysága, stb.).

8.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet az érdekeltek által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
50	21,06	8	90	25

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Az állampolgárok elégedettsége	
Jó hírnevű hivatal, országosan elismert vezetők	

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Anyagi erőforrások racionálisabb felhasználása	Politikamentes költségvetés
Nem ismertek a társadalom számára az egyes tevékenységi körök, azok közötti határvonalak.	Az érdeklődő civilek számára nyílt napot szervezni, nézzék meg, mit csinál egy köztisztviselő.

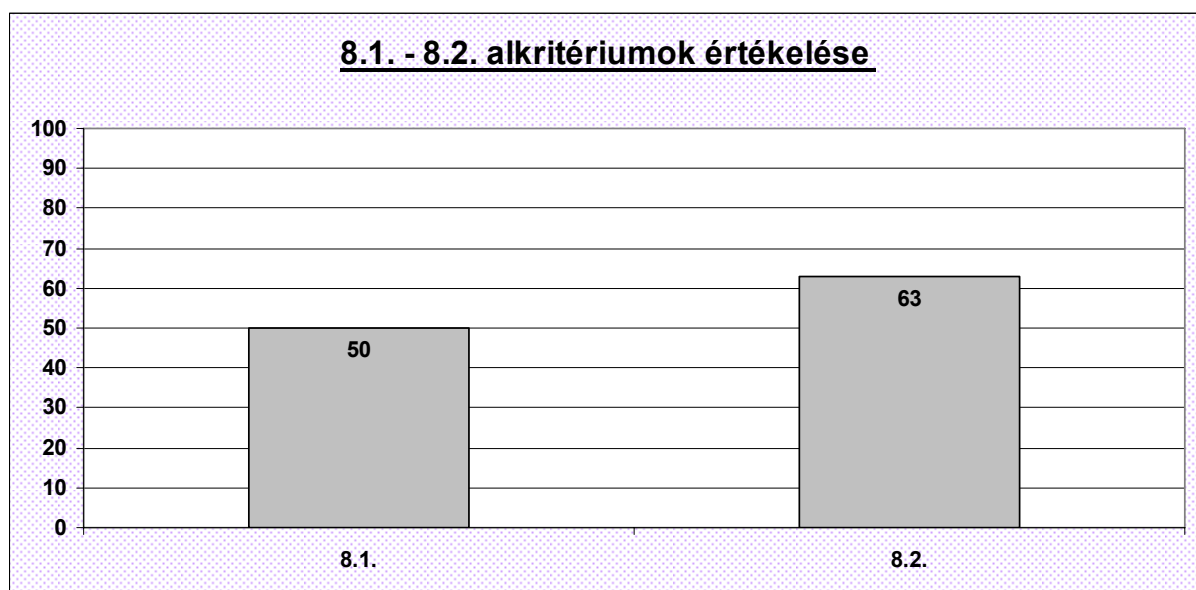
8.2. Milyen eredményeket ér el a szervezet az általa megállapított teljesítménymutatók alapján?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
63	21,13	9	98	27

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Szociálisan rászorulóknak törvényi kötelezettséget meghaladó támogatása	Első lakáshoz jutók támogatása Helyi "bébikötvény", lakásfenntartási-, iskolakezdési támogatás
Etnikai kisebbségek integrációjának elősegítése.	Közmunkaprogramok segítségével.
Letelepedés elősegítése	Vissza nem térítendő 1 millió forint biztosítása lakásvásárláshoz

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Az erőforrások átalakítása az önfenntartó rendszerek irányába	Zöldberuházások, energiatermelő lehetőségek kihasználása
Túlzott előnybe helyezik a társadalmi megítélését a tevékenységnek.	A szakmai vezető az elvégzett munka alapján értékeli az ügyintézőt

A 8. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 56, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A mért eredmények javuló tendenciát mutatnak, és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül. A 8.2. akritérium eredmény (63 pont) kimondottan magasnak számít.

