

## A RENDVÉDELMI CAF ÖNÉRTÉKELÉS TAPASZTALATAI A HATÁRÓRSÉGNÉL

Minőségfejlesztési tevékenység a Határórségnél. Mit is jelent ez pontosan? Mi a minőség, minek a minősége, miért foglalkozunk ezzel? Hogy valósul meg ez a szervezetnél egy CAF (Common Assessment Framework) önértékelési felmérésen keresztül?

Ha egy szervezet a minőségügy mezejére lép, fel kell mérnie hol tart, milyen értékei vannak, mik a hiányosságai, mely területeket kell fejleszteni. Ezen információk megszerzésének nagyon sok eszköze lehet. Egyik az önértékelés, melyet meghatározott szempontok alapján a szervezet munkatársaiból kialakított önértékelő csoportok végeznek el. Hozzászólásomban ennek gyakorlati megvalósulásáról, a Határórség minőségfejlesztési tevékenységéről, majd ezen belül az alkalmazott CAF önértékelés tapasztalatairól kívánok említést tenni.

A minőségközpontú szemlélet nem előzmény nélküli a Határórségnél. Erre jó példával szolgálnak az 1995. májusában Siófokon a III. Nemzetközi Határrendészeti konferencián kihirdetett ún. „Siófoki elvek” – biztonság, kultúráltság, gyorsaság vagy a tevékenységi filozófia érvényesítése a „Törvényesség, szakszerűség, hatékonyság” jegyében.

A szervezet folyamatosan meg akar felelni a változó gazdasági-társadalmi, ún. külső elvárásoknak: a mai Európai Unió környezetnek, a Schengeni elvárásoknak, a társadalomnak, vagy a Nemzeti Minőségfejlesztési Programnak. A jellemző viszont az, hogy mindezt egyre szűkösebb költségvetésből kell megtennie. Fejlesztésre évek óta nincs lehetőség, tehát a meglévő struktúrák keretei közt, a meglévő kondíciókra alapozva kell valami újat, új minőséget létrehozni. A jobbítás, költségmegtakarítás, hatékonyabb működés, mint belső motivációs elemek új technikákat, új módszereket kívántak. Megfogalmazódott a cél; holnap jobban akarjuk csinálni, mint ma, illetve mi jobban akarjuk csinálni mint mások!

A határórségi elhatározásokat támogatta számos jogszabály, dokumentum, ajánlás, így különösen:

- a közigazgatási szolgáltatások korszerűsítési programjáról szóló 1113/2003 (XI.11.) sz. Korm. határozat;
- a Belügyminisztérium 2003-2006. évre szóló közigazgatási és rendvédelmi ágazati stratégiája (9/2003 BK különszám BM Közig ÁT intézkedés);
- a Határórség középtávú szakstratégiája, illetve 2010-ig szóló testületi stratégiája;
- a Belügyminisztérium egységes minőségfejlesztési koncepciója (2002.április 9.); valamint
- a Magyar Közigazgatási Minőség Díjról szóló 37/2003. (VIII. 14.) sz. BM rendelet.

A termelő cégeknél már jól bevált minőségügyi tevékenységek közigazgatási, azon belül rendvédelmi adaptációja komoly együttműködést követelt meg az érintett és

elkötelezett szervezetektől. Ezért a Határőrség is felvette a kapcsolatot a társ rendvédelmi szervekkel, és különböző minőségügyi társaságokkal a szakmai támogatás reményében. Az új feladat megkövetelte külön osztály létrehozását, mely mára Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztályként koordinálja a Határőrség minőségfejlesztési tevékenységét.

A Határőrség a szervezeti minőségkultúra meghonosítása érdekében 2004-ben intézményi minőségfejlesztésbe kezdett, és a 22/2004 (VI.29.) OPK Intézkedéssel meghirdette minőségfejlesztési és innovációs programját.

