

### 

**11. számú fejlesztési részterület**

ÁROP-3.A.2-2013-2013-0036 projekthez

Verziószám: 3.0 verzió

Budapest, 2014. szeptember 15.

**Jelentés**

A XVI. kerület Önkormányzatának Polgármesteri Hivatalában

Közös Értékelési Keretrendszerben (CAF2013) megvalósult önértékelés eredményéről

**Tartalom**

[I. Előzmények 3](#_Toc405988596)

[II. A kérdőíves felmérés eredményeinek bemutatása kritériumok szerint 4](#_Toc405988597)

[III. Javaslat a fejlesztendő területek számbavételére 10](#_Toc405988598)

# **Előzmények**

A XVI. kerületi Önkormányzat az ÁROP-3.A.2.-2013-2013-0036 sz. pályázata keretében bevezette a Közös Értékelési Keretrendszert (a továbbiakban: CAF).

A CAF célja, hogy a Polgármesteri Hivatal tevékenységében megtalálható problémákat azonosítsa, illetve a működés erősségeit meghatározza. A gyengeségek számbavétele után meghatározza azokat az intézkedéseket, amelyek a működés teljesítményének és minőségének növekedését segítik elő.

Az erősségek közzététele a www.caf.kim.gov.hu honlapon hozzájárulhat a kerületekben kifejlesztett legjobb gyakorlati eljárások („Best practics”) más önkormányzatok általi hasznosításához.

A Hivatal ebben a projektben az úgynevezett „0” típusú önértékelést valósított meg, amely azt jelenti, hogy a XVI. kerületben először történt CAF értékelés. Az Európai Unió a CAF önértékelési rendszert az ISO közigazgatási alkalmazásának problémáira megoldásként fejlesztette ki. A módszer erőssége, hogy az Európai Unió valamennyi tagállamában (illetve más csatlakozó országokban) azonos kérdésrendszert használnak, így a hasonló szakmai feladatot ellátó közigazgatási szervezetek teljesítménye összehasonlíthatóvá válik és ezáltal lehetőség nyílik az egymástól történő tanulásra („Benchmarking”).

A kérdőív 9 kritériumra és 28 alkritériumra oszlik, amelyeket 185 egyedi kérdés támogat az adatfelvétel során.

A 123 fős Polgármesteri Hivatalt 30 munkatárs képviselte, akik önkéntesen és anonim módon töltötték ki a kérdőíveket. Az adatfelvétel a KIM által működtetett központi szoftverbe történő közvetlen adatrögzítéssel valósult meg. A kérdőívek feldolgozása, illetve a konszenzusos eljárás lebonyolítása megtörtént, annak eredményéről az alábbiakban adunk számot.

# **A kérdőíves felmérés eredményeinek bemutatása kritériumok szerint**

Tekintettel arra, hogy az első önértékelésre került sor, az egyszerű pontozást választotta a menedzsment. Ez azt jelenti, hogy az egyes kritériumokat 0-100 pontig lehetett értékelni. A CAF önértékelés átlageredménye 86 pont, amely kiegyensúlyozott, jól működő Polgármesteri Hivatalt mutat be az érdeklődőknek. Ezt a megállapítást az is alátámasztja, hogy az országos átlag 60 pont körül szóródik.

A kitöltők véleményének szóródása 75-98 pont között változott. Az alacsony szóródási mutató miatt a Konszenzus Bizottság eredményesen tudta összehangolni az eltérő véleményeket.

*Kritériumok*

1. *Vezetés*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1. Vezetés** | | **88** |
|  | * 1. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakítására vonatkozóan. | 94 |
|  | 1.2. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését. | 78 |
|  | 1.3. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra. | 85 |
|  | 1.4. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon. | 98 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

Ennél a kritériumnál azt vizsgáljuk, hogy a vezetők hogyan alakítják a Hivatal arculatát, miként határozzák meg a jövőképét és küldetését. Az elért pontszám 88 pont, amely átlag feletti értéket mutat. A CAF négy vonatkozásban vizsgálja a vezetés tevékenységét.

Az 1.1. alkritérium arra ad választ, hogy a vezetés mennyire tud stratégiai célokat, hossz távú feladatokat meghatározni a Hivatal számára. A 9. (l. később) kritériumnál felsorolt eredmények igazolják a magas 94-es pontszámot. Ezzel szemben az 1.2. alkritérium átlag alatti 78 pontot kapott, a válaszadók többsége a felső vezetés és a köztisztviselők közötti kétirányú kommunikáció javítását indítványozza.

