

ÁROP 1.A.2/A-2008-0071



**CIGÁND VÁROS ÖNKORMÁNYZAT  
POLGÁRMESTERI HIVATALA**

3973 Cigánd, Fő u. 80.

ÁROP 1.k)

Szervezeti szintű teljesítménymérési és értékelési eszközök bevezetése

Készítette:



**CONTROLL**  
Holding Tanácsadó Zrt.

Közigazgatási Igazgatóság

Budapest, 2010.



A projekt az Európai Unió Támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## **TARTALOMJEGYZÉK**

1. MINŐSÉG A KÖZIGAZGATÁSBAN .....	3
2. SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS ESZKÖZE, A CAF	5
2.1. A CAF modell célja.....	5
2.2. A CAF modell felépítése .....	6
2.3. A CAF modellben vizsgálandó 9 kritérium.....	7
2.4. A CAF módszertana .....	9
3. A SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS GYAKORLATA, VÁRHATÓ EREDMÉNYEI .....	9
3.1. A CAF modell alapján történő szervezeti szintű teljesítmény mérés és értékelés lépései ..	11
4. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, ELŐKÉSZÍTÉSE.....	13
4.1. Az adatfeldolgozás módszertana .....	14
5. A SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS EREDMÉNYEI...	15
6. ÖSSZEGZÉS, ÉRTÉKELÉS .....	33
6.1. Az eredmények összefoglalása.....	33
6.2. Benchmark adatok .....	34

## 1. MINŐSÉG A KÖZIGAZGATÁSBAN

A minőség fogalma: A minőséget, mint fogalmat már többször definiálták. A különböző meghatározások a hagyományostól egészen a stratégiai jellegűekig terjednek. A hagyományos definíciók többnyire kopásállónak, jól konstruáltak és tartósnak írják körül a jó minőségű árucikket. Napjainkban a stratégiai definíció került az előtérbe:

“A minőség alapvető üzleti stratégia, amely alapján született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azzal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.”

...*azaz röviden*: Minőség = a vevők igényeinek való megfelelés.

Juran által megfogalmazott minőség mintegy eszenciája a fenti gondolkodásnak, miszerint „a minőség megfelelés a felhasználó igényeinek”. Ez lényegében azonos az ISO 8402: Minőségirányítás és minőségbiztosítás. Szakszótár szerinti megfogalmazással: „azon jellemzők összessége, amelyek befolyásolják képességét, hogy meghatározott és elvárt igényeket kielégítsen.”

Garvin a minőségnek öt jelentősebb megközelítésmódját adja meg, melyek különböző területeket vizsgálva próbálnak átfogó képet adni a minőség megközelítéséről:

- *transzcendens*: a minőséget csak azután érthetjük meg, miután jó néhány hatás érte, amelyek nyomán kialakulnak jellegzetességei. Például egy képzőművész alkotásainak minősége csak akkor válik láthatóvá, amikor már több munkáját is közszemlére tette. Tehát e szerint a minőséget nem lehet definiálni, azt az ember csak akkor ismeri fel, ha látja.
- *termék alapú*: a minőség meghatározott tulajdonság jelenlétén vagy hiányán alapszik. Ha valamely tulajdonság kívánatos, akkor az illető tulajdonság nagyobb mennyiségű jelenléte esetén a termék vagy szolgáltatás igen jó minőségű.
- *termelés alapú*: e szerint a minőség egy adott termék vagy szolgáltatás megfelelése előre meghatározott kívánalmaknak vagy specifikációknak. Ha nem sikerül a kívánalmaknak megfelelni, ez eleve eltérést jelent, és mint ilyen a minőség hiányát. A megközelítésmód azt jelenti, hogy ha a vevő igényeinek megfelelünk, akkor a vevő elégedett lesz
- *felhasználó alapú*: a minőség a „néző tekintetében rejlik”. A minőség meghatározásának egyetlen feltétele az, hogy képesek vagyunk-e a vevők igényeit, elvárásait, szükségleteit kielégíteni.

- *érték alapú:* a minőség azt jelenti, hogy meghatározott tulajdonságú terméket vagy szolgáltatást ajánlunk a vevőnek elfogadható költséggel vagy áron.

A tudatos, tervszerű, erőforrásait hatékonyan használó, partnerközpontú szervezeti működés:

Kliens → Ügyfél → Partner

A minőség a piacgazdaság hajtóereje. A piacgazdaságban bármely termék árát a kereslet és a kínálat viszonya határozza meg. A piacgazdaság hajtóereje az egyéni nyereségre, a profitra való törekvés. Ennek alapfeltétele a magántulajdon és a magántulajdon biztonsága. Az államok többségében a magántulajdon nem kizárólagos, mindig létezik bizonyos mértékű társadalmi tulajdon is. A piacgazdaság három „főszereplője”: a háztartások, a vállalatok és az állam.

Az államnak az a feladata, hogy kijelölje azokat a gazdasági és társadalmi kereteket, amelyek között a piacgazdaság zavartalanul működhet. De az államnak össztársadalmi érdekeket is képviselnie kell.

Reformkényszer lakossági oldalról, a lakossági elvárások növekedésével: *a szolgáltatás legyen olyan jó, mint a magánszektor szolgáltatásai.* Civil szervezetek kerüljenek bevonásra a lakosság érdekeinek képviselőiként, valamint a hatékonyság javítása és a külső erőforrások bevonása okán.

A teljesítmény összemérés lehetséges a CAF segítségével. A CAF modell egy

- önértékelési rendszer,
- amely vezetői eszköz a fejlesztések megalapozásához,
- figyelembe veszi a szervezetek specialitásait,
- kritériumalapú értékelés, és
- Európa szerte ismert és elfogadott

A CAF modell bevezetésének célja a szervezet működésének (adottságainak) és eredményeinek önértékelése, a közigazgatást jellemző egyedi sajátosságok kezelése. A hosszú távon összehasonlítható értékelésre lehetővé tevő modellt különböző típusú közigazgatási szervek alkalmazhatják.

## 2. SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS ESZKÖZE, A CAF

Az **Általános Értékelési Keretrendszer** (Common Assessment Framework, **CAF**) az önértékelési modellek kategóriájába tartozik, alapja az EFQM modell. Kialakulásának története 1998-ra tehető.

A CAF-moddal szemben megfogalmazott két fő követelmény a modell kifejlesztése során az volt, hogy a keretrendszer megfelelő, illetve alkalmazható legyen a közigazgatási szervekre, figyelemmel azok sajátosságaira, valamint kompatibilis legyen az európai közigazgatási rendszerekben alkalmazott főbb szervezeti modellekkel. A felhasználó szemszögéből két szempontból is fontos az előbb említett követelmények teljesülése: egyrészt mert a minőségügyi rendszerek többsége a vállalkozói, gazdasági szférában alakult ki és a piaci szervezetek működésére lett kidolgozva, de a CAF kifejezetten figyelembe veszi a közigazgatási szervezetek működési sajátosságait. Másrészt pedig a magánszektorban használatos minőségügyi rendszerekkel – kifejezetten az EFQM-el -, illetve módszerekkel összeilleszthető annak érdekében, hogy a közszférában a minőségmenedzsment területén elért eredmények folytathatók legyenek.

A CAF minőségügyi modell, mely minőségirányítási rendszerek kialakítását és működtetését támogatja, azonban önmagában nem minőségirányítási rendszer. Egy olyan vezetői eszköz, amely a szervezet működését eredményesebbé tevő fejlesztési célok meghatározására használható, az önértékelési folyamatban a szervezeti kultúrát is fejlesztő rendszer.

### **2.1. A CAF modell célja**

A CAF modell egy olyan önértékelési eszköz, melynek rendszeres alkalmazása előkészítheti a közigazgatási szerv minőségirányítási rendszerének kialakítását, a minőségügyi módszerek alkalmazását, de ugyanakkor megfelelő alkalmazása esetén folyamatosan képes általa fejleszteni a működését a szervezet.

**A CAF 3 fő célja** az Európai Unió ajánlása szerint:

- Megfelelő **eszközt** jelent a közigazgatási szervek számára, melyek a belső irányítási rendjüket **folyamatosan fejleszteni** kívánják – figyelembe véve az ügyfelek elégedettségét is -, és minőségirányítási rendszert kívánnak alkalmazni a jövőben.

A CAF bevezető módszer a minőségügyi rendszer és módszerek alkalmazásába, illetve annak kiegészítője, amely a szervezet önértékelésén alapul.

- A CAF-nak **összekötő rendszernek** kell lennie az Európai Unió közigazgatási szerveinél alkalmazott minőségügyi módszerek és modellek között. Cél az is, hogy az összehasonlíthatóság bizonyos normáit vigye a már létező rendszerekbe.
- Fontos cél a benchmarking alkalmazásának lehetővé tétele. Hasonló módszerek, szempontok alapján végrehajtott önértékelés alkalmazása széles körűvé válik, akkor alapjává válhat a benchmarkingnak, vagyis a **közigazgatási gyakorlat összehasonlításának** a közigazgatási szervek között.

