

# KÖZÖS ÉRTÉKELÉSI KERETRENDSZER

*(COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)*



Közös Értékelési Keretrendszer



## KÉRDŐÍV

**EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI HIVATALÁNAK  
ÖNÉRTÉKELÉSÉHEZ, A SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉSHEZ**

A KÉRDŐÍV  
EDELÉNY VÁROS ÖNKORMÁNYZAT POLGÁRMESTERI HIVATALA SZÁMÁRA KÉSZÜLT.

MÁSOLÁSA NEM MEGENGEDETT!

2010.

## KITÖLTÉSI ÚTMUTATÓ A KÉRDŐÍVHEZ

A kérdőív alkalmazásának célja az, hogy:

- az Európai Unió által az **EFQM** (Európai Minőség Díj) modell alapján közigazgatási szervek számára kidolgozott **CAF** (Közös Értékelési Keretrendszer) követelményei szerint felmérje, hogy a Edelény Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatalának (a továbbiakban: Hivatal) irányításában és működésében a teljes körű minőségirányítás (**TQM**) hogyan és milyen szinten valósul meg;
- a helyzetfelmérés eredményei alapján a Hivatal teljesítménye összevethető legyen a Hivatal saját, valamint más hivatalok teljesítményével;
- a fejlesztendő területek és a Hivatal működésének javítását szolgáló javaslatok meghatározásra kerüljenek.

### AZ ÖNÉRTÉKELÉS MÓDJA

Az önértékelés kérdőíves adatfelvétellel, önkéntes és anonim módon történik. Az önértékelésben résztvevők megkapják a Edelény Város Önkormányzata Polgármesteri Hivatalának CAF-kérdőívét. A felmérés a kérdőív kitöltésével történik.

A kérdőívek ún. felelet-kiválasztós módszerrel készültek, ami azt jelenti, hogy a válaszadónak a kérdésben megfogalmazott állítást az értékelési sablonban meghatározott skála szerint értékelnie (X-eléssel, vagy bekarikázással), minősítenie kell. Ennek megfelelően minden kérdést 0–5-ig értékelhet, ahol az egyes „osztályzatok” a kérdőívben meghatározott szöveges minősítéseknek felelnek meg. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy a szervezeti adottságokról szóló 1-5. kritérium esetén az osztályzatok más minősítéseket jelentenek, mint az eredményeket értékelő 6-9. kritérium tekintetében.

Minden alkritérium után külön rovatot talál az esetleges szöveges értékelése számára. Itt célszerű feltüntetni olyan eseteket, körülményeket, amelyek hozzájárultak az Ön értékeléséhez, példaként kíván hivatkozni rájuk, vagy ha olyan észrevétele van, aminek nagyobb nyomtatékot kíván adni, vagy amit nem tud kifejezni a számszerű értékeléssel. Amíg különösen fontos lenne, hogy minden kérdésre választ adjanak az értékelési skála alapján, e rovatok kitöltése még ilyen értelemben sem kötelező. A szöveges értékelések a mért eredmények értelmezését segíthetik elő.

*A kérdőív kitöltésével kapcsolatban további információkkal a CONSACT részéről Kiss Ákos készséggel áll rendelkezésre.*

*A kérdőívet 2010. november 19-ig kérjük kitölteni és a közös „Z” meghajtóra elmenteni!*

**Együttműködését és segítségét köszönjük!**

**Az 1–5. kritériumokra vonatkozó értékelési sablon:**

<b>0</b>	<b>Nem vagyunk aktívak ezen a területen; nem rendelkezünk információval.</b>
<b>1</b>	<b>Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel. (P = Tervezés)</b>
<b>2</b>	<b>A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk/tesszük. (D = Megvalósítás)</b>
<b>3</b>	<b>Ellenőrizzük/felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük-e a megfelelő módon. (C = Ellenőrzés)</b>
<b>4</b>	<b>Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat. (A = Beavatkozás)</b>
<b>5</b>	<b>Minden, amit teszünk, rendszeresen megtervezünk, végrehajtunk, és kiigazítunk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. Folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet. (PDCA)</b>

# 1. VEZETÉS

## Meghatározás

A Vezetés kritérium során azt értékeljük, hogy a vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a Hivatal küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését.

## Alkalmazás

A közigazgatási szervek esetében különbséget kell tenni a politikai vezetés és a szakmai vezetőség között.

A modell nem arra törekszik, hogy a politikai szféra „minőségét” értékelje, hanem arra, hogy a vezetést, mint menedzsmentet értékelje a szervezeten belül, valamint azt mérje fel, hogy miként formálódnak célkitűzései az elemzések és a stratégiai tervezés segítségével.

A Hivatal teljesítményének értékelése szempontjából azokat a működési területeket veszi figyelembe, amelyeket az alábbiak jellemeznek:

- a szolgáltatások nyújtásának minősége;
- változások ösztönzése;
- a modernizáció és változás kezelése;
- törvényes működés;
- a demokratikus értékek tiszteletben tartása / a felelősségre vonhatóság;
- hatásosság;
- az érintettek bevonása és az igényeik közötti egyensúly megtartása;
- hatékonyság;
- a politikai szférával való kapcsolattartásban jelentkező jártasság;
- a célok megvalósítása.

A vezetőknek az a feladatuk, hogy az állampolgár-orientált célokat megvalósítsák, valamint a szervezet eredményes működésében érdekelt szervek és személyek céljai közötti egyensúlyt alakítsanak ki.

A kulcselem a vezetés mint tevékenység, illetőleg a vezetőség teljesítményének értékelésében az, hogy a vezető képes-e egyértelműen beazonosítani, hogy kik a szervezet ügyfelei, melyek az ügyféli elvárások és ezeket hogyan lehet egyensúlyban tartani a politikai követelményekkel, nyilvánvaló elkötelezettséget mutatva az ügyfelek/állampolgárok és más érdekelték irányába.