Kiemelkedik az alkritériumok közül az 1.4. mely a politikai döntést hozó és más szervezetekkel kiépített kapcsolatokra kérdez rá. A 98 pontos eredmény a legmagasabb az egész felmérési anyagban, megítélésünk szerint külön kommentárt nem igényel.

1. *Stratégiaalkotás és tervezés*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2. Stratégiaalkotás és tervezés** | | **80** |
|  | 2.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához. | 79 |
|  | 2.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit. | 81 |
|  | 2.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében. | 78 |
|  | 2.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat. | 82 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

Ennél a kritériumnál az átvilágítás arra irányult, hogy mennyire jellemző a vezetés munkájában a rövid, közép és stratégiai tervezés, milyen minőségű a tervek megvalósítása.

Az egyes alkritériumok kis mértékben átlag alatti eredményt kaptak (80 pont).

Az összegyűjtött bizonyítékok (alapdokumentumok) alapján megállapították, hogy a Hivatal rendelkezik hosszú távú általános és ágazati stratégiákkal. Fejlesztendő területként jelölték meg a dolgozók szélesebb körű bevonását a stratégiai tervezésbe ugyanakkor a 2.4. alkritérium magas, 82 pontot kapott az innovációs eljárások bevezetését illetően. Ezt azzal indokolták, hogy a Hivatal rendszeresen részt vesz innovatív pályázatokon, így például az elmúlt két államreform pályázatban is eredményesek voltak.

1. *Munkatársak*

|  |  |
| --- | --- |
| **3. Munkatársak** | **79** |
| 3.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze. | 75 |
| 3.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit. | 78 |
| 3.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását. | 84 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

A kritérium során a kitöltők azt vizsgálták, hogy a Hivatal milyen emberi erőforrás politikát folytat, a vezetés hogyan támogatja a köztisztviselők kompetenciájának fejlesztését, milyen ergonómiai körülményeket biztosítanak a munka végzéséhez.

A 79-es pontszám 7 ponttal marad el az átlagtól, holott a munkahelyi körülményekről, illetve a kompetenciák fejlesztéséről az erősségek sorában részletesen és pozitívan nyilatkoznak. Ebben az eredményben közrejátszhat az a szakirodalmi megfigyelés, amely szerint a válaszadók ehhez a kritériumhoz viszonyulnak a legkritikusabban.

Általános igényként fogalmazódott meg a rugalmas munkaidő bevezetése, gyengeségként jelölték meg az újonnan belépők mentorálásának hiányát. A 3.3. alkritérium keretében erősségként a családbarát önkormányzati cím elnyerését és a masszázs bevezetését jelölték meg.

1. *Partnerkapcsolatok és erőforrások*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **4. Partnerkapcsolatok és erőforrások** | | **84** |
|  | 4.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki és ápolja azokat. | 88 |
|  | 4.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn. | 91 |
|  | 4.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa. | 90 |
|  | 4.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás. | 77 |
|  | 4.5. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját. | 75 |
|  | 4.6. Tekintsék át, mit tesz a szervezet azért, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje. | 88 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

A Partnerkapcsolatok értékelésénél megállapítható, hogy ez a kritérium nagyobbrészt pozitív képet mutat. Különösen jónak tartják az ügyfélkapcsolatokat (91 pont), illetve a pénzügyek kezelését (90 pont). Kiemelték a válaszadók a napi likviditás nyomon követésének megfelelősségét, a szabad pénzeszközök hatékony lekötését. Ehhez kapcsolódik a 4.6. alkritérium is, amely szerint a kerületi Önkormányzat vagyontárgyainak kezelése megfelelő (88 pont).

Gyengeségként értékelték az információ és a tudás hasznosulásának problémáját (77 pont). A kitöltők javasolják, hogy a vezetői értekezleteken elhangzott információ gördülékenyebben jusson el a dolgozókhoz, több tájékoztatást várnak az önkormányzati stratégiai tervezéssel, beruházásokkal és projektekkel kapcsolatban. A felmérés leggyengébb pontszámát kapta (75 pont) az e-technológia menedzselése. Az e-ügyintézés kiszélesítését és az alkalmazott szoftverekhez kapcsolódó képzések növelését indítványozzák.