## 2.2. A CAF modell felépítése

A CAF megőrizte az EFQM modell szerkezetét, a változás abban fedezhető fel, hogy az egyes fejezetek tartalmi követelményeit igyekeztek a közigazgatás általános sajátosságaihoz igazítani.

A modell 9 kritériuma két nagy csoportra bontható: adottságokra és eredményekre. Az adottságok oldalán arról kell a szervezetnek információkat gyűjtenie, hogy milyen módszerek, eljárások határozzák meg a szervezet működését. Az eredmények oldalán kell bemutatni, hogy az adottságok tükrében a szervezet mit, milyen eredményeket ért el. Tehát az adottságokat és eredményeket együtt kell vizsgálnia a szervezetnek, hiszen az adottságok segítik az eredmények elérését, és az eredmények figyelembevételével következtethetünk arra, hogy az adottságok oldalán milyen fejlesztésekre van szükség.

Ez a logika minden önértékelési modell alapja. Ezzel azonban nem áll meg a folyamat, hiszen az egyes kritériumok kapcsán a szervezet meg tudja határozni – pontos tényekre, adatokra alapozva –, hogy mik az erősségei és milyen fejlesztendő területei vannak. Az adottságok értékelése lehetőséget ad megfelelő célok kitűzésére, míg az eredmények azt mutatják, hogy az erőforrások felhasználása során ezek a célok milyen mértékben valósultak meg.

## **2.3. A CAF modellben vizsgálandó 9 kritérium**

### **1. Vezetés**

A vezetés alatt az adott közigazgatási szerv felső vezetését – mint menedzsmentet - kell érteni. E kritériumon belül arra kell választ adnia a szervezetnek, hogy a vezetők és a szervezet irányítói hogyan dolgozzák ki a közszférába tartozó szervezet feladatát, jövőképét, hogyan segítik elő ezek megvalósulását, hogyan alakítják ki a hosszú távú sikerességhez szükséges értékeket, hogyan vesznek részt személyesen a szervezet irányítási rendszerének fejlődésében.

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

### **2. Stratégia és tervezés**

A kritérium kapcsán kerül értékelésre, hogy a szervezet hogyan valósítja meg saját jövőképét és feladatát egy partner-központú stratégia által, az ide vonatkozó irányelvek, tervek, feladatok, célok és eljárások segítségével. A stratégiának vissza kell tükröznie a szervezet teljesítményelvű, folyamatos javításra törekvő hozzáállását a modernizációs és változásmenedzsment folyamatainak végrehajtásában.

### **3. Emberi erőforrás-gazdálkodás**

A területhez kapcsolódóan be kell mutatni, hogy a szervezet hogyan menedzseli, fejleszti és szabadítja fel az emberek tudását és a bennük rejlő lehetőségeket az egyén, a csoport és az egész szervezet szintjén, hogyan tervezi meg e tevékenységeket, hogyan segíti a hatékony munkavégzést. Át kell gondolnia szervezetnek az emberi erőforrás politikáját, annak létrehozását, ki kell térni a szaktudás felmérésére, fejlesztésére, a képzési struktúrára, valamint a működési folyamatokba való bevonásra, felhatalmazásra.

### **4. Együttműködés és erőforrások**

Itt kell kitérni arra, hogy a szervezet hogyan tervezi és menedzseli külső partnerkapcsolatait és belső erőforrásait, annak érdekében, hogy segítse a szervezeti politikát és stratégiát, valamint eljárásainak hatékony működését.

A kritérium az alábbi területeket foglalja magában: partnerkapcsolatok működése, fejlesztése, ügyfelekkel, állampolgárokkal való együttműködés, pénzügy, információs technológia működése, ingatlan- és vagyonkezelés.

## **5. Folyamat- és változásmenedzsment**

A modell arra kérdez rá, hogy a szervezet hogyan alakítja ki, irányítja és fejleszti folyamatait annak érdekében, hogy szervezeti politikáját és stratégiáját segítse, valamint ügyfelei és más partnerei számára egyre nagyobb értékű szolgálatot tegyen, és igényeiket, elvárásait kielégítse.

## **6. Ügyfél-, állampolgár központú eredmények**

Ide tartoznak azok az eredmények, amelyeket a szervezet külső ügyfelei megelégedettsége tekintetében elért. Tehát egyrészt ki kell térni az ügyfelek elégedettségére, azaz véleményére, másrészt meg kell határozni az ügyfelek elégedettségét alátámasztó mérőszámokat.

## **7. A munkatársakkal kapcsolatos eredmények**

Azok az eredmények, amelyeket a szervezet a dolgozók elégedettsége érdekében elért. Itt a munkatársak véleményét határozzuk meg, valamint a munkatársak elégedettségét bizonyító mérőszámokat.

## **8. A társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények**

A kritérium a szervezet alaptevékenységén vagy kötelezően ellátandó feladatain túl megvalósuló társadalmi, értékteremtő hatásokat kívánja vizsgálni. Itt tehát a társadalom véleménye és a véleményeket alátámasztó mérőszámok kerülnek elő, valamint a környezeti eredmények mérőszámai. Ezek a mérőszámok lehetnek az életminőséggel, a környezettel, az erőforrásokkal való hatékony gazdálkodással kapcsolatos belső eredmények.

## **9. Az alapvető teljesítménycélokkal kapcsolatos eredmények**

E kérdéskör megválaszolásával lehet bemutatni azokat az eredményeket, amelyeket a szervezet (vagy 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 szervezet, vagy szervezeti egysége valamilyen hatással van. Tehát a működés eredményeire kell itt kitérni, valamint a pénzügyi eredmények mérőszámaina.



## 2.4. A CAF módszertana

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 közszféráiban 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.

## **3. A SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS GYAKORLATA, VÁRHATÓ EREDMÉNYEI**

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

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

A modell alkalmazása során **várható eredmények** közül néhány:

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

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

Már az első alkalommal való megvalósítás is képes bemutatni a szervezet erős és fejlesztendő pontjait és a szervezet belső helyzetének világos, egyértelmű bemutatásával alapja kell legyen számos fejlesztés elindításának.

Egy minőségirányítási rendszer kialakítása előtt pl. kiváló helyzetelemzést mutathat be, amely alapján a vezetés meghozhatja döntéseit a szükséges fejlesztésekről.

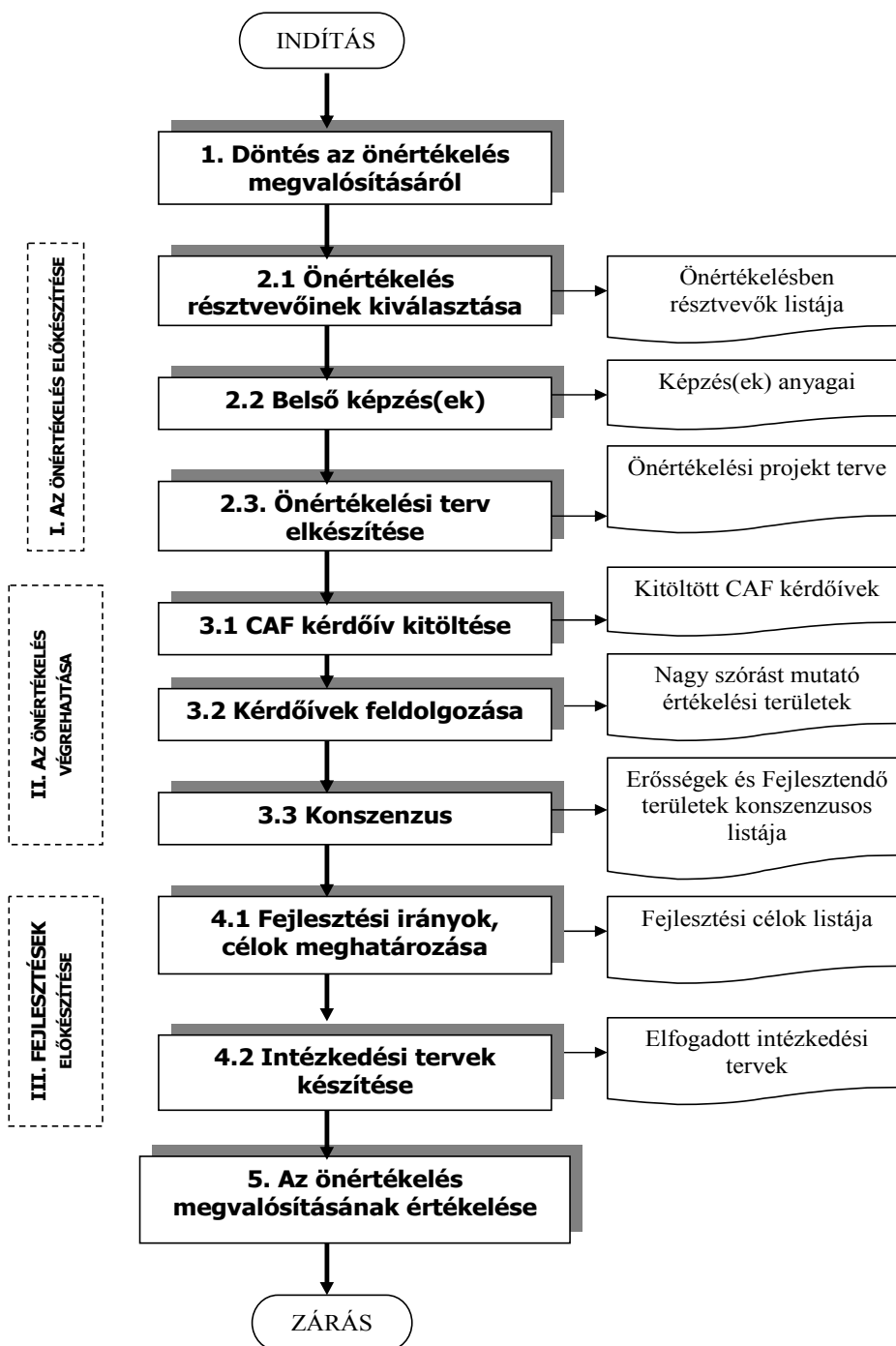
A modell szerinti önértékelés alapján **elindított fejlesztések** többek között eredményezik:

