



Szellemi Tulajdon
Nemzeti Hivatala



SZÉCHENYI TERV

A teljesítménymenedzsment

MÓDSZERÉNEK BEVEZETÉSE a Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalában

a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti
teljesítmény indikátorok kidolgozásának támogatására

2014. április 30.

Készítette: Az SZTNH 1. Teljesítménymenedzsment Munkacsoportja
Külső szakértő: Consact Minőségfejlesztési és Vezetési Kft.

A Teljesítménymenedzsment módszertan bevezetése az ÁROP-1.2.18/A azonosító jelű, „Szervezetfejlesztési Program” című projekt keretében készült.

Projektvezető: Babilai Ildikó

PFB vezető: Igréczné Sipos Etelka

PFB tag: Hajdú Judit

Jóváhagyta:

Dr. Bendzsel Miklós elnök
projekt szponzor

TARTALOM

1. BEVEZETÉS.....	3
2. AZ ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN BEMUTATÁSA	5
2.1 A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENTTEL KAPCSOLATOS KORMÁNYZATI ELVÁRÁSOK	5
2.2 A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY ÉRTELMEZÉSE A KÖZIGAZGATÁSBAN, TELJESÍTMÉNYINDIKÁTOROK TÍPUSAI	8
2.3 A STRATÉGIAI ÉS AZ OPERATÍV SZINTŰ TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT	13
2.4 A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY CÉLOK ÉS MUTATÓK ÖSSZERENDELÉSÉNEK INTEGRÁLT MÓDSZERE	14
2.5 A FEJLESZTÉS SZABÁLYOZÁSI KÖRNYEZETE, IGAZODÁSI PONTJAI	17
3. A FEJLESZTÉS MEGVALÓSÍTÁSA	20
3.1 A FEJLESZTÉS INDÍTÁSA.....	21
3.2 CÉLOK TERVEZÉSE	26
3.3 TELJESÍTMÉNYINDIKÁTOROK KIDOLGOZÁSA A CÉLOKHOZ	30
1. MELLÉKLET – ÁLLAPOT FELMÉRÉS – 2013-RA VONATKOZÓAN	43
2. MELLÉKLET – A FEJLESZTÉS TERJEDELMÉNEK ÉS CÉLJÁNAK KIJELELÉSE.....	46
3. MELLÉKLET – ÁLLAPOT FELMÉRÉS SORÁN VIZSGÁLT DOKUMENTUMOK KÖRE	47
4. MELLÉKLET – CÉLFÁK	49
5. MELLÉKLET – KITÖLTÖTT INDIKÁTOR TESZTELÉSI TÁBLÁZATOK	56

1. Bevezetés

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala (továbbiakban: Hivatal) az Új Széchenyi Terv Államreform Operatív Program támogatási rendszeréhez benyújtott „A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatalának szervezetfejlesztése” című ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0001 jelű pályázatát a Közigazgatási Reform Programok Irányító Hatóságának vezetője 26.907.140 Ft összegű támogatásra érdemesnek ítélte.

A végrehajtandó szervezetfejlesztés összességében hozzájárul a Hivatal belső működése hatékonyságának fokozásához, és a projekt keretében tervezett intézkedések bevezetésével elérhetjük,

- hogy a Hivatal teljesítőképessége mérhetővé válik,
- hogy a belső folyamataink – a funkcionális folyamatokon keresztül – racionális, szabályozott folyamatokká válnak,
- a belső tudás hatékony kiaknázását és megtartását,
- hogy a Hivatalban kialakul az önértékelő- önfelkészítő szervezeti kultúra,
- hogy a változásmenedzsment több területre való kiterjesztésével Hivatalunk képes lesz a folyamatosan változó környezethez zökkenőmentesen alkalmazkodni.