**Értékelés: Mérlegelje a Hivatal vezetőségének tevékenységét, aszerint, hogy...**

**1.1. ...megfelelő iránymutatásokat ad-e a szervezet számára.**

1.1.1.	A Hivatal jövőjére és munkájára vonatkozóan egységes és határozott elképzelésekkel (merre tartunk) és küldetésstudattal (melyek a céljaink) rendelkeznek.	0	1	2	3	4	5
--------	---	---	---	---	---	---	---

1.1.2.	Értékeket és magatartási szabályokat állapít meg	0	1	2	3	4	5
1.1.3.	A Hivatal számára meghatározott feladatokat stratégiai, középtávú, valamint rövidtávú működési célokká (pl.: minőségpolitikai célok) alakítja.	0	1	2	3	4	5
1.1.4.	Hivatali, szakmai értékeket és követendő magatartási szabályokat határoz meg.	0	1	2	3	4	5
1.1.5.	Elképzeléseit, célkitűzéseit a változó körülményekhez igazítja.	0	1	2	3	4	5
1.1.6.	A hivatali célokat megismerteti és elfogadtatja a Hivatalon belül.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>1.2. ...milyen színvonalon vezeti a Hivatalt, és hogyan fejleszti irányítási, vezetési tevékenységét.</b>							
1.2.1.	Az Önkormányzat feladatainak (az érintettek elvárásainak) megfelelő szervezeti struktúrát és működési rendet működtet.	0	1	2	3	4	5
1.2.2.	Megfelelő irányítási szinteket, funkciókat és felelősségi köröket határoz meg.	0	1	2	3	4	5
1.2.3.	Minden szervezeti szinten a teljesítmények mérésére törekszik, ellenőrizhető célokat határoz meg.	0	1	2	3	4	5
1.2.4.	Gondoskodik arról, hogy a Hivatal működése során megfeleljen partnerei és ügyfelei elvárásainak és igényeinek.	0	1	2	3	4	5
1.2.5.	Vezetési információs rendszert működtet belső auditokkal, ellenőrzésekkel.	0	1	2	3	4	5
1.2.6.	Megfelelő kereteket biztosít a projekt- és csoportmunkához	0	1	2	3	4	5
1.2.7.	Hosszú távon alkalmaz TQM rendszereket (Pl.: EFQM, CAF)	0	1	2	3	4	5
1.2.8.	Működési célokat állapít meg és teljesítményértékelést fejleszt a Hivatalban (pl. ISO 9001:2000)	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>1.3. ...hogyan motiválja és támogatja a Hivatal munkatársait munkájuk során.</b>							
1.3.1.	A Hivatal vezetőségének tagjai személyes elkötelezettséget mutatnak a hivatali munka színvonalának, valamint saját vezetői tevékenységük fejlesztése iránt.	0	1	2	3	4	5

1.3.2.	A hivatali célkitűzéseknek, és értékeknek megfelelően dolgoznak..	0	1	2	3	4	5
1.3.3.	A legfontosabb ügyekről tájékoztatják a Hivatal munkatársait.	0	1	2	3	4	5
1.3.4.	A Hivatal vezetősége ösztönzi és támogatja a munkatársakat a működéssel kapcsolatos fejlesztési javaslatok megtételére.	0	1	2	3	4	5
1.3.5.	A Hivatal vezetősége ösztönzi és bátorítja a munkatársakat az önálló feladatellátásra (feladatok átruházására).	0	1	2	3	4	5
1.3.6.	Támogatják a kölcsönös bizalom és tisztelet légkörét	0	1	2	3	4	5
1.3.7.	Biztosítja az ösztönző, tervezési és végrehajtási újítások kifejlesztéséhez szükséges környezetet.	0	1	2	3	4	5
1.3.8.	Ösztönzik és finanszírozzák a képzési és fejlesztési tevékenységeket.	0	1	2	3	4	5
1.3.9.	Az egyéni teljesítmények értékeléséről tájékoztatja a munkatársakat, és megtárgyalja velük az eredményeket.	0	1	2	3	4	5
1.3.10.	Megfelelő módon elismeri a kiemelkedő egyéni és a csoportteljesítményeket.	0	1	2	3	4	5
1.3.11.	Megfelelő módon figyelembe veszi a munkatársak egyéni érdekeit és élethelyzeteit	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>1.4. ...hogyan menedzseli a Hivatallal kapcsolatba kerülő partnerekkel való viszonyt.</b>							
1.4.1.	Előremutató és rendszeres kapcsolatot tart fenn a megfelelő döntéshozó és végrehajtási politikai testületekkel.	0	1	2	3	4	5
1.4.2.	Rendszeres kapcsolatokat tart fenn a működése szempontjából fontos partnerszervezetekkel (polgárok, civil- és érdekképviselői szervezetek, más közigazgatási szervek, stb.).	0	1	2	3	4	5
1.4.3.	A működésében érdekelt más szervezeteket, partnereket bevonja céljainak meghatározásába, céljai kijelölésekor figyelembe veszi azok elvárásait és igényeit.	0	1	2	3	4	5
1.4.4.	Gondot fordít a Hivatal jó külső megítélésére, tevékenységének elismertetésére törekszik, ápolja és fejleszti a Hivatal imázsát.	0	1	2	3	4	5
1.4.5.	A Hivatal részt vesz a működése szempontjából fontos szakmai szervezetek tevékenységében, illetve szakmai rendezvényeken.	0	1	2	3	4	5

**Megjegyzés:**

## 2. STRATÉGIA ÉS SZAKMAPOLITIKA

### Meghatározás

Azt értékeljük, hogy a Hivatal miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a megfelelő szakpolitikák, tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.

Természetesen elsősorban a város önkormányzatának, s nem külön a Hivatalnak van stratégiája a hagyományos értelemben. Itt azonban „stratégia” alatt az olyan hosszabb távú koncepciókat, illetve tervezett tevékenységi formákat értjük, amelyek a Hivatal vezetésének döntésén alapulnak, s a Hivatal saját, funkciószerű működését szolgálják. Így olyan stratégiák sorolhatók ide, mint például hivatali minőségstratégia, szervezetfejlesztési, a partnerszervezetekkel való kapcsolattartásra, vagy más szervezeti-működési területre vonatkozó stratégia.

### Alkalmazás

A stratégiának és a szakmapolitikai döntéseknek figyelembe kell venniük a prioritásokat és a különféle érdekeltek szükségleteit. Vissza kell tükröznie a CAF-fal kapcsolódó szervezeti elveket, valamint azt, hogy miképpen érik el céljaikat ezen elvek segítségével. A Hivatalnak állandóan és kritikusan kell ellenőriznie stratégiáját és politikáját, beleértve terveit és folyamatait. Meg kell mutatnia, hogy mennyire képes alkalmazkodni a körülmények változásaihoz.

A stratégiának vissza kell tükröznie a Hivatal teljesítményelvű, folyamatos javításra törekvő hozzáállását a modernizációs és változásmenedzsment folyamatainak végrehajtásában.