9. ALAPVETŐ TELJESÍTMÉNY CÉLOKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

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

9.1 Milyen KÜLSŐ eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
56	22,72	31	93	27

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A kitűzött célok többnyire megvalósulnak	Beruházások teljesülése
Kvalifikált munkaerő, magas szakmai színvonalú működés	Külső elismerések, megfelelő auditálások
A kitűzött célokat a munkatársak ismerik	Teljesítmény követelmények ismertetése
Pályázatokon való részvétel, megnyert pályázatok száma	Sok pályázati forrást nyer a Hivatal, pl. ÁROP, közoktatási pályázatok, energetikai korszerűsítés, könyvtár, stb., költségvetésben nagy szerepet játszanak az elnyert összegek
Honlap	Honlap kapott egy díjat 2009-ben

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Egy-egy projekt túlzó, indokolatlan költsége	Fokozott ellenőrzése, politika háttérbe szorítása
Költséghatékonyság	Elemzések

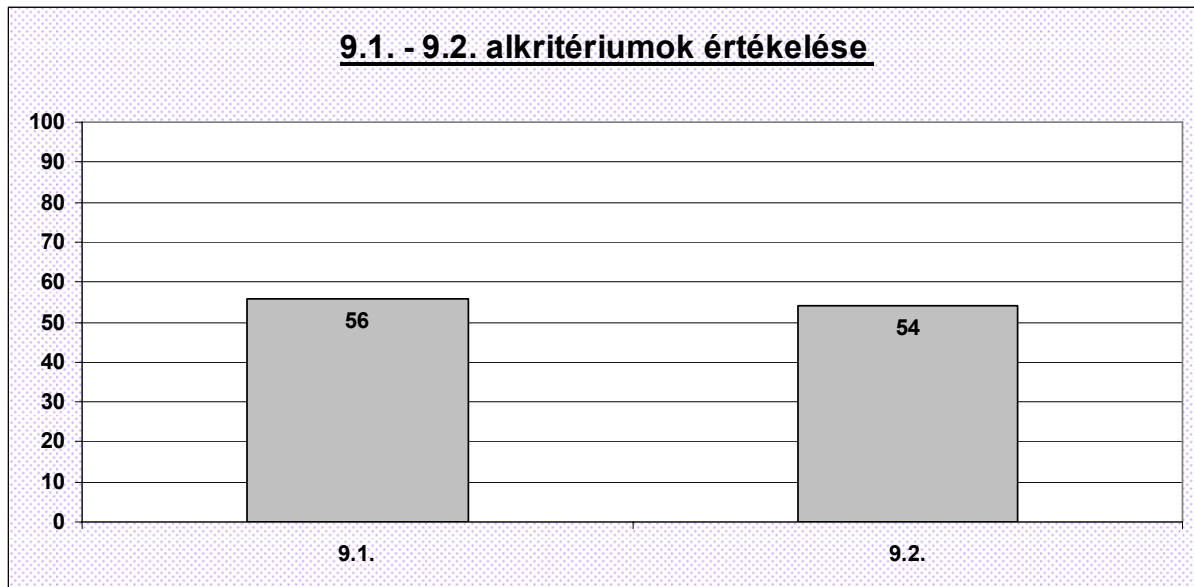
9.2. Milyen BELSŐ eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
54	25,38	10	95	26

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Az ellenőrzések, auditálások eredményei ismertek	Írásbeli dokumentumok
Törvényességi és pénzügyi vizsgálatok éve óta magas színvonalú munkavégzésről szólnak.	Ügyészségi vizsgálatok, ÁSZ vizsgálatok stb.

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Szervezeti struktúrák, folyamatok fejlesztése	Átszervezés, belső szabályozás
Informatikai technológia magasabb színvonalú használata	Képzés

A 9. kritérium értékelése:



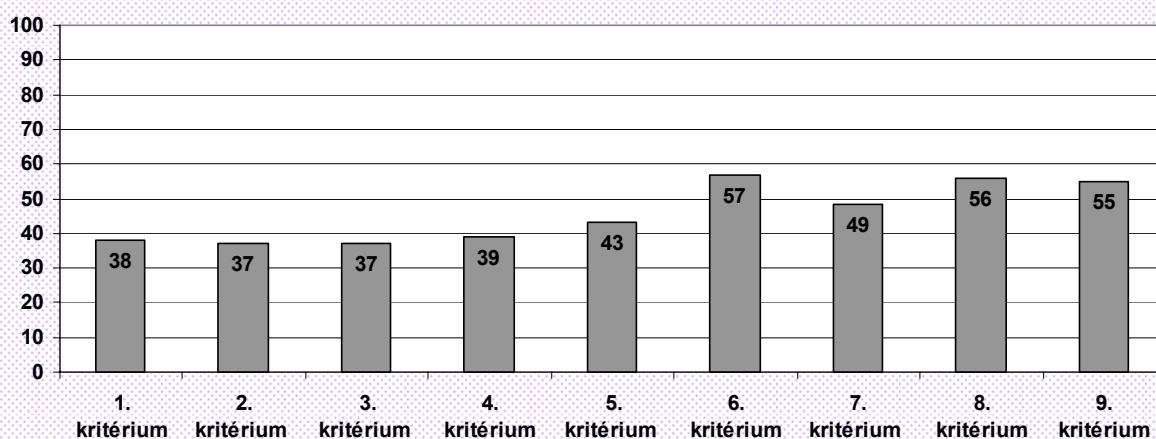
A kritérium átlaga 55, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A mért eredmények javuló tendenciát mutatnak, és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.