A Hivatal az elérendő cél érdekében az alábbi öt nagy fejlesztési, beavatkozási területen határozott meg feladatokat:

- Teljesítménymenedzsment (intézményi és egyéni célok)
- Folyamatoptimalizálás
- Tudásmegosztás
- Minőségirányítás
- Változáskezelés

Jelen dokumentumban azt írjuk le, hogy a Hivatal hogyan adaptálta az I-1 Teljesítménymenedzsment fejlesztés - a szervezeti célok meghatározása, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozása beavatkozási területre kiadott módszertani útmutató tartalmát a saját tevékenységére, illetve azon belül a kitűzött stratégiai célokra.

A jelen, I-1. számú beavatkozás szorosan illeszkedik a teljesítménymenedzsment témában az ÁROP-1.2.18. azonosító jelű „Szervezetfejlesztési Program” keretében készült további két teljesítménymenedzsment módszertani útmutatóhoz:

- a 2. sz. módszertani útmutatóhoz, amely a szervezeti és egyéni célok összekapcsolásához, valamint
- a 3. sz. módszertani útmutatóhoz, amely a szervezeti célok megvalósításáról készítendő szervezeti teljesítmény beszámolók, jelentések kidolgozásához nyújt segítséget.

A Teljesítménymenedzsment témakörben létrehozott három módszertan közül a Hivatal az első kettőt alkalmazta. A 3. sz. módszertani útmutató bevezetésére nem volt szükség, mivel ez a tevékenység a Hivatalnál régebb óta irányított keretek között működik.

Az indikátorok kidolgozása során felmerült ügyfél-elégedettség típusú mutatószámok használata is. Ezen indikátorokon keresztül egy további szervezetfejlesztési módszertan (a 7/A – Ügyfél-elégedettség mérése módszertan) is kapcsolódhatna a beavatkozáshoz. Mivel a Hivatalban a minőségirányítási rendszer bevezetése óta (2010) a rendszer keretein belül folytat Ügyfél-elégedettség mérést, és eredményeit felhasználja a folyamatos fejlesztéshez, eme beavatkozást sem vállaltuk a Projekt keretén belül, mivel új eredményeket nem hozott volna.

A fentiekből jól látható, hogy a Teljesítménymenedzsment az irányítási rendszer több pontjához is kapcsolódik, és alkalmazása a rendszerbe beépítve hozhat hosszú távon fenntartható eredményeket. Ennek megfelelően a stratégiai célok meghatározását és lebontását az Integrált Irányítási Rendszer részeként, a vezetőségi átvizsgáláshoz kapcsolódóan kívánjuk végezni a következő évtől.

A módszertan támpontot adott a stratégiai és operatív teljesítményméréshez a szervezeti célok és indikátorok kialakításának és alkalmazásának követelményeire; bemutatta a szervezeti teljesítmény indikátorok típusait; végigvezetett a szervezeti célok és mutatószámok kidolgozásának folyamatán és alkalmazásuk módjain; továbbá sablonokkal, konkrét indikátorokkal, és a mutatószámok konkretizálását támogató, gyakorlati útmutatásokkal segítette a fejlesztési projektek eredményes végrehajtását.

A Hivatal – többek között a minőségirányítási rendszere kidolgozása kapcsán – már korábban kialakított mutatószámokat, indikátorokat a folyamatok figyelemmel kísérésére, de a stratégiai célok BSC megközelítésű lebontása új nézőpont szerinti megközelítést igényelt.

2. Az alkalmazott módszertan bemutatása

A fejezet a kiadott módszertani segédletet felhasználva bemutatja:

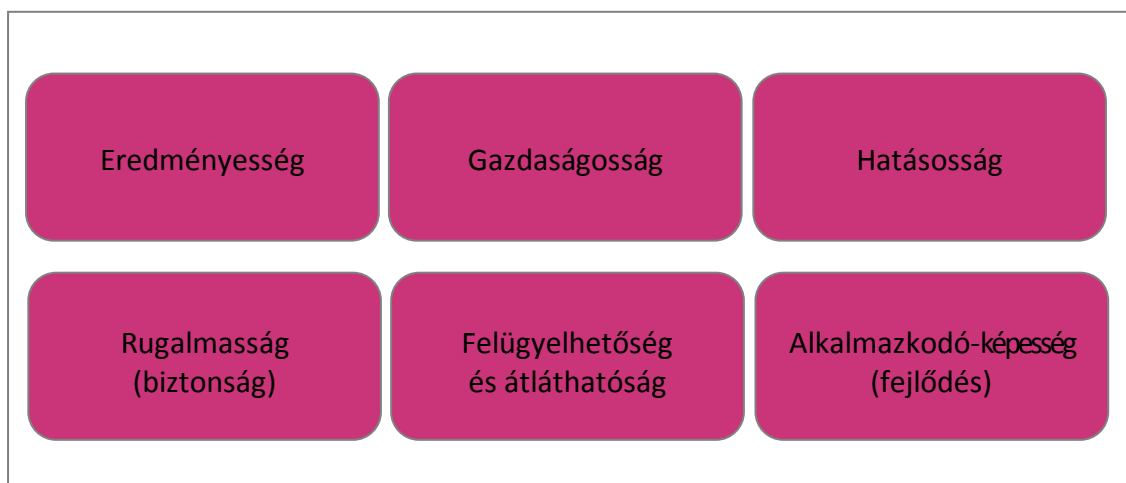
- a beavatkozással kapcsolatos elvárásokat és bevezetésének indokait a közigazgatásban,
- a módszertan kidolgozásának hátterét,
- a módszertanban meghatározott fontosabb fogalmakat és a módszertan elméleti hátterét,
- a BSC modell bemutatását,
- a kapcsolódó jogszabályokat.

2.1 A szervezeti teljesítménymenedzsmenttel kapcsolatos kormányzati elvárások

A Magyar Program legfontosabb stratégiai célja az állami működés hatékonyságának, a közszolgáltatások színvonalának emelése: a hatékony nemzeti közigazgatás megteremtése.

A Kormány a Magyar Programban kijelölte a közigazgatás általános teljesítmény-fejlesztésével kapcsolatos célokat, bevezetve a „Jó Állam” fogalmát. Az állam – a Program alapján – „attól tekinthető jónak, hogy az egyének, közösségek, és vállalkozások igényeit a közjó érdekében és keretei között, a legmegfelelőbb módon szolgálja.”

A Magyar Program konkrét, intézményrendszer szintű teljesítmény-elvárásokat is megfogalmaz:



1. ábra: A Magyar Program főbb, rendszer szintű teljesítmény-elvárásai

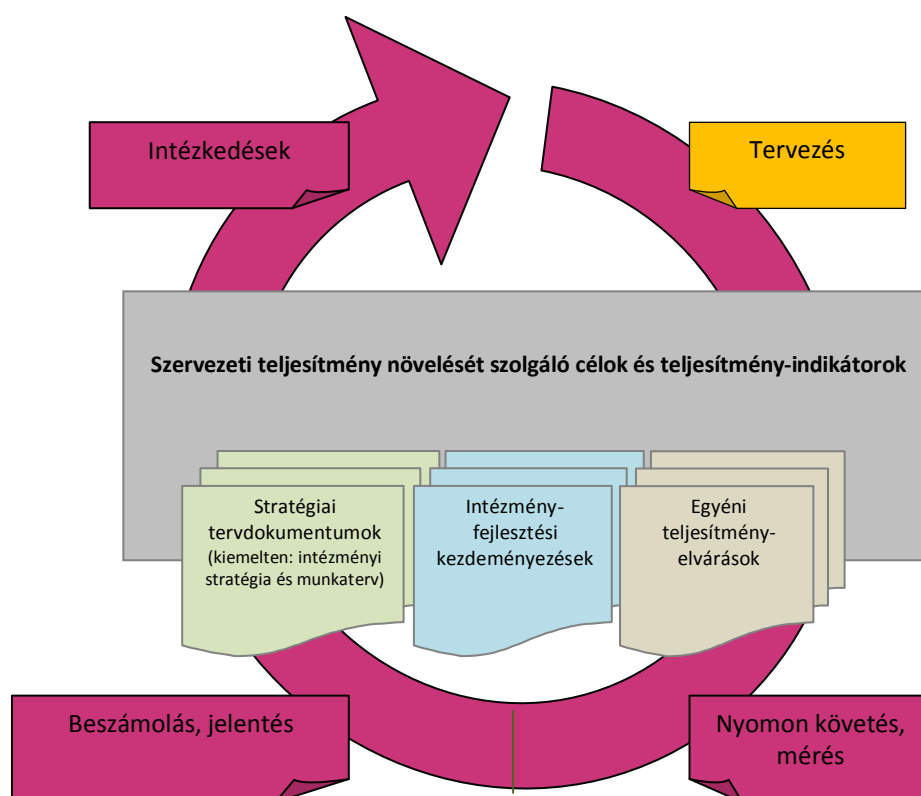
A Program a teljesítmény-elvárások relevanciáját egyrészt a hazai közigazgatás történelmi tapasztalataival, másrészt a jelen közigazgatási rendszer működési gyengeségeivel indokolja, beleértve különösen a hatékonysági visszacsatolások hiányát; a feladat- és létszámalapú tervezés nem általános gyakorlatát; a valós intézményi teljesítmények kapcsán rendelkezésre álló hiányos mérési és statisztikai rendszert.