<b>Értékelés: Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy...</b>							
<b>2.1. ...megfelelően tájékozódik-e ügyfeleinek és partnereinek jelenlegi és jövőbeli igényeiről.</b>							
2.1.1.	Meghatározza valamennyi ügyfelét és partnerét, az érdekelteket, tevékenységének célcsoportjait.	0	1	2	3	4	5
2.1.2.	Megfelelő módszerekkel (pl. ügyféli észrevételek figyelembe vételével, elégedettségméréssel, kormányzati kutatások eredményein keresztül) rendszeresen gyűjti az ügyfeleinek és partnereinek elvárásaira, igényeire vonatkozó információkat.	0	1	2	3	4	5
2.1.3.	Figyelemmel kíséri a tevékenységével kapcsolatos információkat (európai uniós elvárásokat, jogszabályváltozásokat, releváns adatokat, gazdasági, társadalmi stb. információkat).	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>2.2. ...felülvizsgálja, fejleszti és aktualizálja stratégiai terveit.</b>							
2.2.1.	Stratégiai és rövidtávú terveinek kialakításába bevonja mindazokat, akiket (amelyeket) működése érint.	0	1	2	3	4	5

2.2.2.	Elemzi azokat a (politikai, szabályozási vagy egyéb) kockázatokat, problémákat, amelyek hatással vannak a Hivatal munkájára.	0	1	2	3	4	5
2.2.3.	Stratégiai és működési céljait összehangolja a Hivatal rendeltetésével.	0	1	2	3	4	5
2.2.4.	A Hivatal megfelelő stratégiai és operatív tervekkel rendelkezik.	0	1	2	3	4	5
2.2.5.	Egyensúlyban tartja feladatait, forrásait, valamint ügyfeleinek, partnereinek elvárásait.	0	1	2	3	4	5
2.2.6.	A Hivatal figyelemmel kíséri, hogy teljesítménye megfelel-e a kitűzött céloknak, illetve a Hivatallal szemben támasztott követelményeknek, feladatait teljes körűen ellátja-e.	0	1	2	3	4	5
2.2.5.	Rendszerszerűen elemzi saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>2.3. ...megvalósítja-e stratégiai és operatív terveit.</b>							
2.3.1.	A prioritások meghatározásával, határidők kitűzésével és megfelelő szervezeti struktúra kialakításával megvalósítja stratégiai, közép- és rövidtávú terveit.	0	1	2	3	4	5
2.3.2.	Megfelelő vezetői testületeket működtet.	0	1	2	3	4	5
2.3.3.	Stratégiai és működési terveit, konkrét tervekké és feladatokká alakítja, amelyek illeszkednek a szervezet legfontosabb folyamathoz.	0	1	2	3	4	5
2.3.4.	Hatékony belső (Hivatalon belüli) kommunikációs csatornákat működtet a célokról, tervekről és feladatokról való tájékoztatás érdekében (pl. vezetői és más értekezletek, más tájékoztatási formák útján).	0	1	2	3	4	5
2.3.5.	A szervezet valamennyi szintjén az egyéni teljesítmények mérésére és értékelésére alkalmas rendszert működtet.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>2.4. ...hogyan tervezi meg, hajtja végre és vizsgálja felül a szervezeti korszerűsítést.</b>							

2.4.1.	A szervezeti kultúra folyamatos megújítására törekszik, pl. új működési formák (teamwork, benchmarking) bevezetésével.	0	1	2	3	4	5
2.4.2.	Figyelemmel kíséri azokat a tényezőket, amelyek a Hivatal részéről változ(tat)ást igényelnek.	0	1	2	3	4	5
2.4.3.	Hatékony változásmenedzsmentet alkalmaz (megtervezi a változásokat, értékeli azok hatásait, stb.)	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

### 3. HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

#### Meghatározás

A Hivatal miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességét egyéni, csoport és szervezeti szinten; valamint miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa.

#### Alkalmazás

A Hivatalnak, mint minden közigazgatási szervnek, személyzetpolitikájának kialakítása során figyelembe kell vennie azokat a külső adottságokat és kényszereket (engedélyezett létszám, bérpolitika, stb.), amelyek emberi erőforrás menedzsmentjét, illetve tevékenységét korlátozzák. Az értékelés során azt kell minősíteni, hogy az adott kereteken belül hogyan gazdálkodik emberi erőforrásaival.

<b>Értékelés: Mérlegelje a Hivatal tevékenységére vonatkozó bizonyítékokat, aszerint, hogy a Hivatal ...</b>							
<b>3.1. ... emberi erőforrásait megfelelően tervezi, irányítja és fejleszti.</b>							
3.1.1.	A Hivatal terveinek és feladatainak megfelelő személyzeti politikát (humán erőforrás-menedzsmentet) folytat.	0	1	2	3	4	5
3.1.2.	Rendszeresen elemzi személyierőforrás-szükségeit.	0	1	2	3	4	5
3.1.3.	Objektív kritériumokat határoz meg a felvétel (rekrutáció), és a vezetői kinevezések terén.	0	1	2	3	4	5
3.1.4.	A munkaköri leírások könnyen érthetőek és illeszkednek a Hivatal feladatainak ellátásához (egyértelmű feladat, hatáskör és felelősség elosztás).	0	1	2	3	4	5
3.1.5.	A feladatok megtervezésekor figyelemmel van a munka megosztásra, és a munkaerő fejlesztésre.	0	1	2	3	4	5
3.1.6.	Megfelelő munkakörülményeket biztosít (irodai elhelyezés, irodaszerek, egyéb materiális eszközök) a színvonalas szakmai munka érdekében.	0	1	2	3	4	5
3.1.7.	A vezető beosztású munkatársak munkavégzésére vonatkozóan minden hivatali munkatárs számára egyértelmű és világos követelményeket határoz meg.	0	1	2	3	4	5
3.1.8.	A Hivatal megfelelő módon működteti az egyéni teljesítményértékelés rendszerét és ösztönzőleg él az illetményeltérítés lehetőségével.	0	1	2	3	4	5
3.1.9.	A Hivatal gondot fordít a dolgozók betanítására.	0	1	2	3	4	5
3.1.10.	A Hivatalban a foglalkoztatás az egyenlő esélyeken és a tisztességes bánásmódon alapul.	0	1	2	3	4	5