ÖSSZEGZÉS

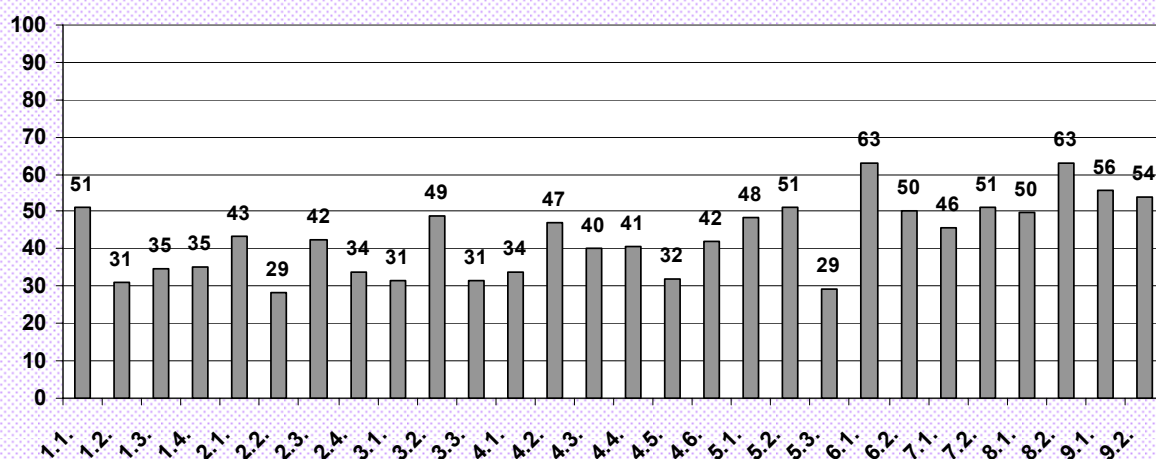
A 2010. évi CAF kutatás feldolgozását követően megállapítható, hogy a 9 kritérium átlagosan kapott értéke, tehát a szervezeti átlag 46. Legmagasabb értékek a 6. kritérium (ügyfélközponútú eredmények) – 57 pont, a 8. kritérium (társadalmi környezetre gyakorolt hatások) – 56 pont, valamint a 9. pont (teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények) – 55 pont esetében születtek.

A 2. (stratégia és tervezés) és 3. kritérium (emberi erőforrás gazdálkodás) eredménye a „leggyengébb”.

1-9. kritériumok értékei (2010)



Alkritériumok értékei (2010)