Bármilyen minőségfejlesztési tevékenység megkezdése előtt, egy szervezetnek fel kell tennie a kérdést: milyenek vagyunk, hol tartunk, mik az adottságaink, lehetőségeink, hova akarunk eljutni, és hogyan. Ezen általános helyzetkép meghatározásához a Határőrség a rendvédelmi környezetre adaptált CAF önértékelési módszert alkalmazta.

A tevékenység szervezeti szintekhez kötött háttereként az Országos Parancsnokságon három, igazgatóságoként egy vagy kettő, és kirendeltségenként egy-egy minőségfejlesztési koordinátorból álló minőségfejlesztési koordinátori hálózat került kialakításra, amely biztosítja az országos szintű munkavégzést.

A CAF egy angol rövidítés: Common Assessment Framework, azaz magyarul Közös Értékelési Keretrendszer. (Használatos még a „Közösségi” és „Általános” megnevezés is.) A CAF az Európai Unió által kidolgozott közigazgatás önértékelési modell, amely meghatározott kritériumok kérdőíves vizsgálatán keresztül valósul meg. A „tükörbenézés” során a szervezet azonosítja a tevékenységében rejlő, s annak eredményességét és hatékonyságát leginkább befolyásoló problémákat, majd ezen elemek értékelése eredményeképpen meghatározza saját szervezeti erősségeit és gyengeségeit. Ezt követően kerül sor a továbbfejlesztésre irányuló javaslatok megfogalmazására; az erősségek megtartására, a fejlesztendő területek javítására. A CAF egységes követelményrendszere lehetővé teszi az egymástól való tanulást (benchmarkingot), a legjobb gyakorlat megismerését, és a szervezet folyamatos fejlődését.

A rendvédelmi CAF alapú önértékelés a Belügyminisztérium Közigazgatásszervezési és Közszolgálati Hivatalával szorosan együttműködve szinte napi kapcsolat révén valósult meg, ezzel is biztosítva a folyamatos szakmai támogatást és iránymutatást. A folyamat BM szinten is egyedül álló formában valósult meg a Határőrségnél, mert valamennyi szervezeti egységre, elemre kiterjedt.

A társ rendvédelmi szervekkel közösen 2004. május-július között kidolgoztuk a CAF rendvédelmi változatát. Az önértékelést gondosan meghatározott kritériumok alapján kiválasztott kontrollcsoportok segítségével hajtottuk végre, biztosítva ezzel a reprezentativitást. A felmérésben a teljes állomány 10%-a, pontosan 1213 fő vett részt. A folyamat a Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztály, három központi, tíz területi, és hatvanhárom helyi minőségfejlesztési koordinátor irányításával zajlott. Az önértékelés megvalósítása érdekében három központi, tizennyolc (nyolc Igazgatóságon két-két, két Igazgatóságon egy-egy) területi és hatvanhárom helyi szintű, összesen nyolcvannégy reprezentativitást biztosító értékelő (kontroll) csoport került kialakításra, amelyek egyben a megfelelő tevékenységi keretet is biztosították.

A felkészítés sajátosan került megoldásra: előbb a vezetők meggyőzése történt meg, majd ezután a koordinátorok kaptak CD-n egy segédkönyv elveit követő felkészítési anyagot, amely részletesen kitért azokra a helyzetekre, amelyek problémát jelenthettek, de készült útmutató a csoportos tevékenység viselkedési szabályaira, a vezetői magatartásra is. A teljes állomány részére tájékoztató anyagok készültek. A komplex felkészítés multiplikátor rendszerben, a Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztály aktív

közreműködésével és felügyelete mellett, külső előadó eseti igénybevételével került megoldásra.

A folyamat elindítását nagymértékben elősegítette a vezetői elkötelezettség egyértelmű kinyilvánítása, a határőrségi írott sajtóban való folyamatos szereplési lehetőség, illetve egy új vélemény-nyilvánítási forma felismerésének ténye az állomány részéről.

Az önértékelés komoly előrelépést jelent az új típusú gondolkodás és tevékenységi kultúra kialakítása felé. Az on-line kérdőíves önértékelés, minden szinten egyéni kérdőívkitöltéssel kezdődött, melynek eredményei alapján egy konszenzusos értékelés keretében a csoportok meghatározott kritérium rendszer (kilenc kritérium, huszonhét alkritérium) segítségével értékelték a szervezet működését, folyamatait.