3.1.11.	Támogatja munkatársait (Pl.: képzés, szakmai előmenetel, stb. vonatkozásában) közszolgálati életpályájuk során.	0	1	2	3	4	5
3.1.12.	Támogatja a hivatalban a rugalmas foglalkoztatási formák (pl.: rugalmas munkaidő, távmunka stb.) alkalmazását	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>3.2. ... meghatározza, fejleszti és felhasználja az egyéni és csoportos képességeket és ismereteket.</b>							
3.2.1.	A Hivatal egyénekre lebontva és szervezeti szinten is folyamatosan figyelemmel kíséri az apparátus szakmai felkészültségét és képességeit.	0	1	2	3	4	5
3.2.2.	Megfelelő képzési tervvel rendelkezik (képzési tervei az egyéni ambíciók és a hivatali igények összhangján alapulnak).	0	1	2	3	4	5
3.2.3.	Valamennyi munkatársra képzési, előmeneteli tervet dolgoz ki.	0	1	2	3	4	5
3.2.4.	Folyamatosan figyelemmel kíséri képzési terveinek megvalósulását, azok eredményességét egyénileg és szervezeti szinten egyaránt.	0	1	2	3	4	5
3.2.5.	Tervszerűen gondoskodik a megfelelő színvonalú szakember utánpótlásról (új munkatárs felvétele, belső-, külső mobilitás).	0	1	2	3	4	5
3.2.6.	Figyelemmel kíséri a képzési költségek alakulását.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>3.3. ...bevonja-e a munkatársakat a belső egyeztetésekbe és feladat-meghatározásokba.</b>							
3.3.1.	A Hivatal nyitott, kollegiális, a megfelelő tájékoztatáson és párbeszéden alapuló munkamódszert alakított ki.	0	1	2	3	4	5
3.3.2.	Bevonja a dolgozóit terveinek, stratégiájának a kialakításába és figyelembe veszi munkatársai véleményét, javaslatait és ötleteit.	0	1	2	3	4	5
3.3.3.	Tájékoztatást ad a munkatársak bevonására tett intézkedések (vélemények, ötletek, javaslatok, párbeszéd, egyeztetések) eredményéről, az abban résztvevőknek, illetve érintetteknek.	0	1	2	3	4	5
3.3.4.	Figyelemmel kíséri a dolgozói elégedettséget, méri és értékeli az eredményeket.	0	1	2	3	4	5

3.3.5.	A dolgozói érdekképviselőt megfelelő szerepet játszik a Hivatal működésében (konzultálnak képviselőivel, figyelembe veszik véleményét)	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

## 4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK

### Meghatározás

A szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére.

### Alkalmazás

A közigazgatási szervek gyakran szembesülnek kényszerítő körülményekkel a szűk pénzügyi források miatt, amelyek kiegészítésére csak elvétve nyílik lehetőség.

A közigazgatási szervezeteknek komplex módon kell kialakítaniuk kapcsolataikat a közszektor és a magánszektor szervezeteivel egyaránt, s partnerként kell kezelniük az ügyfeleket-állampolgárokat. A szervezeti célok eléréséhez e kapcsolat sikeres irányítása döntő lehet.

A szervezeteknek figyelembe kell venniük saját értékelésük során pénzügyi forrásaikkal kapcsolatos korlátozások hatását ugyanúgy, mint azokat a megszorításokat, amelyek befolyásolják más forrásaik felhasználását.

Nem kell értékelni az erőforrások elosztásának igazságosságát, korlátozottságát, hanem kizárólag arra kell szorítkozni, hogy a szervezet hogyan használja fel a rendelkezésre álló erőforrásait politikája és stratégiája megvalósítására.

Értékelés: Mérlegelje, vajon biztosított-e, hogy...							
4.1. ...a Hivatal fejlessze és működtesse legfontosabb partnerkapcsolatait.							
4.1.1.	Azonosítja stratégiai partnereit (pl. társszervek, felügyeleti szervek, a magánszféra szervezetei) és a velük való viszony jellegét (pl. együttműködő, ellenőrző).	0	1	2	3	4	5
4.1.2.	A viszony jellegének megfelelő partnerségi megállapodásokat hoz létre.	0	1	2	3	4	5
4.1.3.	Meghatározza a kapcsolattartás feladatköreit, a kapcsolattartásért való személyi felelősséget.	0	1	2	3	4	5
4.1.4.	Ösztönzi a feladat-specifikus partnerségi kapcsolatokat, más közigazgatási szervekkel közös programokat fejleszt ki és hajt végre.	0	1	2	3	4	5
4.1.5.	Felkészíti munkatársait a partnerekkel való hatékony együttműködésre	0	1	2	3	4	5
4.1.6.	Rendszeresen értékeli viszonyát a működésében érdekelt más szervekkel.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
4.2. ...megfelelő szintűek legyenek a kapcsolatai a tevékenysége által érintett felekkel.							

4.2.1.	A Hivatal a lehetőségek szerint bevonja az érdekelt feleket (érdekképviselők, társadalmi szervezetek, szakmai szervezetek, állampolgárok, gazdálkodó szervezetek) saját döntéshozatali rendjébe (kikéri véleményüket, figyelembe veszi jelzéseiket,	0	1	2	3	4	5
4.2.2.	A Hivatal megfelelő viszonyban van a választott önkormányzati testületekkel.	0	1	2	3	4	5
4.2.3.	A Hivatal hatékonyan látja el feladatait a képviselő-testületi (és bizottsági) döntés-előkészítés, illetve döntések végrehajtása tekintetében.	0	1	2	3	4	5
4.2.4.	Bátorítja és támogatja az érdekelt felek önszerveződéseit.	0	1	2	3	4	5
4.2.5.	Megfelelő tájékoztatást nyújt tevékenységéről az érintetteknek.	0	1	2	3	4	5
4.2.6.	Biztosítja szervezetének és működésének átláthatóságát.	0	1	2	3	4	5
4.2.7.	Biztosítja, hogy minden ügyfél ügyével egyénileg foglalkozzanak (azonosítható legyen az ügygel foglalkozó ügyintéző).	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>4.3. ...megfelelően kezelje a Hivatal apparátusának tudását, szellemi tőkét.</b>							
4.3.1.	A Hivatal folyamatosan figyelemmel kíséri a feladatai ellátásához szükséges felkészültség és képességek rendelkezésre állását.	0	1	2	3	4	5
4.3.2.	Biztosítja, hogy minden munkatárs hozzájuthasson a feladatainak ellátásához szükséges információkhoz.	0	1	2	3	4	5
4.3.3.	Biztosítja, hogy minden munkatárs hozzájuthasson a feladatainak ellátásához szükséges képzésekhez és továbbképzésekhez.	0	1	2	3	4	5
4.3.4.	Biztosítja, hogy ügyfelei és partnerei hozzáférjenek a számukra fontos – egyébként nyilvános – információkhoz.	0	1	2	3	4	5
4.3.5.	Hatékonyan megszervezi a Hivatalon belüli információáramlást (intraneten, belső hírlevélen keresztül vagy más módon).	0	1	2	3	4	5
4.3.6.	Biztosítja az általa adott tájékoztatás helyességét, hitelességét, biztonságát.	0	1	2	3	4	5
4.3.7.	Tájékoztatását könnyen hozzáférhető, felhasználó- (ügyfél-) barát módon nyújtja.	0	1	2	3	4	5