A Program célul tűzte ki az **egységes és integrált közigazgatási teljesítménymenedzsment rendszer alapjainak kidolgozását**. A teljesítménymenedzsment rendszer – a költségvetési szervek stratégiájával és éves munkaterveivel összhangban – magában foglalja a szervezeti teljesítmény növelésére irányuló célok és teljesítményindikátorok egységes módszertan alapján történő kidolgozását, a kapcsolódó vezetői jelentések és beszámolók elkészítését, valamint a jelentések összeállításához kapcsolódó intézményi adatgyűjtést és értékelést.

A teljesítménymenedzsment többet jelent a teljesítmény értékelésénél. **A teljesítménymenedzsment az a folyamat**, amelynek során a szervezet vezetői meghatározzák, hogy az egyes szereplőknek mit kell tenni ahhoz, hogy az intézmény stratégiai céljai megvalósuljanak. Ebből kifolyólag az egyéni teljesítményeken keresztül a szervezet teljesítményét igyekszik növelni, egy olyan komplex rendszert alkotva, amely a szervezeti teljesítmények tervezését lebontja egyéni teljesítmény-követelményekké, az egyéni teljesítményértékelést pedig összekapcsolja az ösztönzési rendszerrel, a kompetenciafejlesztéssel.

Az intézmények teljesítménymenedzsment rendszerét fentről lefelé haladva célszerű kialakítani: először a szervezeti teljesítmény növelésével kapcsolatos célokat és azok konkretizálását szolgáló indikátorokat kell rögzíteni, majd ebből levezetve meghatározhatóak az egyének (munkakörök) szintjén értelmezhető, konkrét teljesítmény- és kompetencia elvárások.

Jelen beavatkozás a teljesítménymenedzsment rendszer kialakításának, fejlesztésének első szakasza, a szervezeti célok és indikátorok kidolgozása.



2. ábra: A stratégiai és operatív szervezeti teljesítménymenedzsment funkciója és kapcsolódásai

A teljesítménymenedzsment az intézmény vezetése számára eszköz arra, hogy az adott intézmény:

- a saját szervezeti teljesítményével kapcsolatos releváns területeken fejlesztési célokat és teljesítmény-elmvárásokat fogalmazzon meg,
- figyelemmel kísérje a teljesítmény-elmvárások megvalósulása érdekében tett beavatkozások teljesülését,
- folyamatosan kövesse a szervezeti teljesítményt, az eredmények alapján – a működés folyamatos fejlesztése érdekében – belső fejlesztési szükségleteket határozzon meg,
- az egyéni szintű célokban a szervezet teljesítménye szempontjából releváns célokat jelenítse meg,
- a költségvetés tervezés megalapozásakor számba vegye a releváns teljesítményadatokat,
- az intézményfelügyelettel kapcsolatosan összehasonlíthatóvá tegye az intézményi teljesítményeket,
- kritikus helyzetben vezetői szinten is beavatkozzon.