- a folyamatos fejlődésre ösztönzi a szervezetet
- a szükséges TQM módszerek, eszközök megismerését és alkalmazását ösztönzi
- az ügyfélközpontúság, partnerkapcsolatok erősödését
- a szervezet imázsának növelését, a külső megítélés javítását
- a működési színvonal emelését
- a folyamatos fejlesztés lehetőségét (belső innováció megteremtését)
- a szervezeti kultúra erősítését
- munkatársak motiváltságát, célokkal való azonosulását

### **3.1. A CAF modell alapján történő szervezeti szintű teljesítmény mérés és értékelés lépései**

1. Döntés az önértékelés megvalósításáról
2. Az önértékelés előkészítése
  - 2.1 Önértékelés résztvevőinek kiválasztása
  - 2.2 Belső képzés(ek)
  - 2.3 Önértékelési terv elkészítése
3. Az önértékelés végrehajtása
  - 3.1 CAF kérdőív kitöltése
  - 3.2 Kérdőívek feldolgozása
  - 3.3 Konszenzus kialakítása
4. Fejlesztések előkészítése
  - 4.1. Fejlesztési irányok, célok meghatározása
  - 4.2. Intézkedési tervek készítése
5. Az önértékelés megvalósításának értékelése
  - 5.1. Az önértékelés folyamatának értékelése
  - 5.2. Az önértékelés folyamatának szabályozása

## A CAF modell alapján történő szervezeti önértékelés folyamatábrája



#### **4. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, ELŐKÉSZÍTÉSE**

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

Ennek érdekében javasolt évenként elvégezni a felülvizsgálatot, amelynek során a CAF modell követelményei szerint összeállított kérdőív alapján a munkatársak értékelik a Hivatal működését.

Cigánd Város Önkormányzat Polgármesteri Hivatala munkatársai 2010. évben **1. alkalommal** végezték el a Közös Értékelési Keretrendszer kritériumai szerinti hivatali működés önértékelését.

A kijelölt munkatársi kör (5 fő) véleménye tükröződik a kapott értékekben. A CAF kérdőívek kitöltése anonim módon történt az objektivitás érdekében.

A mintavételnél szempont volt, hogy a kitöltő kör az reprezentálja a szervezetet mind vertikális, mind horizontális vonatkozásában. A cél a lehető leghatékonyabb csoport összeállítása volt úgy, hogy megfelelő és megbízható belső képet közvetítsenek a szervezetről.

Az önértékelési csoport tagjainak kiválasztásakor az alábbi szempontokat tartottuk érvényesítendőnek: a célcsoport reprezentálja a Hivatal egészét, azaz vezetők, illetve ügyintézők is vegyenek részt benne.

A résztvevők kiválasztásakor a hivatal figyelt arra, hogy a tagok a szervezetről megfelelő információval rendelkezzenek, valamint tudásuk és a személyes tulajdonságaik (pl. kommunikációs, konstruktív és elemző képességek) alapján alkalmasak legyenek az önértékelés elvégzésére.

A célcsoport munkájába vezetők is bevonásra kerültek, akik többletinformációkat tudtak nyújtani, ez növelte annak valószínűségét, hogy hajlandóságot fognak mutatni arra, hogy később végre is hajtsák a megfogalmazott fejlesztési elképzeléseket.

#### 4.1. Az adatfeldolgozás módszertana

Jelen értékelő anyagunk a rendelkezésre álló kitöltött kérdőívek feldolgozását követően számszerűsíthető, valamint grafikonon ábrázolható 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.

Kritériumon belül az egyes alkritériumokhoz táblázatokat rendeltünk, melyben szerepel az átlag, a szórás, a minimum érték, a maximum érték és az értékelhető válaszok száma.

Átlag: az 5 kitöltő munkatárs által adott pontok számtani átlaga

Szórás: az 5 kitöltő munkatárs által adott pontszámok eltérése az átlagtól

Minimum érték: a legalacsonyabb adott pontszám

Maximum érték: a legmagasabb adott pontszám

Értékelhető válaszok száma: az 5 kitöltő munkatársak közül azok, akik konkrét, számszerűsíthető pontszámmal értékelték az adott alkritériumot (a 0, a kitöltetlen rubrika, az intervallum megadása nem értékelhetőnek minősül).

A kritériumok táblázatait után külön táblázatba szedve a munkatársak által adott szöveges válaszok találhatóak, külön-külön a kiemelkedő és a fejlesztendő területek, tényekkel, bizonyítékokkal, valamint fejlesztési javaslatokkal ellátva.

Szöveges válaszok csak az 1-5. kritériumok esetében érkeztek, így a 6-9. kritériumok esetében az erősségek és fejlesztendő területek elemzése elmarad.

## **5. A SZERVEZETI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS ÉRTÉKELÉS EREMÉNYEI**

AZ 1- 5. KRITÉRIUM A SZERVEZETEK ADOTTSÁGAIVAL FOGLALKOZIK.  
EZEK HATÁROZZÁK MEG AZT, HOGY A SZERVEZET MIT TESZ ÉS HOGYAN VISZONYUL A  
FELADATAIHOZ A KÍVÁNT EREDMÉNYEK ELÉRÉSE ÉRDEKÉBEN.

---

### **1. VEZETÉS**

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

- 1.1. 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
66	28,15	35	92	5

- 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
42	10,41	30	50	3

- 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
64	33,53	29	100	5

- 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
38	32,23	1	60	3

---

### 1. kritériumra adott szöveges válaszok

<b>Kiemelkedő eredmények (erősségek):</b>	<b>Tények, bizonyítékok:</b>
Folyamatos és közvetlen információáramlás a szervezeten belül	
A lakosság közvetlenül is elmondhatja véleményét és javaslatait a szervezet bármely tagjának	Folyamatos kapcsolattartás a lakossággal több csatornán keresztül, a visszajelzések lehetővé tételével
Összeszkott vezetőség	
Szervezetfejlesztési projekt	ÁROP
A teljesítménnyel kapcsolatos közvetlen visszajelzés lehetősége mind a vezetőség, mind a szervezet más tagjaitól	
Közvetlen segítség a fellelhető problémák gyors és hatékony megoldására	A munkatársak a vezetőkhez bármilyen problémával fordulhatnak

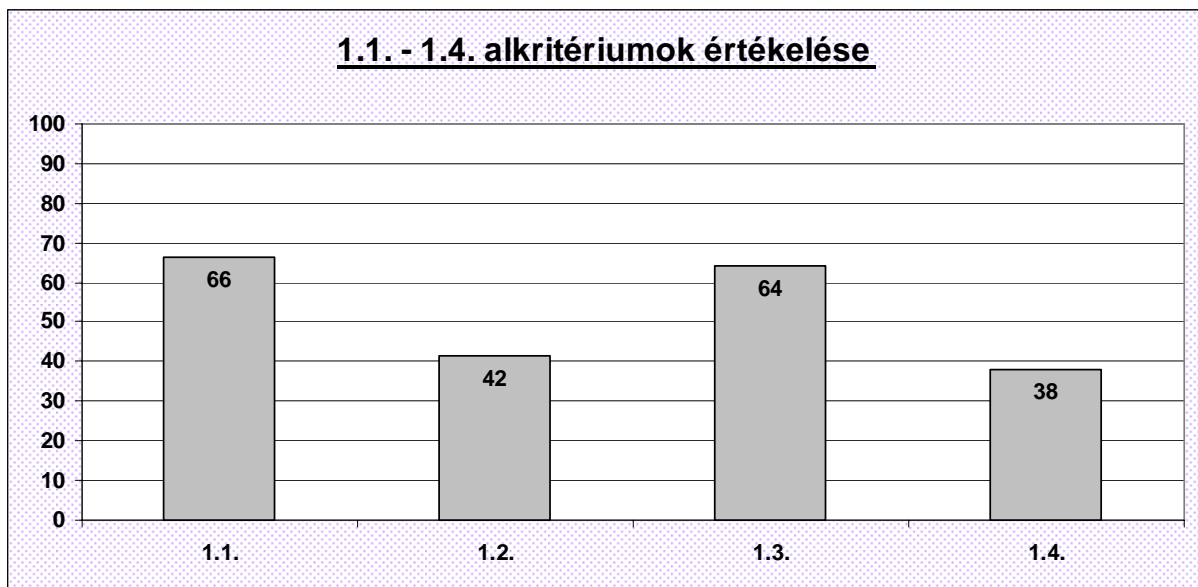
<b>Fejlesztendő területek (gyengességek):</b>	<b>Megoldási javaslat:</b>
Vezetői tanácskozások száma alacsony	Havonta több alkalom
ISO rendszer bevezetése	

#### **Az 1. kritérium értékelése:**

Az 1. kritérium értékelése során általánosságban elmondható, hogy a Hivatal munkatársai tapasztalnak pozitív eredményeket, kiemelik a belső kommunikáció, és információáramlás erősségeit, a problémák gyors és hatékony megoldását.