<b>Megjegyzés:</b>							
<b>4.4. ...megfelelően gazdálkodik-e.</b>							
4.4.1.	A Hivatal stratégiai terveinek (kölségvetésének) megfelelően gazdálkodik.	0	1	2	3	4	5
4.4.2.	Biztosítja gazdálkodásának átláthatóságát és ellenőrizhetőségét.	0	1	2	3	4	5
4.4.3.	Folyamatosan figyelemmel kíséri az általa végzett tevékenységek költségeit.	0	1	2	3	4	5
4.4.4.	Hatékonyan gazdálkodik.	0	1	2	3	4	5
4.4.5.	A lehetőségekhez mérten igyekszik belső pénzügyi önállóságot biztosítani szervezeti egységeinek	0	1	2	3	4	5
4.4.6.	Saját hatáskörébe tartozó pénzügyi döntései során gondosan elemzi a kockázatokat és a lehetőségeket	0	1	2	3	4	5
4.4.7.	Modern pénzügyi kontrolling-rendszert működtet.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>4.5. Szervezési ügyek.</b>							
4.5.1.	A Hivatal szervezési feladatait az Önkormányzat stratégiai, közép- és rövidtávú terveinek megfelelően végzi.	0	1	2	3	4	5
Megfelelő módon szervezi:							
4.5.2.	– a belső munkamegosztást.	0	1	2	3	4	5
4.5.3.	– képzési politikáját	0	1	2	3	4	5
4.5.4.	– belső kommunikációját.	0	1	2	3	4	5
4.5.5..	– fejlesztési folyamatait	0	1	2	3	4	5
4.5.6.	– külső kommunikációját (kapcsolattartásait)	0	1	2	3	4	5
4.5.6.	A Hivatal a szervezeten belüli decentralizációra törekszik, fejleszti az ügyintézői önállóságot, kreativitást és kezdeményezőkézséget.	0	1	2	3	4	5
4.5.7.	Fejleszti minőségügyi rendszereit (ISO 9001, CAF).	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

<b>4.6. A hivatali épületek és vagyon felhasználása.</b>							
4.6.1.	A Hivatal épületei és helyiségei megfelelnek a tevékenység által megkövetelt feltételeknek.	0	1	2	3	4	5
4.6.2.	A Hivatal költséghatékony módon használja felszereléseit és materiális (pl. irodai) eszközeit.	0	1	2	3	4	5
4.6.3.	A fizikai vagyon kezelése tudatos és integrált módon történik.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

## 5. FOLYAMAT- ÉS VÁLTOZÁSMENEDZSMENT

### Meghatározás

Azt kell értékelni, hogy a Hivatal saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait.

### Alkalmazás

E kérdéskör helyes értékelése érdekében szükséges, hogy egységesen értelmezzünk egy-egy alapfogalmat:

*Folyamat-menedzsment:* a szervezet folyamatainak oly módon történő megtervezése, működtetése és fejlesztése, hogy azok elősegítsék a szervezet küldetésének és stratégiájának megvalósulását, valamint a szervezet ügyfelei (és partnerei) számára növekvő (és hasznos) értéket legyenek képesek előállítani.

„Folyamat” alatt bizonyos tevékenységek azon együttesét értjük, amely a bemenetek (inputok) sorozatát kimenetek (outputok), eredmények sorozatává alakítja át, és ez által értéket hoz létre.

„Változás” a Hivatal által kötelezően ellátandó feladatok körét érintő minden módosítás.

### Fő szempontok

A kulcsfolyamatok közé a legfontosabb szolgáltatások nyújtását és a szervezet működéséhez nélkülözhetetlen támogató folyamatokat soroljuk.

A szervezetnek azonban mindig képesnek kell lennie arra, hogy felismerje azokat a kulcsfolyamatokat, amelyeket a várt eredmények megvalósítása érdekében működtet.

Ilyenek lehetnek például:

- Alapszolgáltatások nyújtása (a szervezeti egység típusától és funkciójától függően);
- Döntési folyamatok;
- Döntést előkészítő (képviselő-testületi, bizottsági) folyamatok;
- Modernizációs programok;
- Költségvetés tervezés, és forráselosztás;
- Emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos folyamatok: munkaerő-toborzás, képzés, fejlesztés és értékelés;
- Fizikai erőforrás-gazdálkodás: eszközök, információs rendszerek és technológia;
- Alkalmazottakkal és állampolgárokkal történő kommunikáció;
- Ügyfélszolgálat biztosítása információs szolgáltatások révén.

Értékelés: Értékelje,...							
5.1. ... hogy a Hivatal hogyan azonosítja, tervezi, irányítja és fejleszti folyamatait.							
5.1.1.	A Hivatal meghatározza, leírja és dokumentálja legfontosabb folyamatait.	0	1	2	3	4	5
5.1.2.	A hivatali céloknak megfelelően elemzi és értékeli legfontosabb folyamatainak működését.	0	1	2	3	4	5

5.1.3.	Az egyes folyamatok fő felelősei számára megfelelő hatáskört biztosít.	0	1	2	3	4	5
5.1.4.	Az egyes munkafolyamatok forrásigényét azok fontossága szerint határozza meg és biztosítja.	0	1	2	3	4	5
5.1.5.	Hivatali folyamatait a hatékony működés érdekében és a teljesítményértékelések eredményeinek figyelembe vételével határozza meg, illetve módosítja.	0	1	2	3	4	5
5.1.6.	Biztosítja, hogy a legfontosabb folyamatai támogassák stratégiai céljait	0	1	2	3	4	5
5.1.7.	A Hivatal a várható igényeknek megfelelően fejleszti informatikai rendszerét (pl. e-kormányzás, saját honlap fejlesztése).	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>5.2. ...a Hivatal tevékenységét az ügyfelek/partnerek bevonásával kapcsolatban.</b>							
5.2.1.	Szolgáltatásainak fejlesztésébe a jogszabályok által biztosított lehetőségek keretein belül bevonja az érdekelt feleket (pl. tájékoztatás, együttműködési formák kialakítása).	0	1	2	3	4	5
5.2.2.	A Hivatal az érintettek számára világos és érthető döntéseket hoz.	0	1	2	3	4	5
5.2.3.	Megfelelő tájékoztatást nyújt számukra.	0	1	2	3	4	5
5.2.4.	Gondoskodik a Hivatal által nyújtott szolgáltatások hozzáférhetőségéről, tevékenységének átláthatóságáról (pl. rugalmas ügyfélszolgálati időbeosztással, papíralapú és elektronikus iratkezelésen keresztül).	0	1	2	3	4	5
5.2.5.	Elősegíti az ügyfelekkel való elektronikus kapcsolattartást	0	1	2	3	4	5
5.2.6.	Megfelelő panaszkezelő rendszert működtet.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>5.3. ...hogyan a Hivatal hogyan tervezi és irányítja saját modernizációját, folyamatos megújulását az állampolgárok, ügyfelek bevonásával.</b>							
5.3.1.	Folyamatosan figyelemmel kíséri a változások iránti igényt mutató belső és külső jelzéseket (pl. reklamációk számának növekedése, elmarasztaló felügyeleti jelentések, stb.).	0	1	2	3	4	5