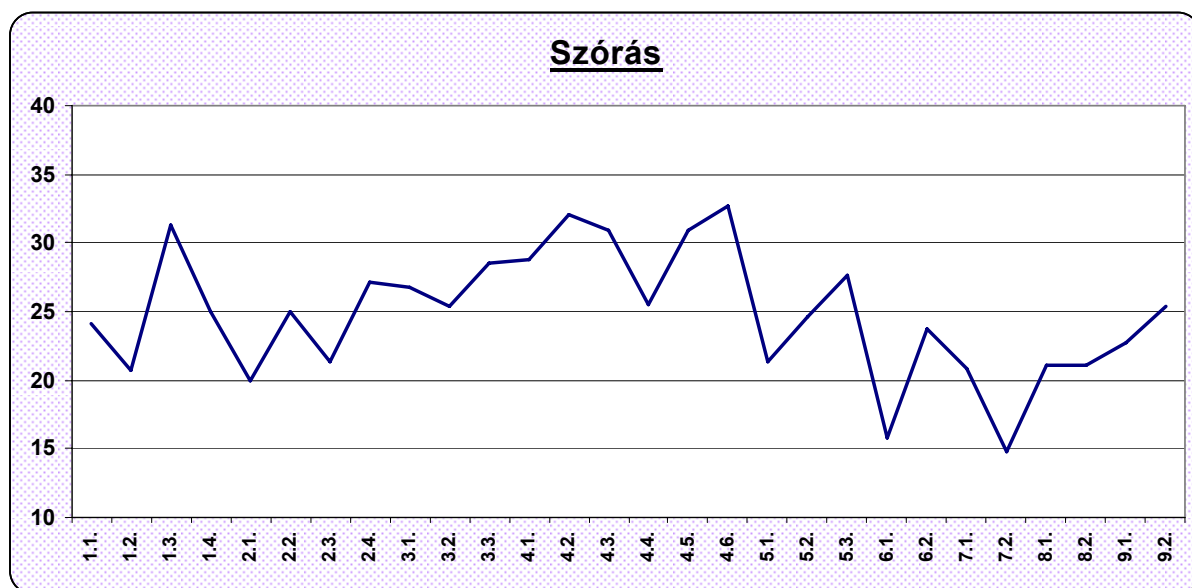


Az egyes alkritériumok tekintetében megállapíthatjuk, hogy eredményei széles sávban, 29 és 63 pont között mozognak, így kiugróan magas és kiugróan alacsony értékekről is beszélhetünk az alkritériumok között.

Legmagasabb pontszámot a **6.1. alkritérium** (állampolgárok/ügyfelek elégedettsége), és a **8.2. alkritérium** (teljesítménymutatók alapján elért eredmények) – 63-63 pont - érte el.

Legalacsonyabb pontszám – 29 pont – a **2.2. alkritérium** (stratégiai és tervezés felülvizsgálata, fejlesztése) és az **5.3. alkritérium** (szervezet folyamatainak megújítása) esetében született.

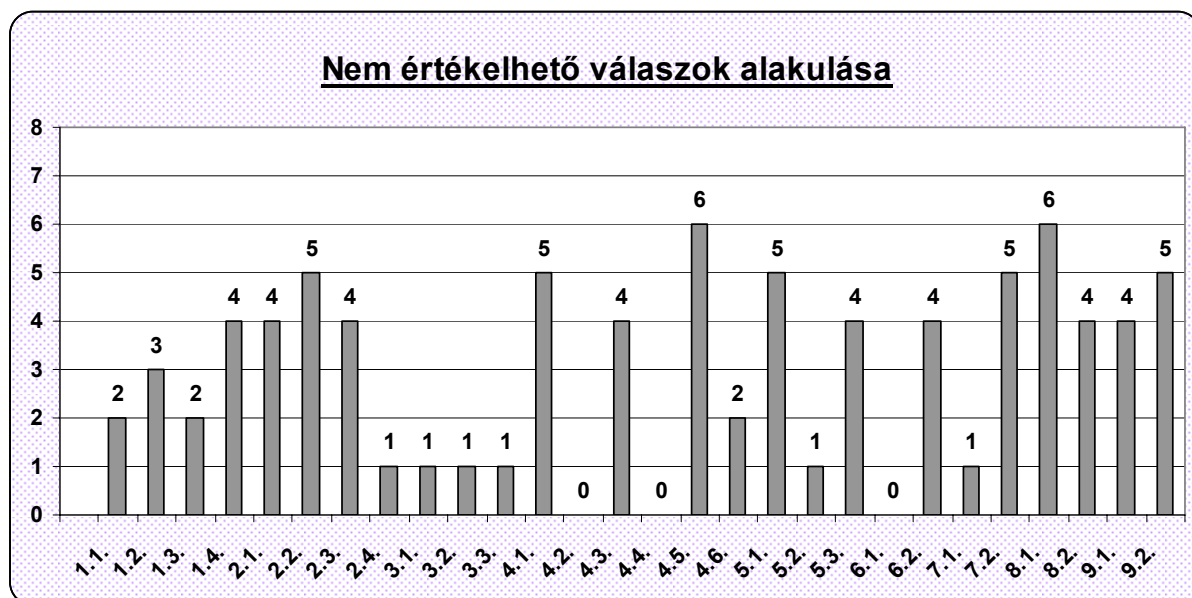
A felmérésben résztvevő munkatársak által adott értékek szórásának átlagos értéke 24,83. A válaszként adott értékek között a legkisebb ingadozás a **7.2. alkritérium** (munkatársakra vonatkozó mérőszámok) – 14,78 – valamint a **6.1. alkritérium** (állampolgárok/ügyfelek elégedettsége) esetében figyelhetőek meg (15,77), míg a legeltérőbb eredmények a **4.6. alkritérium** (vagyon tárgyak kezelése) – 32,74 – a **4.2. alkritérium** (állampolgárokkal/ügyfelekkel való együttműködés) – 32,04 - az **1.3. alkritérium** (vezetői példamutatás, ösztönzés) – 31,32 – valamint a **4.5 alkritérium** (technológia kezelése) – 30,91- esetében születtek .