Fentieknek megfelelően a teljesítménymenedzsment a stratégiai (költségvetési éven túlnyúló) és az operatív (költségvetési éven belüli) célok megvalósítása, az intézmény működésének

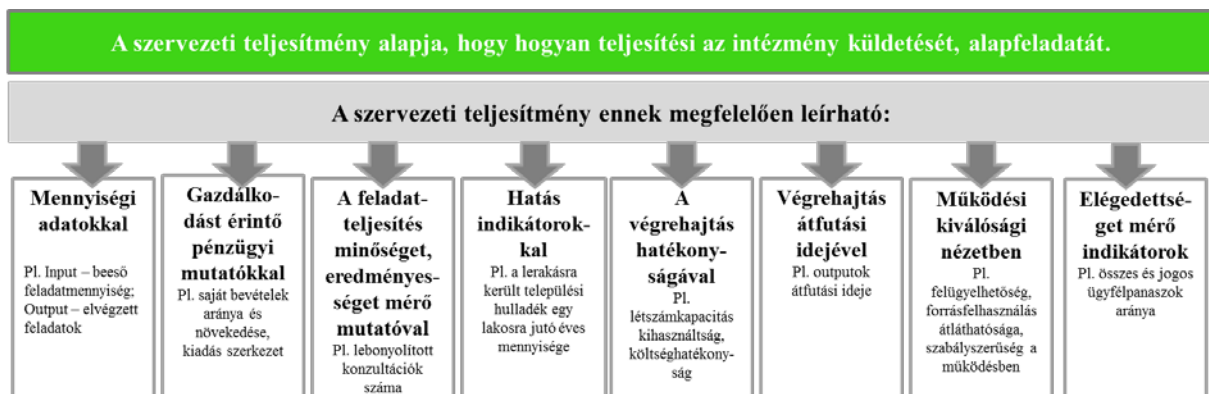
irányítása mellett a fejlesztési szükségletek feltárásában is hatékony segítséget nyújt a Hivatal vezetése számára.

2.2 A szervezeti teljesítmény értelmezése a közigazgatásban, teljesítményindikátorok típusai

Egy adott intézmény szervezeti teljesítményét az határozza meg, hogy az intézmény **hogyan** teljesíti a jogszabályokban és egyéb szabályozó dokumentumokban rögzített küldetését, alapfeladatát - a szervezet teljesítménye több megközelítésben vizsgálható.