5.3.2.	Benchmarking módszereket alkalmaz a legjobb igazgatási gyakorlat kialakítása érdekében.	0	1	2	3	4	5
5.3.3.	A változások megtervezésekor igyekszik figyelembe venni az „alulról jövő” kezdeményezéseket, a munkatársak javaslatait is.	0	1	2	3	4	5
5.3.4.	A tervezett változásokról minden érintettel egyeztetést folytat.	0	1	2	3	4	5
5.3.5.	Megtervezi és hatékonyan irányítja a változásokat (a Hivatal szervezeti átalakítását vagy eljárási, működési rendjének módosítását).	0	1	2	3	4	5
5.3.6.	Értékeli a változások folyamatait	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

A 6. fő kritériumtól kezdve az értékelés a Hivatal tevékenysége által elért eredményekre, a Hivatal által kifejtett hatásokra irányul, s nem a Hivatal belső kapacitásával, erőforrásaival és lehetőségeivel foglalkozik.

**A 6–9. kritériumok értékelési sablonja:**

<b>0</b>	<b>Nincsenek mérhető eredmények és/vagy nincs hozzáférhető információ.</b>
<b>1</b>	<b>Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg a kitűzött céloknak.</b>
<b>2</b>	<b>Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.</b>
<b>3</b>	<b>Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.</b>
<b>4</b>	<b>Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.</b>
<b>5</b>	<b>Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Kiváló és folyamatos a jó eredmények elérése. Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében más szervezetekkel történő összehasonlítás is pozitív eredményeket mutat.</b>

## 6. ÜGYFÉLORIENTÁLT MŰKÖDÉS EREDMÉNYEI

### Meghatározás

Azt értékeljük, hogy az ügyfelek-állampolgárok elégedettsége tekintetében a szervezet milyen eredményeket ér el.

### Alkalmazás

E fő kérdéskörnél arra kell válaszolni, hogy a szervezet milyen eredményeket ért el az ügyfelek-állampolgárok elégedettsége vonatkozásában.

E kritérium arra vonatkozik, hogy a szervezetről, az általa nyújtott szolgáltatásokról milyen az ügyfelek, állampolgárok, partnerek megítélése, véleménye. A szervezet milyen külső és belső mutatók felhasználásával, elemzésével ismeri meg és fejleszti a különböző ügyfélcsoportok megelégedettségét

A szervezet számára fontos, hogy mérje az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét arculata és szolgáltatásai, nyitottsága és az ügyfelek-állampolgárok bevonása tekintetében. Rendszerint felméréseket végeznek az elégedettség mérésére, de más eszközök is rendelkezésre állhatnak.

<b>Értékelés: Értékelje, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el az ügyfelek igényeinek, elvárásainak kielégítésében az alábbi területeken:</b>							
<b>6.1. Az ügyfelek megelégedettsége a Hivatal tevékenységével.</b>							
<b>A Hivatallal való általános elégedettség indikátorai:</b>							
6.1.1.	A hivatali tevékenységgel való általános elégedettség mértéke.	0	1	2	3	4	5
6.1.2.	Az ügyintézés ügyfélbarát stílusa, szolgáltató jellege.	0	1	2	3	4	5
6.1.3.	Az ügyintézés rugalmassága, az egyedi helyzetek iránti fogékonyság.	0	1	2	3	4	5
6.1.4.	Ügyintézők készsége, előzékenysége	0	1	2	3	4	5
6.1.5.	Nyitottság a változásokra.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>Az ügyfelek bevonásának indikátorai:</b>							
6.1.6.	Az ügyfelek igényeinek a hivatali szolgáltatások kialakításába és/vagy a hivatali döntéshozatali folyamatba való bevonásának sikeressége.	0	1	2	3	4	5
6.1.7.	A Hivatal gondot fordít az ügyfelek javaslatainak, észrevételeinek figyelemmel kísérésére és panaszainak kivizsgálására, illetve megválaszolására.	0	1	2	3	4	5

**Megjegyzés:**

**A Hivatal átláthatóságának, szolgáltatásai hozzáférhetőségének indikátorai:**

6.1.8.	Átláthatóság és az ügyintézés időtartamának csökkentése érdekében elért eredmények.	0	1	2	3	4	5
6.1.9.	Az ügyfelek számára hozzáférhető és rendelkezésre álló információk illetve tájékoztatás mennyisége és minősége.	0	1	2	3	4	5
6.1.10.	Az ügyintézés egyszerűsítése, a határozatok, döntések nyelvezetének érthetősége.	0	1	2	3	4	5
6.1.11.	Az ügyfélfogadásra szolgáló hivatali épületek (helyiségek) megfelelősége (megközelíthetőség, alkalmasság).	0	1	2	3	4	5

**Megjegyzés:**

**A Hivatal szolgáltatásainak („termékeinek”) indikátorai:**

6.1.12.	A minőségi standardoknak (pl. a határozatok jogszerűsége, szakmai helyessége) való megfelelés.	0	1	2	3	4	5
6.1.13.	Eljárási határidők betartása.	0	1	2	3	4	5
6.1.14.	Az érintetteknek biztosított tanácsadás és egyéb támogató tevékenységek színvonala.	0	1	2	3	4	5

**Megjegyzés:**

**6.2. Az ügyfél/polgárorientált működés indikátorai:**

**A Hivatal általános megítélésével kapcsolatban.**

6.2.1.	Az eljárási határidők betartása a Hivatalban (rossz:1, jó: 5).	0	1	2	3	4	5
6.2.2.	A benyújtott panaszok számának alakulása (magas:1, alacsony:5).	0	1	2	3	4	5
6.2.3.	Panaszeljárások hossza	0	1	2	3	4	5
6.2.4.	A Hivatal iránti közbizalom növelése (fenntartása) terén elért eredmények.	0	1	2	3	4	5

6.2.5.	Az ombudsmani, jogvédő szervek jelzései (felszólalása, tiltakozása) ritka.	0	1	2	3	4	5
6.2.6.	Felettes szerv(ek) által szakmai hiba miatt visszaküldött ügyek számának alakulása.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>Az ügyfelek bevonásával kapcsolatban.</b>							
6.2.7.	Az ügyfelek és partnerszervezetek bevonásának alakulása a szolgáltatások megtervezésében.	0	1	2	3	4	5
6.2.8.	A kapott (rögzített) észrevételek, javaslatok számának alakulása.	0	1	2	3	4	5
6.2.9.	Az új módszerek alkalmazása az ügyintézésben.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

## 7. SZEMÉLYZETI EREDMÉNYEK (DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG)

### Meghatározás

Azt értékeljük, hogy a Hivatal a munkatársak elégedettségével kapcsolatban milyen eredményeket ér el.