Az értékelhető, nem értékelhető válaszok alakulása kapcsán a következő eredményekre jutottunk:

Az ívet kitöltő 32 munkatárs közül 31 fő számszerűsíthető értékelését tudtuk figyelembe venni, mivel 1 fő értékelése értelmezhetetlen volt.

A 4.5 alkritérium és a 8.1. alkritérium esetében a kitöltők 18,75%-a nem tudott választ adni, a 2.2., a 4.1., az 5.1., a 7.2. és a 9.2. alkritériumok esetében a válaszadók 15,6%-a nem rendelkezett információval.



ERŐSSÉGEK

- Célkitűzések, tervek, koncepciók
- Érdekeltek bevonása, partneri kapcsolatok
- Ügyfél-elégedettségre való törekvés, ügyfélközpontúság
- Pénzügyi átláthatóság, szabályozottság
- Munkatársak szakmai felkészültsége, hozzáállása
- Jogszabálykövetés, jogharmonizációs tevékenység
- Munkavégzéshez szükséges eszközök biztosítottak (tárgyi eszközök, hardver és szoftverállomány)
- Honlap
- Ügyintézők képzése, továbbképzése biztosított
- Sikeres pályázatok száma

GYENGESÉGEK

- Motivációs rendszer, ösztönzés
- Érdekeltek igényeinek teljeskörű felmérése
- Osztályok közötti kommunikáció és információ-áramlás
- Ügyfélfogadási időn kívüli ügyintézés
- Minőségirányítási rendszer mellőzése
- Ellenőrzés, visszacsatolás
- HR gazdálkodás
- Költséghatékonyság, energiatakarékosság

LEHETŐSÉGEK

- Infrastrukturális fejlesztések
- Szakképzések, továbbképzések biztosítása
- E-ügyintézés
- Ügyfélfogadási időn kívül előzetes bejelentkezés az ügyintézőhöz
- Ügyfélhívó rendszer
- Ügyfél-elégedettség mérés eredményeinek hasznosulása
- Hivatali folyamatok optimalizálása
- Humán erőforrás gazdálkodás racionalizálása
- Munkatársak motiválása, teljesítményértékelés átgondolása