A fejlesztendő területek, amelyeket megjelöltek, a vezetői tanácskozások alacsony száma, és az ISO rendszer hiánya.





A kritérium átlaga 53, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. Tehát a vezetés megalkotja a megfelelő intézkedésekre vonatkozó terveket, dokumentumokat, az intézkedések végrehajtásra kerülnek, és felülvizsgálják, hogy a megfelelő intézkedésekre került-e sor, a megfelelő módon. A Beavatkozás szakasza - az ellenőrzés eredményei alapján a szükséges kiigazítások elvégzése – elmarad.

A kritérium átlagos szórása 26,08.

## **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
58	19,46	30	75	5

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
44	25,15	10	75	5

**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
65	15,35	50	83	5

**2.4. A korszerűsítés és innováció tervezése, végrehajtása és felülvizsgálata**

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
43	24,85	28	72	3

---

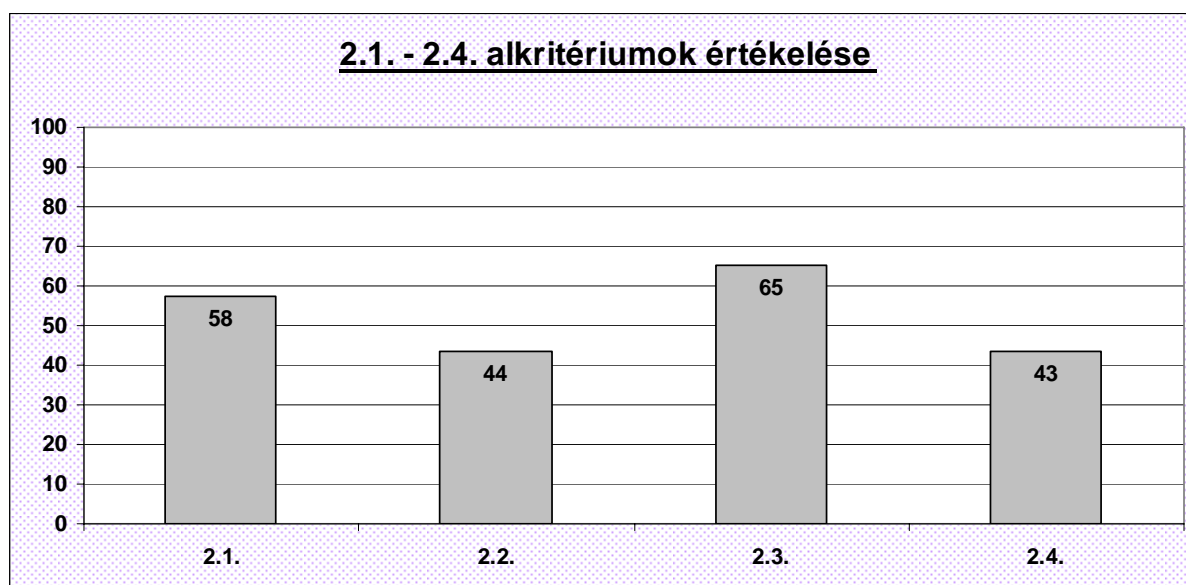
## 2. kritériumra adott szöveges válaszok

Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
Feladatmegoldás a hatékony stratégia kialakítása érdekében	A problémák kezelésébe, valamint a megoldási javaslatok kialakításába bevonják az azzal összefüggő tevékenységet végző munkatársakat
Szabályzatok, koncepciók rendelkezésre állása	SZMSZ

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Akkor történik felülvizsgálat, ha egy fejlesztéshez szükséges	
Külső vélemények beszerzése a szervezet tevékenységéről és annak hatékonyságáról	Az ügyfelek véleményének kikérése a hatékony ügyintézésel kapcsolatban
A napi teendők mellett nem jut idő a tervezésre	A vezetők tehermentesítése, dolgozói létszám növelése
Nincs ilyen irányú tevékenység (korszerűsítése, innováció tervezése, végrehajtása, felülvizsgálata)	Olyan fiatal kolléga alkalmazása, akinek feladatai közé tartozna az újítások bevezetése

### A 2. kritérium értékelése:

A kérdőívet kitöltő munkatársak véleménye szerint feltétlenül szükséges az ügyfelek, állampolgárok elégedettségének mérése, a feladatok rendszeres felülvizsgálata, kiértékelése. Szintén kiemelik fejlesztendő területként a folyamatos technikai fejlesztést, a tervezést. Pozitívumként kiemelik a szabályzatok, koncepciók rendelkezésre állását, és a problémák megoldását, a munkatársak bevonását.



A kritérium átlaga 52, mely a PDCA ciklus értékelési kritériumait tekintve az Ellenőrzési szakaszra esik. A kapott eredmény azt mutatja, hogy a hivatal rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, az intézkedés is végrehajtásra kerül, az ellenőrzés megtörténik, de a szükséges visszacsatolás már nem.

A kritérium átlagos szórása 21,2.

### 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
58	18,43	43	90	5

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
67	22,39	50	100	5

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
55	16,21	31	75	5

#### 3. kritériumra adott szöveges válaszok

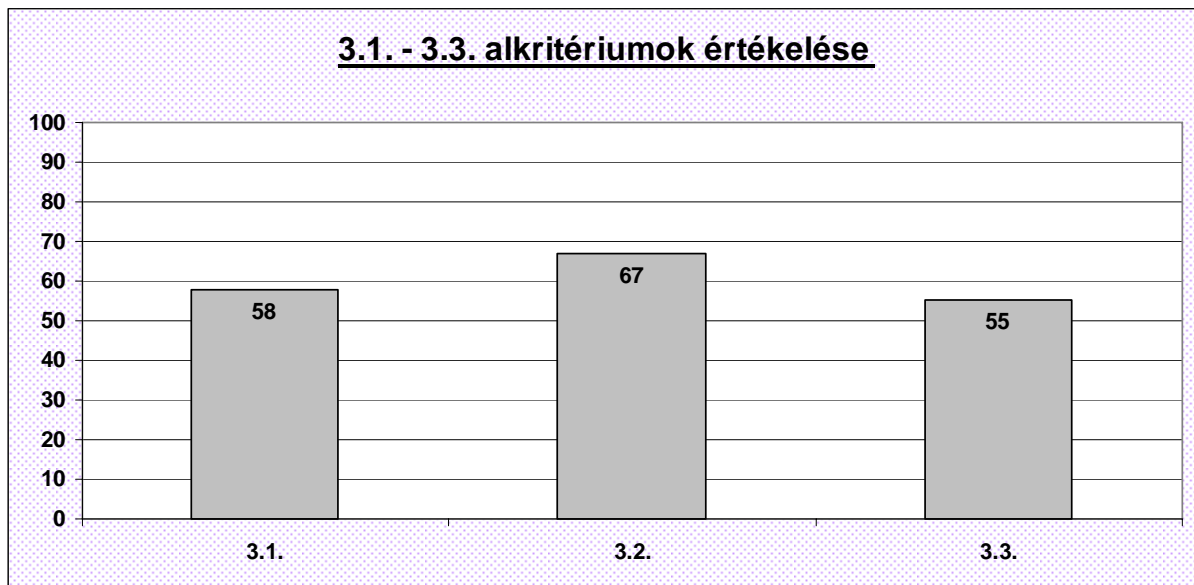
Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A dolgozók tevékenységének folyamatos figyelemmel kísérése, a felmerülő hibák és hiányosságok kiszűrése	
Fiatalkollégák foglalkoztatása	
Diplomások magas aránya	

Fejlesztendő területek (gyengességek):	Megoldási javaslat:
Informatikai tudás	ECDL vizsgára felkészítő képzés szervezése

### A 3. kritérium értékelése:

A HR terület az egyik legkényesebb pontja a kutatásnak, hiszen tudásuk hasznosításáról, a munkaszervezés hatékonyságáról foglalnak állást a munkatársak.