### Alkalmazás

E kérdéscsoport a szervezet munkájában résztvevő munkatársak elégedettségével kapcsolatos szempontokkal foglalkozik és szorosan kapcsolódik az emberi erőforrás menedzsment kritériumhoz. Külső akadályok, előírások, megkötések miatt a szervezet lehetőségei gyakran korlátozottak ezen a területen. Az értékelésnek azokra a területekre kell összpontosítania, ahol a szervezet szabad mozgástérrel rendelkezik.

Minden közigazgatási szerv számára fontos, hogy ismerje a munkatársak véleményét: a szervezetről és a küldetéséről, a munkafeltételekről, a szervezeti menedzsmentről, a menedzsment rendszerekről, a karrierfejlesztésről, az egyéni képességek fejlesztéséről, valamint a szervezet szolgáltatásairól.

Az elégedettség mérésére a szervezetek gyakorta használnak a munkatársak véleményét vizsgáló felméréseket, de más kiegészítő eszközöket is használhatnak.

A szervezetek számára számos belső indikátor is rendelkezésre áll, amelyek segítségével mérhetik munkatársaik elégedettségét, teljesítményét, a szakmai felkészültségük fejlődését, a motivációt vagy bevonásuk eredményét a szervezet folyamataiba.

Értékelés: Értékelje, hogy a Hivatal milyen eredményeket ért el...							
7.1. saját dolgozóinak elégedettsége, illetve motiváltsága tekintetében.							
Az általános elégedettség indikátorai:							
7.1.1.	A Hivatal külső elismertsége.	0	1	2	3	4	5
7.1.2.	A Hivatal egészének teljesítménye.	0	1	2	3	4	5
7.1.3.	Rendeltetésszerű, funkciót betöltő működés megítélése.	0	1	2	3	4	5
7.1.4.	A Hivatal megítélése a társ- és felügyeleti szervek által.	0	1	2	3	4	5
7.1.5.	Munkaszervezéssel való elégedettség.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
A Hivatal vezetőivel való elégedettség indikátorai:							
7.1.6.	A felsővezetőkkel (jegyző, aljegyző, osztály- és irodavezetők) való elégedettség.	0	1	2	3	4	5
7.1.7.	A középvezetőkkel (osztály- és irodavezető helyettesek, referensek, csoportvezetők) való elégedettség.	0	1	2	3	4	5

7.1.8.	A vezetők képessége a változásra és a megújulásra.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>A hivatali munkakörülményekkel való elégedettség indikátorai:</b>							
7.1.9.	A munkahely arculatával való elégedettség.	0	1	2	3	4	5
7.1.10.	A munkahelyi hangulat és a szervezeti kultúra terén elért eredmények.	0	1	2	3	4	5
7.1.11.	A munkatársak motiválása a Hivatalban.	0	1	2	3	4	5
7.1.12.	A Hivatalon belüli egyenlő esélyek és tisztességes bánásmód	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>A hivatali motiváció és bevonás terén elért eredmények:</b>							
7.1.13.	Munkatársak motiválása.	0	1	2	3	4	5
7.1.14.	Változások iránti nyitottság.	0	1	2	3	4	5
7.1.15.	Fejlesztési folyamatokba való bevonás.	0	1	2	3	4	5
7.1.16.	Konzultáció és párbeszéd mechanizmusai.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

<b>7.2. A személyzeti eredmények indikátorai:</b>							
<b>Elégedettségi mutatók:</b>							
7.2.1.	A munkahelyi hiányzások és a betegségek aránya.	0	1	2	3	4	5
7.2.2.	Munkahelyi panaszok és jogviták száma.	0	1	2	3	4	5
7.2.3.	A fluktuáció mértéke a Hivatalban.	0	1	2	3	4	5
7.2.4.	A munkaidő kihasználása, beosztásának (kezdet, ebéidő, stb.) betartása.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>A teljesítménnyel való elégedettség.</b>							
7.2.5.	A Hivatal teljesítményére vonatkozó külső felülvizsgálatok és értékelések eredményei.	0	1	2	3	4	5
7.2.6.	A Hivatal teljesítményére vonatkozó belső felülvizsgálatok (folyamatmérések, belső- hatósági ellenőrzések) és értékelések eredményei.	0	1	2	3	4	5
7.2.7.	Az egyéni teljesítményértékelés alkalmazásának eredményei.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>A képzési lehetőségekkel való elégedettség.</b>							
7.2.8.	A szakmai képzéseken, továbbképzéseken való részvétel aránya.	0	1	2	3	4	5
7.2.9.	A képzési pénzügyi keretek felhasználásának alakulása	0	1	2	3	4	5
7.2.10.	A megvalósult képzések, továbbképzések hasznossága.	0	1	2	3	4	5

7.2.11.	A Hivatalon belüli mobilitás mértéke.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>A munkatársak motiváltságának és bevonásának eredményeivel való elégedettség.</b>							
7.2.12.	Személyzeti kutatásokban való részvétel aránya.	0	1	2	3	4	5
7.2.13.	Fejlesztési tevékenységekben való részvétel aránya.	0	1	2	3	4	5
7.2.14.	Értekezleteken való aktivitás mértéke.	0	1	2	3	4	5
7.2.15.	A változások elfogadására irányuló dolgozói hajlandóság mértéke.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

## 8. TÁRSADALMI HATÁSOK

### Meghatározás

Azt értékeljük, hogy a Hivatal milyen eredményeket ér el társadalmi környezetének elvárásaival kapcsolatban. Ebbe beletartozik a Hivatal által az élet minőségére gyakorolt hatás, a környezet és az erőforrások megőrzése.