1. *Folyamatok*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **5. Folyamatok** | | **89** |
|  | 5.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét. | 89 |
|  | 5.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen. | 90 |
|  | 5.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival. | 89 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

Ennél a kritériumnál a Hivatal fő folyamatainak fejlesztését vizsgálták a munkatársak. A kritérium átlag feletti jó eredményt kapott (89 pont). A válaszadók szerint ez a jó eredmény a FEUVE-nek köszönhető, mivel az leírja, meghatározza és dokumentálja a Hivatal három fő folyamatát (a hatósági, településüzemeltetési és a humán szolgáltatási folyamatokat). Ugyancsak jó minőségűnek értékelték az ügyfélkapcsolatokat (90 pont), ezen belül erősségként jelölték meg a megfelelő panaszkezelési eljárásokat, a nyugdíjasokat segítő szolgálatot, illetve a központi zöld szám működtetését.

1. *Állampolgárok-/ügyfélközpontú eredmények*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények** | | **84** |
|  | 6.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban az állampolgárok/ ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján. | 87 |
|  | 6.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján. | 81 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

A kritérium arról ad számot, hogy az állampolgárok hogyan ítélik meg a Polgármesteri Hivatal munkáját. Az átlaghoz közeli pontérték (84 pont) jónak mondható. A kertvárosias településszerkezet és az ehhez kapcsolódó városkultúra sajátos, jó minőségű ügyfélkapcsolatot eredményez. Ezt támasztják alá az ügyfél elégedettségi mérések, a családbarát önkormányzati cím elnyerése, az ügyfélfogadó térben kialakított játszósarok, illetve a Hivatal akadálymentesítése. Az ügyfél elégedettségi felmérés keretében reprezentatív minta megkérdezésére került sor. A válaszadók 81,2 %-a tartotta az Önkormányzat munkájával kapcsolatos információkat elegendőnek.

A Sashalom városközpont komplex rehabilitációjával kapcsolatos lakossági elégedettségi felmérésen 2013-ban 122 fő megkérdezésére került sor. A megkérdezettek 62 %-a volt maximálisan elégedett, míg a Havashalom park felújításánál ez az arány 69 % volt. Összességében a megkérdezettek 75 %-a elégedett volt a hazai és uniós pénzügyi forrásból megvalósított Sashalom városközpont komplex rehabilitációjával. A kérdőív kitöltők fejlesztendő területnek a kerület honlapjának megújítását jelölték meg, mid technikai értelemben (WEB2.0. felület felhasználásával) mind a frissesség tekintetében.

1. *Munkatársakkal kapcsolatos eredmények*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények** | | **81** |
|  | 7.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján. | 80 |
|  | 7.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján. | 82 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

Ennek a kritériumnak a vizsgálata során a Hivatali munkatársak saját munkáltatójukat értékelik. A kritérium eredménye 81 pont, amely kissé az átlag alatt van. Már korábban is utaltunk arra, hogy a szakirodalmi tapasztalatok szerint ennek a kritériumnak a megítélése az átlagnál alacsonyabb, a kitöltő köztisztviselők különösen kritikusan vizsgálják ezt a témacsoportot. Ezt bizonyítja az a körülmény is, hogy a szubjektív értékelés alapján (7.1. pont) alacsonyabb pontszámot kapott (80 pont), mint a mérések alapján (82 pont).

A tanácsadó véleménye szerint a dolgozók szociális és egészségügyi ellátása átlag feletti. Ezt támasztják alá az összegyűjtött dokumentumok:

* edzőterem igénybevételének lehetősége,
* masszázs igénybevételének lehetősége,
* szemüveg igényléséhez támogatás igénybevétele,
* családalapítási támogatás,
* szociális támogatások és széleskörű cafetéria szolgáltatások.

A felsorolás nem teljes körű, csak a leglényegesebb szolgáltatásokat mutattuk be.

1. *Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények** | | **95** |
|  | 8.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján. | 95 |
|  | 8.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján. | 95 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

A kitöltő köztisztviselők véleménye szerint ez a kritérium a szervezet legfőbb erőssége, a legmagasabb pontszámot kapta (95 pont). Nyilvánvaló, hogy a társadalmi megítélés nem választja szét az Önkormányzatot, mint politikai testületet a Polgármesteri Hivataltól. Ez a pozitív megítélés annak az erőteljes és koncepciózus városfejlesztő politika eredményének szól, amely az elmúlt időszakban megvalósult a kerületben. Gondolunk itt a megújult sashalmi városközpontra, az új kulturális és sportcentrumra az Erzsébet ligetben, vagy a közlejövőben befejeződő kerékpárútra, amely összeköti a Naplás tavat a Megyeri híddal. Természetesen ehhez a Polgármesteri Hivatal is csatlakozik az elért eredményeivel, amelyeket már korábban is felsoroltunk: így hivatkoztunk a családbarát önkormányzati cím elnyerésére, játszósarok kialakítására, illetve a Hivatal akadálymentesítésére.