Ezen a területen az informatikai tudás fejlesztése fogalmazódik meg fejlesztendő területként. Erősségként a fiatal kollégák foglalkoztatását, a diplomások magas számát és dolgozók tevékenységének folyamatos figyelemmel kísérését említették a munkatársak.



A kritérium átlaga 60, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A hivatal HR gazdálkodásában jellemző, hogy rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, a szükséges intézkedések is végrehajtásra kerülnek. Az ellenőrzés folyamata megtörténik, felülvizsgálják, hogy vajon a megfelelő lépéseket teszi-e a hivatal az elvárt módon, viszont a következő lépés, az ellenőrzés eredményei alapján történő folyamatokba való beavatkozás hiányzik.

A kritérium átlagos szórása 19,01.

#### **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
45	38,94	1	75	3

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
66	30,2	30	100	5

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
80	17,67	68	100	3

**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
57	28,96	10	80	5

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
50	24,29	10	75	5

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
84	15,1	70	100	3

#### 4. kritériumra adott szöveges válaszok

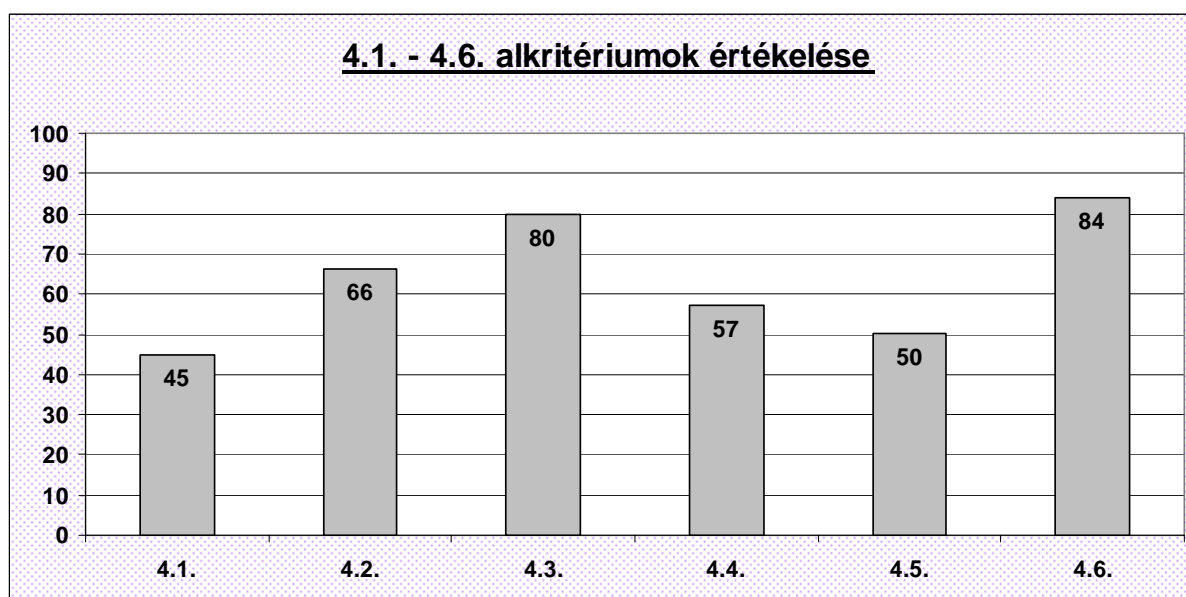
Kiemelkedő eredmények (erősségek):	Tények, bizonyítékok:
A lakosság, valamint a szervezet munkáját érintő információk közzététele	Helyi lap, tv közvetítés, rugalmas hivatali ügyfélfogadás
ÁROP projekt	Véleménydoboz
Jól működő pénzügyi osztály	Ellenőrzések megállapításai, FEUVE rendszer alkalmazása
Az értékeket megbecsülő kollégák	

Fejlesztendő területek (gyengeségek):	Megoldási javaslat:
Civil kapcsolatok erősítése	Fórum
Az Okmányiroda és Gyámhivatal integrálása a hivatal épületébe	Pályázati pénzből

#### A 4. kritérium értékelése:

Az állampolgárokkal, érdekeltekkel való kapcsolattartás részben megfelelő: tájékoztatásuk megoldott, véleménydoboz segítségével kikérik véleményüket, viszont a civil kapcsolatok erősítésének szükségét látják.

Igény merült fel az Okmányiroda és a Gyámhivatal hivatal épületébe való integrálására. Erősségként a jól működő pénzügyi osztályt és az értékeket megbecsülő kollégákat emelték ki a kitöltők.





A kritérium átlaga 64, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A hivatal rendelkezik a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervekkel, dokumentumokkal, a szükséges intézkedések végrehajtásra kerülnek. Az ellenőrzés folyamata megtörténik meg, viszont a visszacsatolás hiányzik.

A kritérium átlagos szórása: 25,86

## 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
62	7,36	53	71	4

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
64	31,04	33	90	5

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
24	25,24	20	51	3

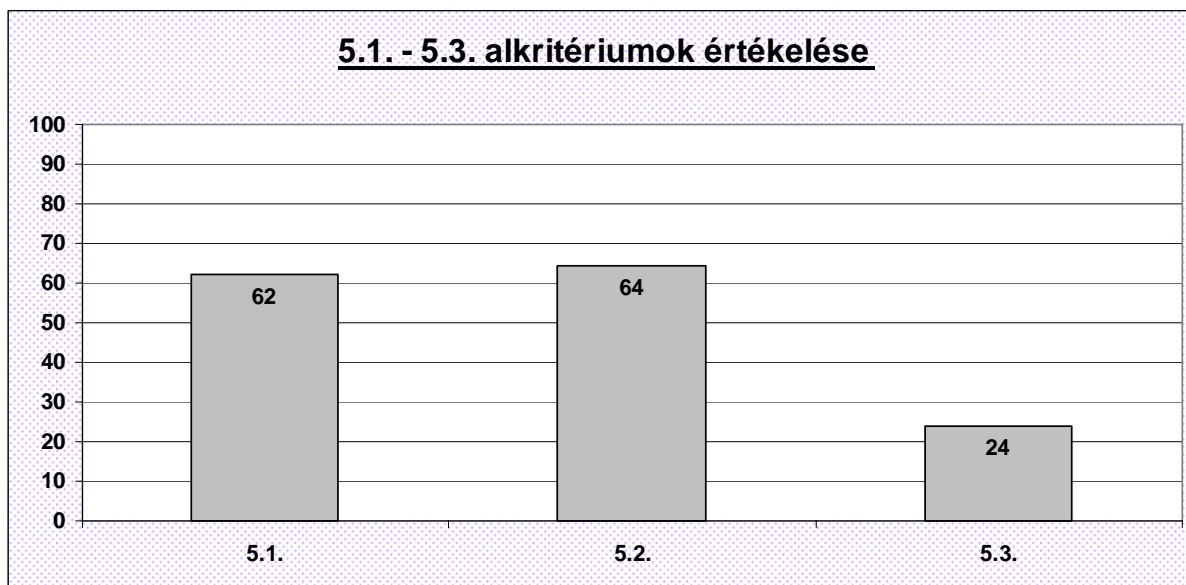
### 5. kritériumra adott szöveges válaszok

<b>Kiemelkedő eredmények (erősségek):</b>	<b>Tények, bizonyítékok:</b>
Világos feladatmegosztás	
Az ügyintézők szabadon tehetnek javaslatokat feletteseiknek az ügyintézés hatékonyságának növelése céljából	
A lakosság széles körű tájékoztatása a velük, ill. a településsel kapcsolatos ügyekben	Települési honlap, helyi újság, tv közvetítés
<b>Fejlesztendő területek (gyengeségek):</b>	<b>Megoldási javaslat:</b>
Kétoldalú, akadálymentes kommunikáció	Honlapfejlesztés, ügyfélkapu bevezetése

### Az 5. kritérium értékelése:

A Hivatal törekszik az ügyfélközpontú működésre, a lakosságot széleskörűen tájékoztatják az őket, illetve a települést érintő ügyekről. A hivatalban az ügyintézők javaslatait meghallgatják, a feladatmegosztás egyértelmű.

A honlap fejlesztésre szorul, az ügyfélkapu bevezetését hiányolják a kollégák.



A kritérium átlaga 50, mely a PDCA ciklusban a Megvalósítás szakaszára tehető. A hivatal elkészít dokumentumokat, az döntéseket hoz, de az ellenőrzés már nem valósul meg. Az 5.3. alkritérium értéke (24 pont) benchmark adatbázisunk alapján kifejezetten alacsony érték.

A kritérium átlagos szórása: 21,3.

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.