### Alkalmazás

E kérdéskör kapcsán azt vizsgáljuk, hogy a Hivatal milyen hatással van arra a közösségre, amelynek érdekében tevékenységét kifejti.

A Hivatal az alaptevékenységének vagy a törvényben előírt hatáskörének ellátásával társadalmi hatást fejt ki. A jelen kritérium a Hivatal alaptevékenységén vagy kötelezően ellátandó feladatain túl megvalósuló társadalmi, értékteremtő hatásokat kívánja vizsgálni.

Az értékelés a tapasztalatokon és a mennyiségi indikátorokon egyaránt alapulhat.

<b>Értékelés: Értékelje, hogy a Hivatal teljesítménye milyen hatással van társadalmi környezetére.</b>							
<b>8.1. A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai (az érdekeltek által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján).</b>							
8.1.1.	A Hivatal társadalmi (lakossági) kapcsolatai jók.	0	1	2	3	4	5
8.1.2.	A Hivatal működése során etikus magatartást tanúsít.	0	1	2	3	4	5
8.1.3.	A Hivatal tevékenysége ösztönöz a jogkövető magatartásra.	0	1	2	3	4	5
8.1.4.	A Hivatal kötelező feladatain túl is részt vesz a szakmai közéletben.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							
<b>8.2. A Hivatal tevékenységének társadalmi hatásai teljesítménymutatók alapján.</b>							
8.2.1.	A Hivatal társadalmi (lakosság, meghatározó hatóságok, a közösség képviselői) kapcsolata megfelelő.	0	1	2	3	4	5
8.2.2.	Médiaszereplések mértéke.	0	1	2	3	4	5
8.2.3.	Szociálisan hátrányos helyzetű állampolgárok részére nyújtott támogatások.	0	1	2	3	4	5

8.2.4.	Az állampolgárok/ügyfelek és munkatársak egészségmegőrzéséért és balesetvédelméért indított programok	0	1	2	3	4	5
8.2.5.	A szervezeti erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységei (Például a környezetvédelmi szabályok betartásának mértéke, újrafelhasznált anyagok alkalmazása, környezetbarát szállítási módszerek alkalmazása, negatív hatások, ártalmak és zaj csökkentése)	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							

## 9. A TELJESÍTMÉNY EREDMÉNYESSÉGE

### Meghatározás

A Hivatal milyen eredményeket ér el feladatai és célkitűzései tükrében, valamint mennyire elégedettek az eredményes működésében érdekelt szervek és személyek.

### Alkalmazás

E kérdéskör megválaszolásával lehet bemutatni azokat az eredményeket, amelyeket a Hivatal (vagy valamely szervezeti egysége) elért

- küldetésének és meghatározott célkitűzéseinek, hivatali feladatainak végrehajtása tekintetében, és
- mindazon személyek és csoportok igényeinek és elvárásainak kielégítésében, akiket jogszabályi előírások, gazdasági vagy egyéb érdekek fűznek a szervezethez, illetve melyek működésére a Hivatal valamilyen hatással van.

### Fő szempontok

A legfontosabb teljesítménymutatók a Hivatal (szervezeti egység) által alapvető fontosságúként definiált, mérhető eredmények, amelyek teljesítése rövid és hosszú távú, sikeres működésének előfeltétele.

A legfontosabb teljesítménymutatók a szolgáltatások, célok és törekvések eredményességének, hatékonyságának vagy biztosításának mérőeszközei.

Ezek lehetnek:

- pénzügyi és
- nem pénzügyi mutatók, melyek közül több szorosan kapcsolódik a stratégiával és tervezéssel (2. kritérium), valamint a folyamat és változásmenedzsmenttel (5. kritérium) foglalkozó részekhez.

Az eredmények kapcsolódnak a Hivatal által elért célokhoz, valamint az alapvető tevékenységek hatásaihoz ugyanúgy, mint a szervezet belső működéséhez. Továbbá számításba kell venni a pénzügyi források racionális, gazdaságos és hatékony felhasználását is.

<b>Értékelés: Értékelje a Hivatal teljesítményének alábbi területeit.</b>							
<b>9.1. A szakmai tevékenység céljainak elérése, külső mutatók.</b>							
9.1.1.	A Hivatal működésének hatásossága (eléri a kitűzött célokat).	0	1	2	3	4	5
9.1.2.	A Hivatal szolgáltatásainak minősége	0	1	2	3	4	5
9.1.3.	A Hivatal működésének hatékonysága (optimális erőforrás kihasználás).	0	1	2	3	4	5
9.1.4.	Működése megfelel a jogszabályoknak és a Hivatal saját belső szabályzatainak.	0	1	2	3	4	5
9.1.5.	A Hivatal betartja a jogszabályokban rögzített határidőket.	0	1	2	3	4	5
9.1.6.	A Hivatal megfelelő módon értékeli és hasznosítja a lefolytatott ellenőrzések tapasztalatait.	0	1	2	3	4	5

9.1.7.	A jogszabályokban meghatározott minőségi standardoknak való megfelelés.	0	1	2	3	4	5
9.1.8.	A belső és külső ellenőrzések eredményeinek hasznosítása.	0	1	2	3	4	5
9.1.9.	A Hivatal teljesítménye más, hasonló tevékenységet folytató hazai vagy külföldi szervezetekéhez képest (benchmarking).	0	1	2	3	4	5
9.1.10.	A Hivatal működésének költséghatékonysága	0	1	2	3	4	5
<b>9.2. A hivatal belső eredmény mutatói, célmegvalósítás.</b>							
9.2.1.	A Hivatal költségvetési tervének betartása, a pénzügyi céloknak való megfelelés.	0	1	2	3	4	5
9.2.2.	A Hivatal költségtakarékos működése.	0	1	2	3	4	5
9.2.3.	A Hivatal gazdálkodásának átláthatósága.	0	1	2	3	4	5
9.2.4.	A gazdálkodás pénzügyi ellenőrzéseinek, auditjainak eredményei.	0	1	2	3	4	5
9.2.5.	A Hivatal saját beszerzéseinek hasznossága és ésszerűsége.	0	1	2	3	4	5
9.2.6.	Partnerek bevonása.	0	1	2	3	4	5
9.2.7.	Külső kapcsolatok, együttműködések eredményessége.	0	1	2	3	4	5
9.2.8.	Jó innovációs készség.	0	1	2	3	4	5
9.2.9.	Informatikai eszközeit és kapacitásait magas színvonalon használja.	0	1	2	3	4	5
9.2.10.	Belső ellenőrzések eredményei.	0	1	2	3	4	5
<b>Megjegyzés:</b>							