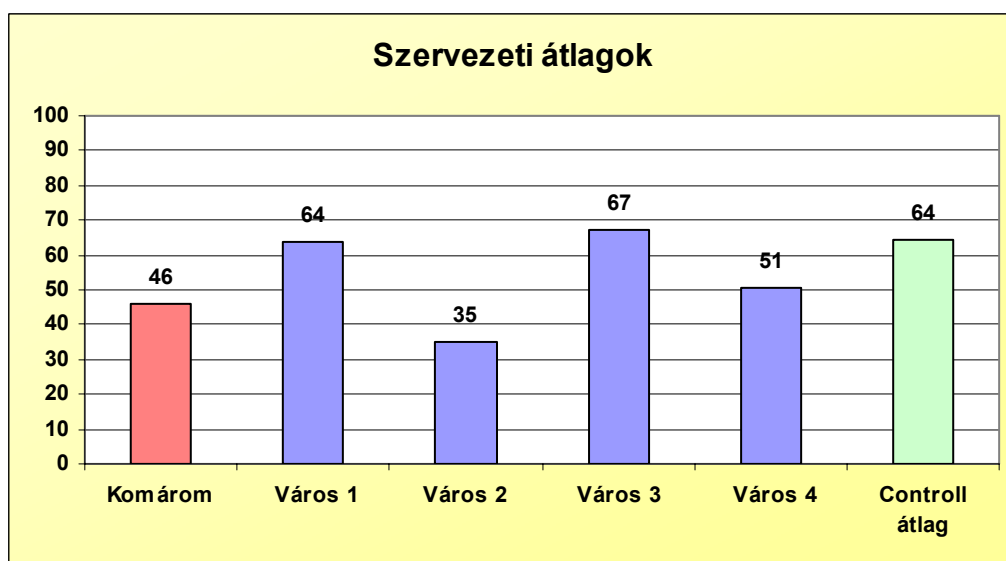
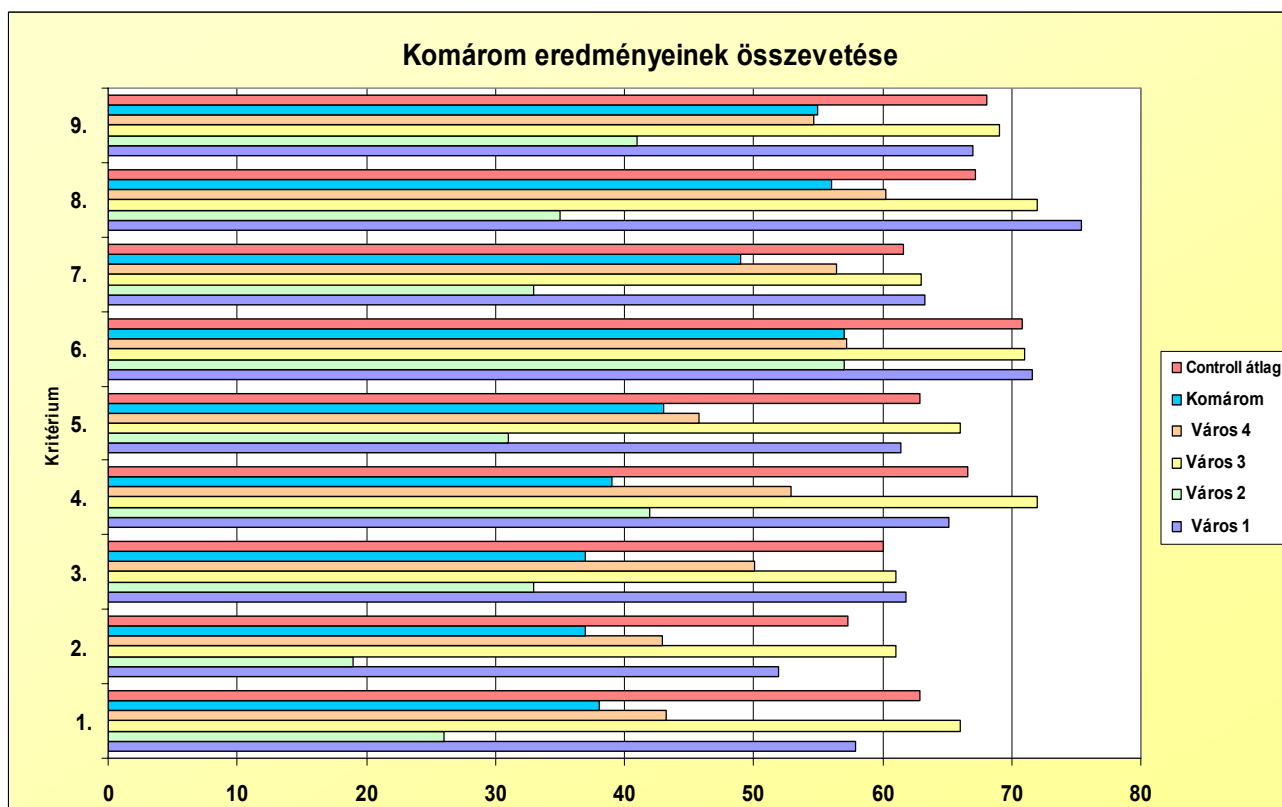
VESZÉLYEK