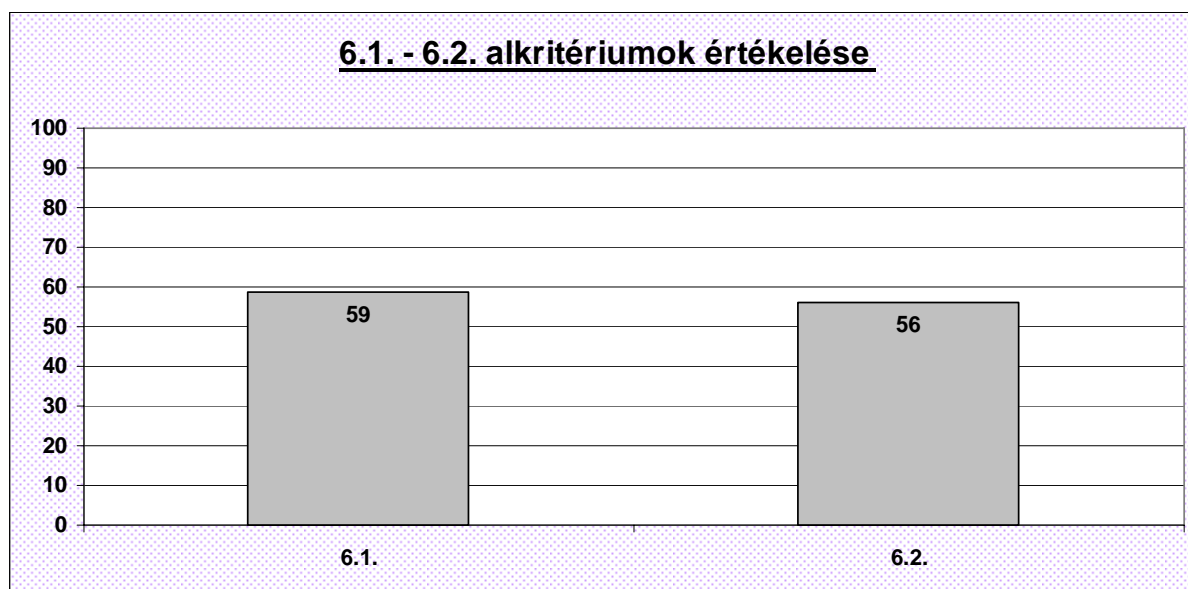
**6.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet az állampolgárok/ügyfelek megelégedettsége tekintetében?**

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
59	33,72	57	81	5

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
56	31,29	65	77	5

**A 6. kritérium értékelése:**



A kritérium átlaga 58, 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.

A kritérium átlagos szórása: 32,51.

## 7. A MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK

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

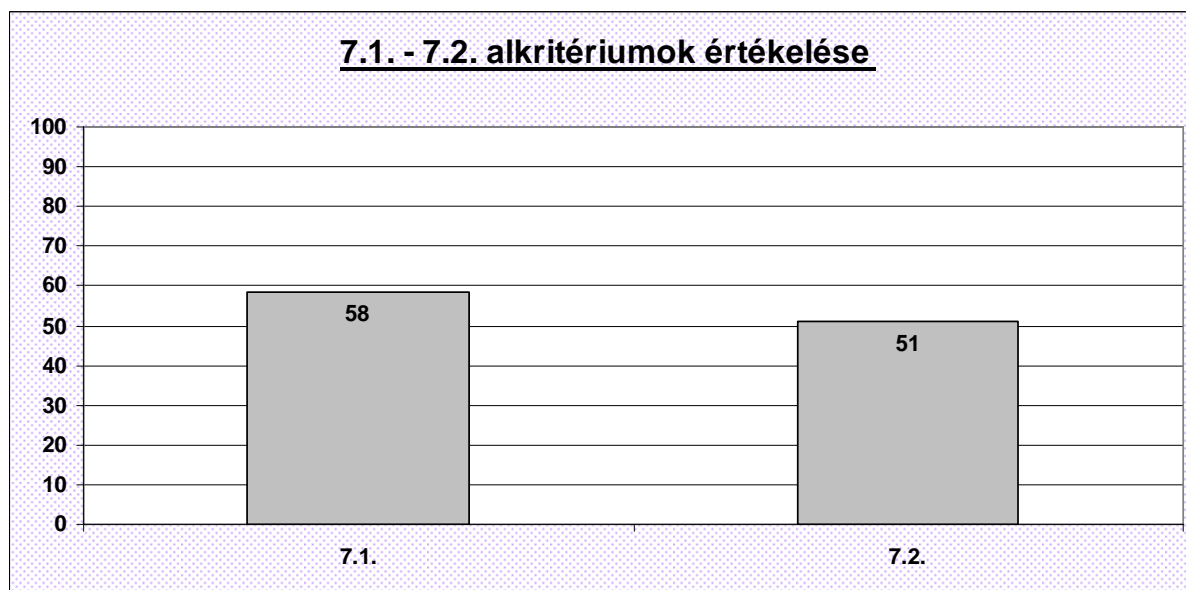
7.1. Milyen eredményeket ér el a szervezet a munkatársak elégedettsége és motivációja tekintetében?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
58	37,72	1	95	5

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
51	34,09	1	75	4

### A 7. 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.

A kritérium átlagos szórása: 35,9.

## 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.).

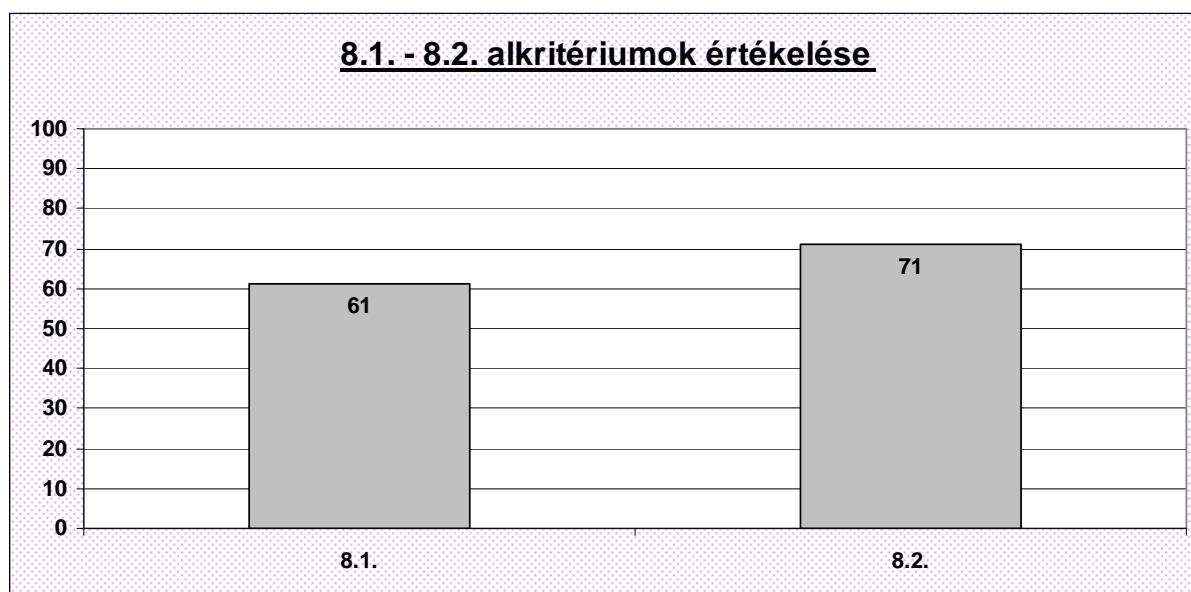
8.1 Milyen eredményeket ér el a szervezet az érdekeltek által észlelt társadalomra gyakorolt hatások eredményei alapján?

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
61	5,29	55	65	3

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

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
71	16,13	50	89	4

### A 8. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 66, 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. alkritérium pontszáma benchmark adatbázisunk alapján kimondottan magas érték.

A kritérium átlagos szórása: 10,71

## 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.

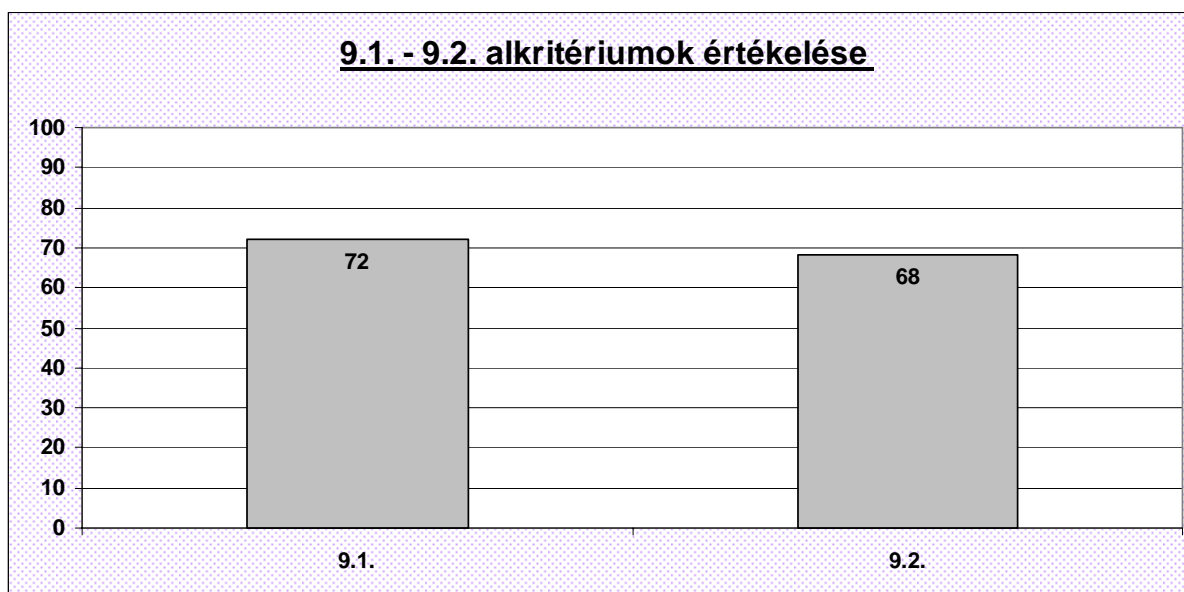
### 9.1 Milyen KÜLSŐ eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
72	18,38	59	85	2