A megjelölt kiemelkedő és fejlesztendő területek alapján minden helyi és területi szinten elkészült egy javaslat az önértékelés eredményeire támaszkodó intézkedési tervre, mely a megoldásra váró problémákra koncentrál, és a feladat meghatározására is tartalmaz felvetéseket.

A felmerült, cselekvést igénylő területekre tekintettel a kérdőív kilenc kritériumának megfelelően cselekvési sávok lettek meghatározva országos szinten. Ezen cselekvési sávokat figyelembe véve, illetve minden szervezeti egység/elem az eredményeire támaszkodva folyó év elején (területi és helyi bontásban) az illetékes szakterületi főosztályokkal egyeztetve elkészítette saját átfogó feladattervét. A feladattervben a feladatok végrehajtásának ütemezését – azonnali (határidejét egy-három hónapra), rövidtávú (határidejét 6 hónapon belül) és középtávú (határidejét 2006. végéig) – időszakokra bontva tervezték, és a vezetők meghatározták a feladatok végrehajtását ellenőrző módszereket és eszközöket.

A tevékenység 2004. júniusi megindulása óta a minőségfejlesztés mint téma állandó napirendi pontként szerepel minden szintű vezetői értekezleten és fórumon. Folyamatos érdeklődés tapasztalható a vezetés részéről, illetve az állomány is igényli a tájékoztatást a folyamatokról.

A határőrségi CAF önértékelés lezárását jelentő „Módszertani Igazolás”-ok kiadásához az önértékelési folyamatot hitelesítő dokumentáció összeállítására volt szükség, melyet elektronikus formában kellett a BM CAF implementátornak felterjeszteni.

A szervezeti önértékelés során két nagy területet vizsgálunk. Egyrészt a szervezet adottságait; a képességeinket, a szervezetünk minőségképességét, másrészt a szervezet eredményeit; az érdekelték elégedettségét, tevékenységeink minőségét, azaz mit értünk el, ki mennyire elégedett?

A szervezet által elért eredményekről vannak (főleg statisztikai) kimutatások, szakmai mutatók, jelentések, de hogy:

- mennyire elégedettek a munkatársak,
  - mennyire elégedettek a tevékenységünkkel a lakosság és az ügyfelek,
  - és mennyire elégedett a társadalom,
- rendszerezett információk nem álltak rendelkezésre.

Egy haladó, minőségi gondolkodású szervezetnek (cégnek) egyre inkább hangsúlyt kell fektetnie az elégedettségi vizsgálatokra, a környezet véleményének pontos ismeretére, és működésükben olyan szemléletváltást kell érvényesíteni, melyben a „vevő” (ügyfél), illetve a „belső vevő” azaz a munkatársak elégedettségének mérése a folyamatok szerves része, és egyre inkább a szolgáltatásközpontú megközelítés érvényesül. Ennek szellemében és a CAF önértékelés fontos elemeként a tevékenységünkre vonatkozó elégedettség

magállapítására – az információszerzés egyik legegyszerűbb módját kiválasztva – reprezentatív kérdőíves véleménykutatást végeztünk.

A módszer alapja egy előre megszerkesztett kérdőív, amellyel a tanulmányozni kívánt szervezet jellemzői sokoldalúan, írásban rögzítve térképezhetők fel. Fő cél, a jellemzők minősítése, színvonaluk értékelése, és így az általános értékítéleten túlmenően, a javítandó-fejlesztendő területek kiemelésének segítése. Ezzel az eszközzel a Határország 2004. augusztus havában külső és belső elégedettségi vizsgálatokat végzett. Kikértük az utasok, ügyfelek (1452 fő), a határterületi lakosság (1713 fő), az önkormányzatok (a magyarországi települési önkormányzatok 14%-a, 451 kérdőív) és a saját állomány (1661 fő, az állomány 13,8%-a) véleményét.