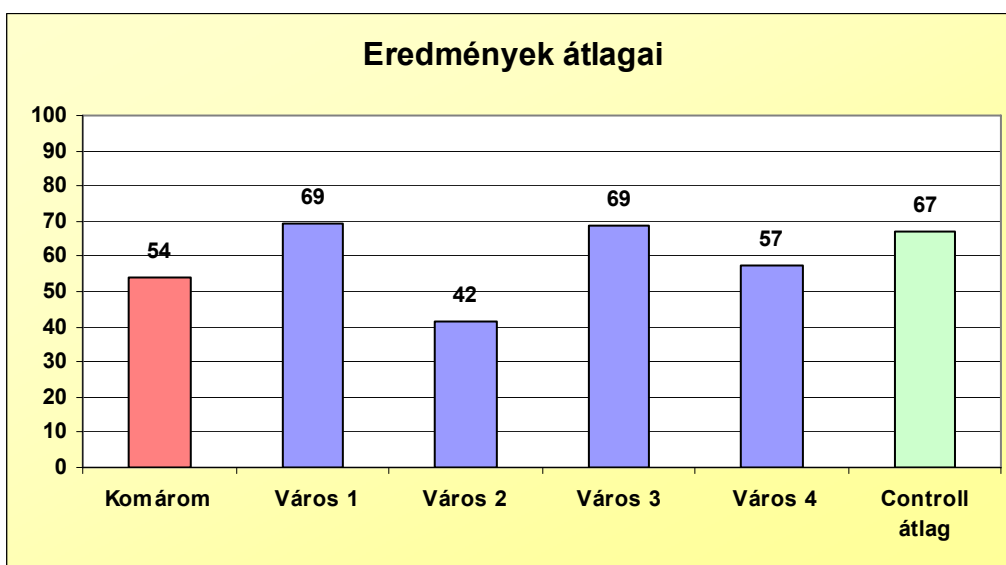
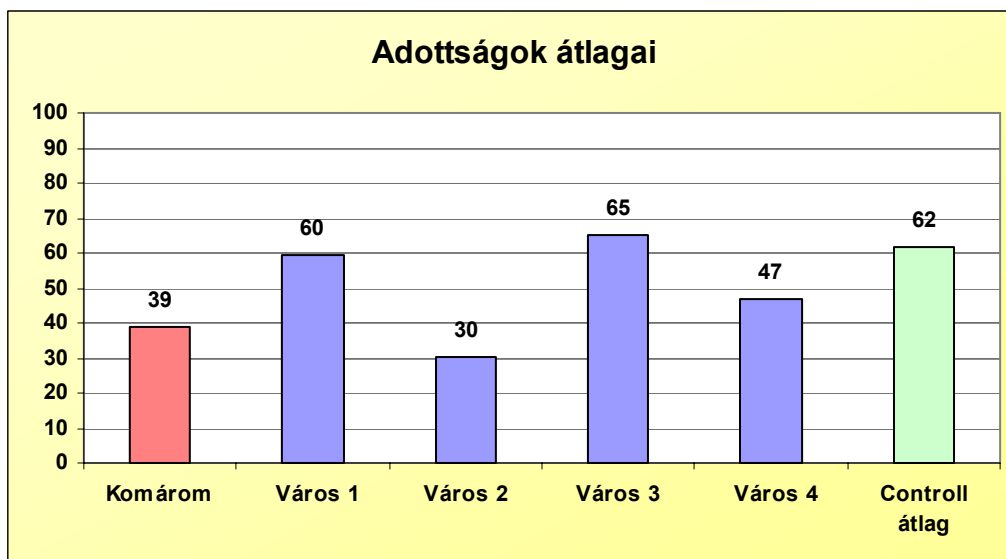
- Ügyfelek elégedettségének elvesztése
- Ügyintézési színvonal csökkenése
- Túlterhelt, motiválatlan munkavállalók, gyengébb munkavégzési színvonal
- Állandó jogszabályi változások
- Forráshiány
- Határidők csúszása
- Politika ráhatása a Polgármesteri Hivatal működésére

BENCHMARK ADATOK

Az alábbi ábrán a hivatal idei eredményeit hasonlítottuk össze négy hasonló nagyságú város 2009-es eredményeivel, valamint a 2008-2009-es Controll átlaggal.

Ugyanezen hasonlítást végeztünk el a szervezeti átlagok kapcsán, valamint bontásban az adottságok (1-5. kritérium) és eredmények (6-9. kritérium) tekintetében.





A kapott grafikonok alapján megállapíthatjuk, hogy a szórás magas, az eredmények igen változók. Azok a hivatalok (Város1 és Város3), ahol a CAF kutatás évek óta folyamatosan ismétlődő kutatási szegmensként jelen van, gyakorlatiasabb módon oldották meg a kérdőív-kitöltést, esetükben alacsony szórást és magasabb értékeket mértünk.

Javasoljuk, hogy Komárom Város Polgármesteri Hivatalában rendszeresen ismétlődő jelleggel végezzék a kutatást és lehetőség szerint egy konszenzus-teremtő workshop keretében a kérdőívet kitöltők – még az elemzést megelőzően – egyeztessék álláspontjaikat, elkerülendő a magas szórási mutatókat.