### 9.2 Milyen BELSŐ eredményeket ér el a szervezet kitűzött céljai megvalósításában

Átlag	Szórás	Min. érték	Max. érték	Értékelhető válaszok száma
68	6,7	59	75	4

### A 9. kritérium értékelése:



A kritérium átlaga 70, mely a Tervezés – Megvalósítás – Ellenőrzés – Beavatkozás rendszerében az Ellenőrzés szakaszára tehető. A mért eredmények javuló tendenciát mutatnak, és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül. Az alkritériumok eredményei benchmark adatbázisunk alapján kimondottan magas értékeknek minősülnek.

A kritérium átlagos szórása: 12,54.

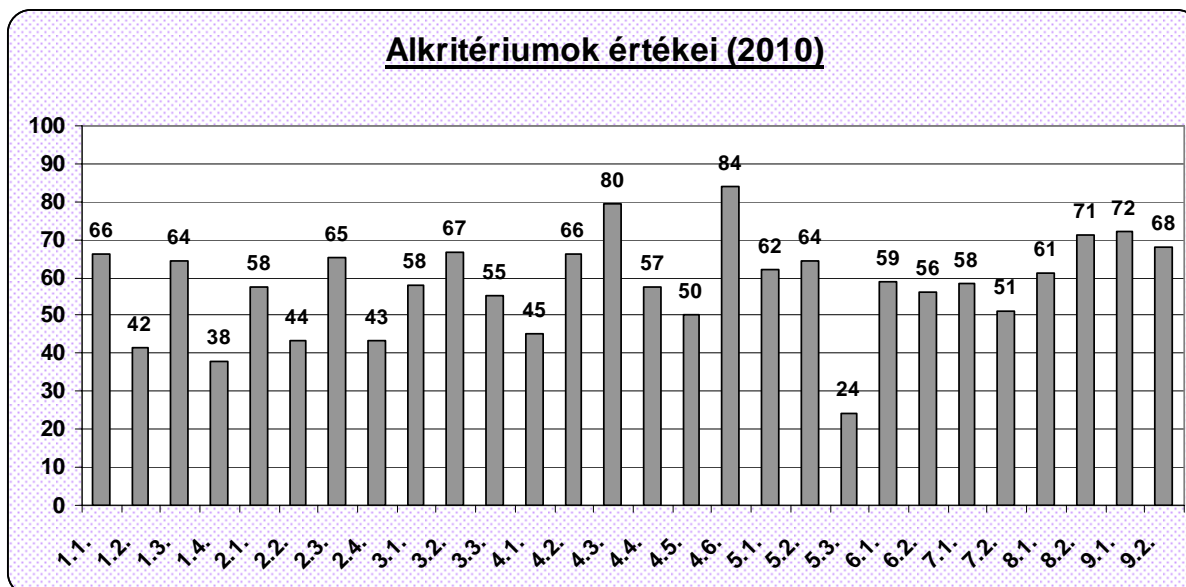
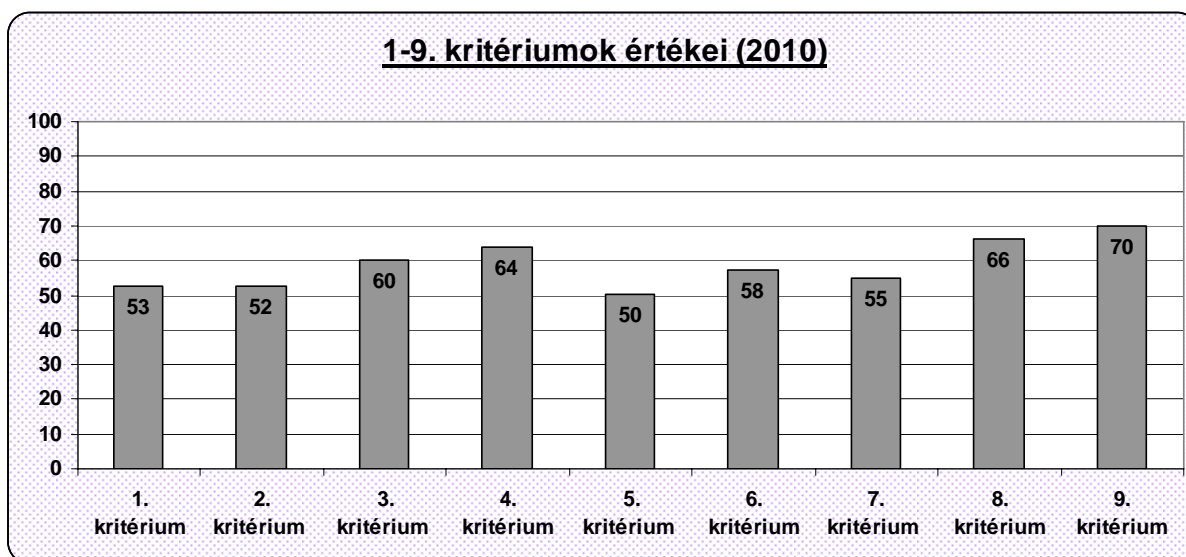


## 6. ÖSSZEGZÉS, ÉRTÉKELES

### 6.1. Az eredmények összefoglalása

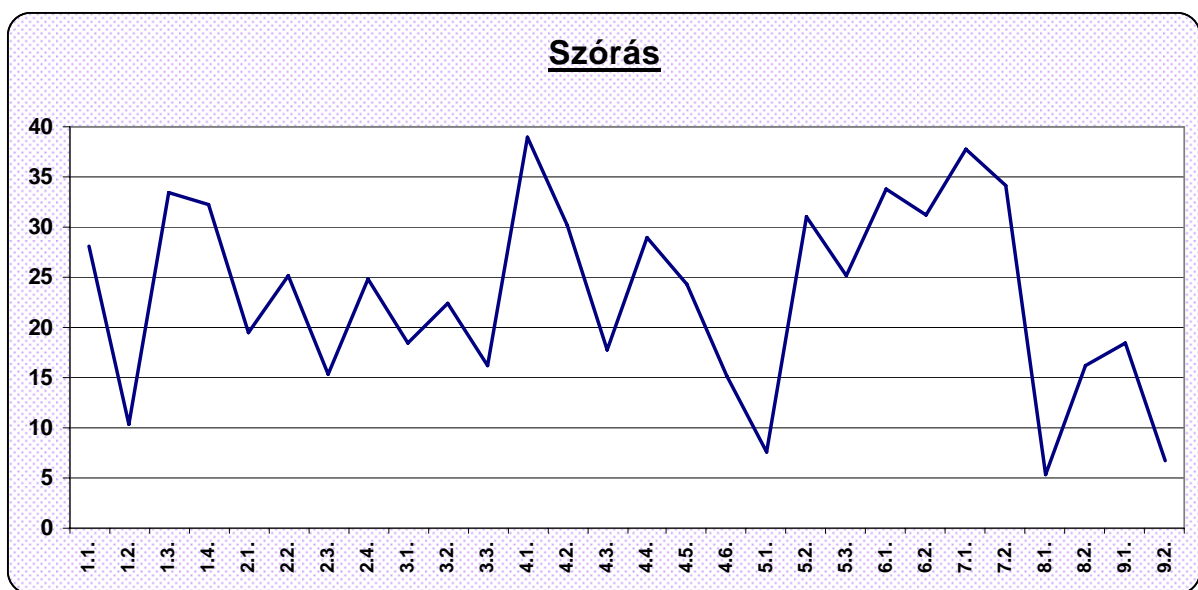
A 2010. évi CAF kutatás feldolgozását követően megállapítható, hogy a 9 kritérium átlagosan kapott értéke, tehát a szervezeti átlag 59. Az eredmények minden kritérium esetében átlagosnak mondhatóak. Magasabb értékek a 9. kritérium (belső eredmények) – 70 pont, a 8. kritérium (külsőeredmények) – 66 pont – valamint a 4. kritérium (együttműködés és erőforrások) – 64 pont - esetében születtek.

Az 5. kritérium (folyamat- és változás-menedzsment) eredménye a „leggyengébb”, de a kapott 50 pont még mindig átlagos értéknek minősül.