1. *Kulcsfontosságú eredmények*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **9. Kulcsfontosságú eredmények** | | **93** |
|  | 9.1. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása). | 93 |
|  | 9.2. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága). | 94 |

*Forrás: Saját mérési eredmények*

A kitöltő köztisztviselők összességében kitűnőre értékelték az összteljesítményt és a második legmagasabb pontszámot állapították meg, amely 93 pont.

A bevezetőben már utaltunk arra, hogy az országos átlaghoz képest (amely 60 pont körül szóródik) mintegy 25 ponttal jobb eredmény született a XVI. kerületben. Nyilvánvaló, hogy az eredményt befolyásolják az első adatfelvétel jellegzetességei, az adatfelvételhez kapcsolódó tanulási folyamat, különös tekintettel a bizonyítékok összegyűjtésére, illetve a mutatószámok eseti hiányának a nehézségeire.

Összességében megállapítható, hogy az eredményeket és a problémákat jól ismerő apparátus elvégezte az átvilágítást, amely jó eredményt (1-2. melléklet) hozott. A következő adatfelvételnél pedig elvégezhető lesz a CAF működtetésének finom hangolása.

# **Javaslat a fejlesztendő területek számbavételére**

A CAF kitöltési útmutatója javasolja a Hivatal vezetésnek, hogy a fejlesztendő területek számbavétele alapján készítsen intézkedési tervet a feltárt problémák megoldására.

A felmérés eredményeként feltárt erősségek és gyengeségek részletes felsorolását a központi számítógépes feldolgozás táblázata tartalmazza, ezek közül a legfontosabbakat a 9 kritérium elemzésénél mutattuk be. A mellékletben csatoljuk kritériumonként a válaszadók számát és a hozzájuk tartozó átlag értékeket. Természetesen a fejlesztendő javaslatok számos redundanciát, párhuzamosságot tartalmaznak ezért a fejlesztendő területeket megvizsgáltuk és kiszűrtük az azonos vagy hasonló javaslatokat.

A lista a kritériumok sorrendjében tartalmazza a fejlesztendő területeket.

1. *A fejlesztendő területek listája*
   1. A felső vezetés és a dolgozók közötti információ áramlás gyorsítása és

kétirányúvá tétele;

* 1. Rugalmas munkaidő bevezetése;
  2. Előzetes tájékoztatás a fejlesztés tartalmú pályázatokról;
  3. Az újonnan belépő kollégák mentorálása;
  4. Az egyéni kompetenciák felmérése;
  5. A kerületi honlap korszerűsítése (WEB2.0.) és tartalmi frissítése;
  6. A médiákban az önkormányzat megjelenésének erősítése;
  7. Az e-ügyintézés fejlesztése;
  8. Célképzést kérnek a Hivatalban használt szoftverekhez;
  9. Egyes irodák zsúfoltak;
  10. Személyre szabott életpálya modell kialakítása;
  11. Külső városrészekben kihelyezett ügyfélszolgálat létesítése.

A fejlesztendő területek közül javasolt középtávon megvalósítani a következőket:

* Az önkormányzati honlap frissítése, naprakésszé tétele;
* Az önkormányzati honlap korszerűsítése, WEB2.0 felületen;
* Személyre szóló életpálya, képzési tervek elkészítése.

*Mellékletek:*

1. sz. melléklet: Felmérés - Összesített eredmény (060952)
2. sz. melléklet: Felmérés – Sugárdiagram (Értékelés átlaga; (060952)