Más és más szemüvegen keresztül megítélve a szervezet működését, tevékenységét, megjelenését, még teljesebb képet kaphatunk arról, hogy milyenek vagyunk, mik az elvárások velünk szemben. Mind a négy területnek a saját érintettségének megfelelő kérdéseket tettünk fel, azzal a céllal, hogy több információnk legyen arról, hogyan vélekednek rólunk.

Hogy látja a Határorséget az állampolgár, aki átutazik valamelyik határátkelőhelyen, hogy látja az, aki a határmenti települések egyikén élve, nap mint nap találkozik határőrökkel, hogy látja az, aki valamely együttműködő szervnél dolgozva kerül kapcsolatba a szervezettel, és végül hogy látja az, aki a Határország dolgozója?

A felterjesztett dokumentáció szakmai elbírálását követően a BM KKH részéről 2005. április 29-én megtörtént a Módszertani igazolások átadása az Országos Parancsnokságon az önértékelésben résztvevő szervezeti elemek, egységek részére.

Az önértékelés koordinálásában illetve a dokumentáció összeállításában résztvevő minőségfejlesztési koordinátorok, illetve a folyamatot valamilyen módon támogató személyek emléklapot kaptak a Határország országos parancsnokától.

*Az önértékelési folyamat legfontosabb eredményei:*

- A minőségügy tevékenységi keretének kialakulása (Stratégiai Tervező és Minőségfejlesztési Osztály és a minőségfejlesztési koordinátori hálózat).
- A minőségügyi kultúra intézményesülése.
- Új szemlélet meghonosodása.
- Elégedettségi felmérések, mint új minőségügyi technika alkalmazása, ezáltal kapcsolatok megerősítése, felvétele, javítása az önkormányzatokkal, lakossággal, ügyfelekkel, valamint a munkatársak bevonása a folyamatokba.
- A kijött fejlesztendő területek, és az elégedettségi felmérések eredményeit figyelembe véve, konkrét feladattervek születtek, melyek projektszemléletű végrehajtása most folyik.
- Visszacsatolási rendszer működtetését kényszeríti ki.
- Csoportmunkamódszerek alkalmazása (team munka, SWOT analízis, brainstorming, benchmarking).
- A CAF önértékelés országos végrehajtása, minden szervezeti elemre/egységre kiterjedően 1200 ember bevonásával.
- Minden részt vett szervezeti egység/elem Módszertani Igazolást kapott, mely igazolja, hogy az önértékelést az előírt követelményeknek megfelelően hajtotta végre a Határország.

Az önértékelési folyamat olyan dokumentált érettségi szintet jelent a szervezetnek, amely kellő alapot biztosít a további minőségügyi tevékenységnek. Ennek első lépéseként 2005. májusában a XIII: Nemzetközi Határrendészeti Konferencián kihirdetésre került a Határőrség Minőségpolitikai nyilatkozata.

A Határőrség közép és hosszú távú stratégiájában stratégiai célként szerepel a minőségügyi folyamat kiszélesítése, a Határőrségi Kiválósági Modell (HKM) kialakítása és bevezetése. A HKM segítségével a standard EFQM (European Foundation for Quality Management) önértékelési modellhez hasonlóan, lehetőség nyílna a határőrségi szervek minőségügyi megítélésére, a folyamatos fejlesztés beépítésére a folyamatokba, a szervezeti egységek közötti tapasztalatcsere fokozására. Megfelelő motivációs rendszer kiépítése mellett, a legjobb eredmény elérésére való törekvés lehetne a minőségi munkavégzés motorja. Ezen felül a szervezet 2005. évre meghatározott testületi kiemelt célkitűzései között is megfogalmazásra került, hogy folytatni kell a minőségfejlesztés és innováció terén megkezdett munkát.

A Határőrség további céljai a minőségügy terén a Határőrségi Minőségirányítási Rendszer kiépítése, bevezetése illetve működtetése, és szeptembertől az EFQM önértékelés alkalmazása már kontrolálva a CAF feladattervekből megvalósult eredményeket is.