Az egyes alkritériumok tekintetében megállapíthatjuk, hogy az alkritériumok eredményei széles sávban, 24 és 84 pont között mozognak. Legmagasabb pontszámot a **4.6. alkritérium** (vagyontárgyak kezelése) – 84 pont, valamint az **4.3. alkritérium** (pénzügyek kezelése) – 80 pont – érte el. Legalacsonyabb pontszám – 24 pont – az **5.3. alkritérium** (folyamatok megújítása az ügyfelek bevonásával) esetében született, ami kimondottan alacsony érték.

A felmérésben résztvevő munkatársak által adott értékek szórásának átlagos értéke 23,16. A válaszként adott értékek között a legkisebb ingadozás az **8.1. alkritérium** (társadalomra gyakorolt hatás eredményei) esetében figyelhető meg (5,29), míg a legeltérőbb eredmények a **4.1. alkritérium** (kapcsolatok felhasználása és fejlesztése) esetében születtek (38,94).

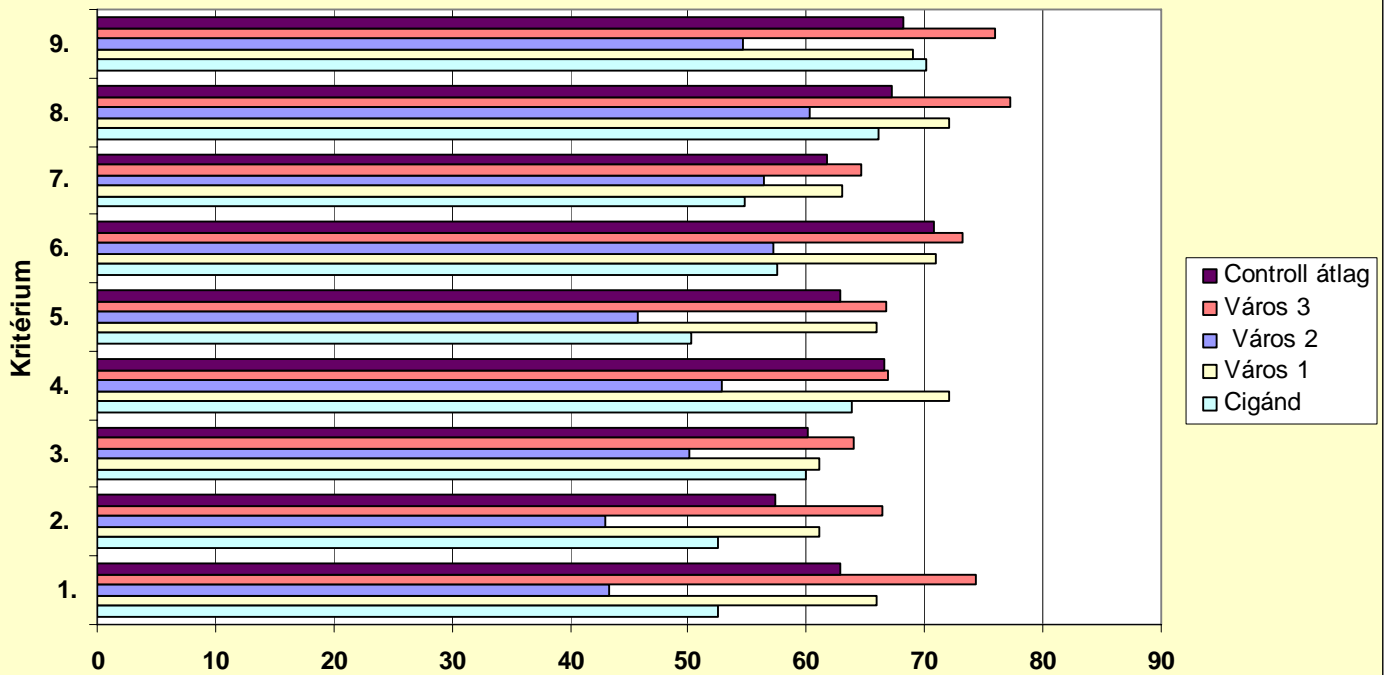


## 6.2. Benchmark adatok

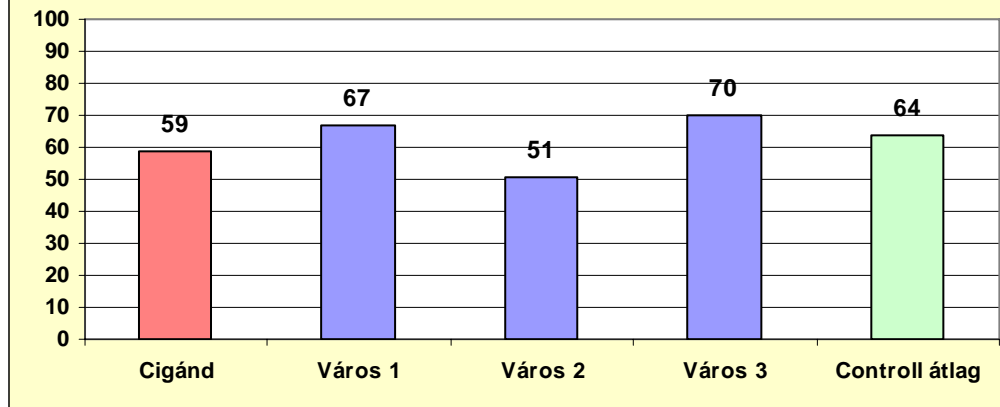
Az alábbi ábrán a hivatal idej eredményeit hasonlítottuk össze három hasonló nagyságú város 2009-es eredményeivel, valamint a 2008-2009-es Controll átlaggal.

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

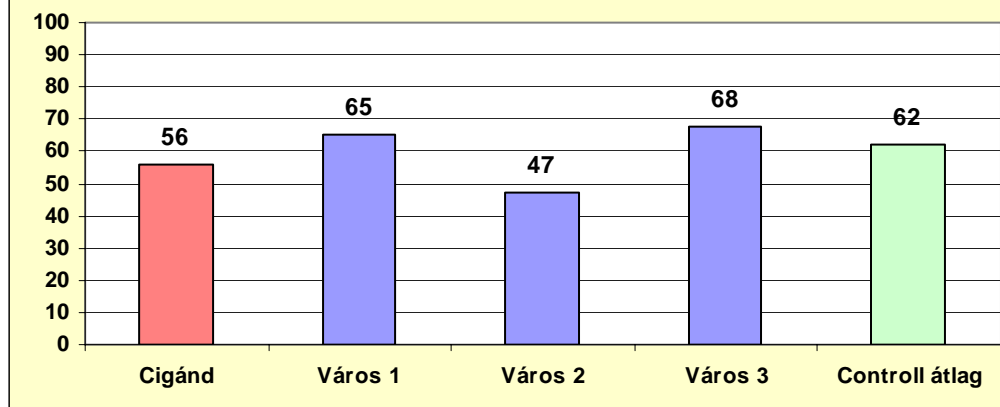
### Cigánd eredményeinek összevetése

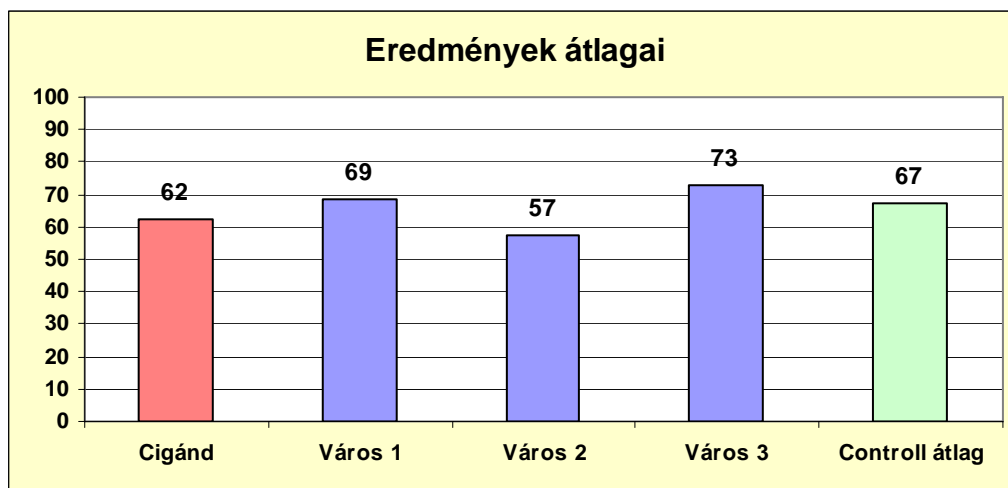


### Szervezeti átlagok



### Adottságok átlagai





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 szegmenseként jelen van, gyakorlatiasabb módon oldották meg a kérdőív-kitöltést, esetükben alacsony szórást és magasabb értékeket mértünk.

Javasoljuk, hogy Cigánd 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.

A vezetéssel közösen kidolgoztuk a kutatás eredményeit intézkedési tervben feldolgozó fejlesztési javaslatokat 2010-2011. évre vonatkozóan.