# **Mellékletek**

1. **sz.melléklet:FELMÉRÉS - ÖSSZESÍTETT EREDMÉNY (060952)**



|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kritériumok és alkritériumok** | | | | |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **1. Vezetés** | | | **120** | **93** |
|  | 1.1. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy iránymutatást adjon a szervezet számára a szervezet küldetésének, jövőképének és értékrendjének kialakítására vonatkozóan. | | 30 | 94 |
|  | 1.2. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy irányítsa a szervezetet, valamint menedzselje annak teljesítményét és folyamatos fejlesztését. | | 30 | 87 |
|  | 1.3. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy ösztönözze, támogassa a munkatársakat, és példát mutasson számukra. | | 30 | 94 |
|  | 1.4. Tekintsék át, mit tesz a vezetés annak érdekében, hogy a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel hatékony kapcsolatokat alakítson ki és ápoljon. | | 30 | 98 |
|  | | | | |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **2. Stratégiaalkotás és tervezés** | | | **120** | **80** |
|  | 2.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeni igényeire vonatkozó, valamint a szervezet működéséhez kapcsolódó adatokat gyűjtsön a szervezet stratégiájának felülvizsgálatához és tervei aktualizálásához. | | 30 | 79 |
|  | 2.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az általa gyűjtött adatokból nyert információk alapján alakítsa stratégiáját és terveit. | | 30 | 81 |
|  | 2.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megismertesse, bevezesse és rendszeresen felülvizsgálja stratégiáját és terveit a teljes szervezet tekintetében. | | 30 | 78 |
|  | 2.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy megtervezze, bevezesse és felülvizsgálja a szervezeten belüli innovációt és változásokat. | | 30 | 82 |
|  | | | | |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **3. Munkatársak** | | | **90** | **83** |
|  | 3.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy emberi erőforrásait a stratégiájával és terveivel összhangban, átlátható módon tervezze, irányítsa és fejlessze. | | 30 | 80 |
|  | 3.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az egyéni és szervezeti célokkal összhangban felmérje, fejlessze és felhasználja a munkatársak kompetenciáit. | | 30 | 83 |
|  | 3.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy a nyílt párbeszéd és a felhatalmazás alkalmazása, valamint jóllétük támogatása révén fokozza a munkatársak bevonását. | | 30 | 84 |
|  | | | | |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **4. Partnerkapcsolatok és erőforrások** | | | **180** | **87** |
|  | 4.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy fontosabb partnereivel kapcsolatokat alakítson ki és ápolja azokat. | | 30 | 88 |
|  | 4.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az állampolgárokkal/ügyfelekkel kapcsolatokat alakítson ki és tartson fenn. | | 30 | 91 |
|  | 4.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy pénzügyeit megfelelően kezelje, irányítsa. | | 30 | 90 |
|  | 4.4. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy hasznosuljon a szervezetben rendelkezésre álló információ és tudás. | | 30 | 85 |
|  | 4.5. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy menedzselje technológiáját. | | 30 | 82 |
|  | 4.6. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy eszközeit és vagyontárgyait kezelje. | | 30 | 88 |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **5. Folyamatok** | | | **90** | **89** |
|  | 5.1. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy az érdekelt felek bevonásával kialakítsa, működtesse és fejlessze folyamatait és azok rendszerét. | | 30 | 89 |
|  | 5.2. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy állampolgár-/ügyfélközpontú szolgáltatásokat, termékeket biztosítson és fejlesszen. | | 30 | 90 |
|  | 5.3. Tekintsék át, mit tesz a szervezet annak érdekében, hogy összehangolja folyamatait a szervezeten belül, illetve az együttműködő szervezetek folyamataival. | | 30 | 89 |
|  | | | | |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **6. Állampolgár-/ügyfélközpontú eredmények** | | | **60** | **84** |
|  | 6.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban az állampolgárok/ ügyfelek véleménye, személyes értékelése alapján. | | 30 | 87 |
|  | 6.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján. | | 30 | 81 |
|  | | | | |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények** | | | **60** | **81** |
|  | 7.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a munkatársak véleménye, személyes értékelése alapján. | | 30 | 80 |
|  | 7.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a munkatársak szükségletei és elvárásai kielégítésével kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján. | | 30 | 82 |
|  | | | | |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **8. Társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos eredmények** | | | **60** | **95** |
|  | 8.1. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a társadalom megítélése alapján. | | 30 | 95 |
|  | 8.2. Tekintsék át, hogy milyen eredményeket ért el a szervezet a társadalmi felelősségvállalással kapcsolatban a szervezet által végzett mérések alapján. | | 30 | 95 |
|  | | | | |
|  | |  | Értékelő | Átlag |
| **9. Kulcsfontosságú eredmények** | | | **60** | **93** |
|  | 9.1. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „külső” eredményeivel kapcsolatban (a szervezet eredményei és hatása). | | 30 | 93 |
|  | 9.2. Tekintsék át, hogy céljait illetően milyen eredményeket ért el a szervezet a „belső” eredményeivel kapcsolatban (működés hatékonysága). | | 30 | 94 |

**2. sz. melléklet**: **FELMÉRÉS - SUGÁRDIAGRAM (ÉRTÉKELÉS ÁTLAGA; 060952)**

Kritériumok megjelenítése