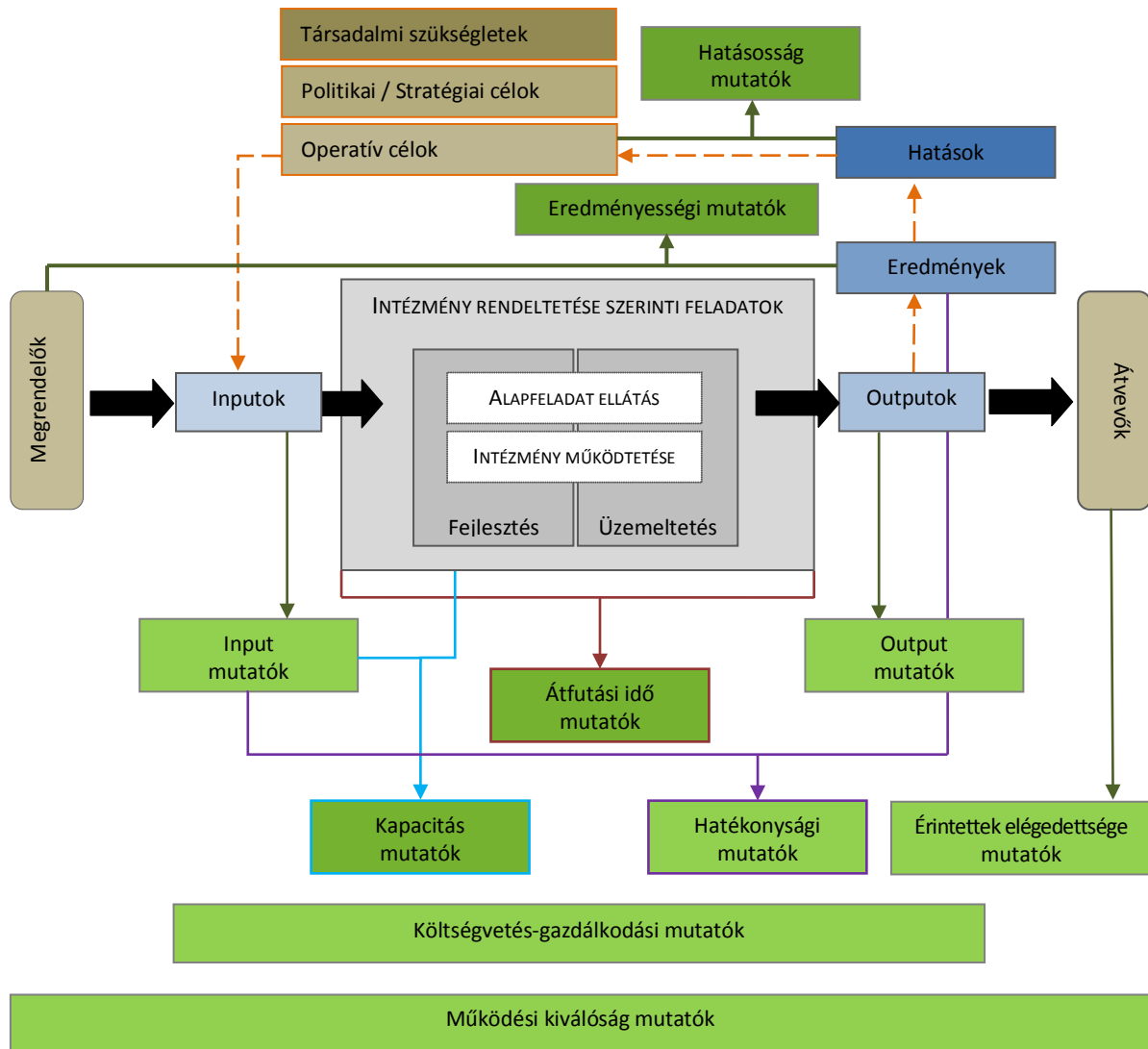
A fejezet a témában készült kormányzati dokumentumokra és fogalmi rendszerre építve ad iránymutatást arra, hogy a szervezet teljesítménye hogyan írható le a Magyar Program elvárásainak megfelelő, a teljesítményt komplexen leíró teljesítményindikátorokkal.

Az indikátor olyan tényeket számszerűsít, amelyekkel a szervezeti teljesítmény nyomon követése (monitoring) megvalósítható. Fontos kiemelni, hogy „nem minden adatot, statisztikát tekintünk indikátornak. Indikátorra a felhasználás teszi az információt, vagyis az indikátor olyan adat, amely valamely tevékenység során a döntéshozatal, a tárgyalás vagy a kommunikáció támogatójaként hasznosul”.



3. ábra: Hogyan írható le a szervezeti teljesítmény?

A szervezet teljesítményét visszaadó teljesítménymutatók logikai összefüggését az alábbi ábra szemlélteti:



4. ábra: Teljesítménymutatók származtatása

A fentieknek megfelelően a szervezeti teljesítményindikátorok alábbi típusait különböztetjük meg:

Szervezeti teljesítmény-jellemző	Teljesítmény-indikátor típus	Mit határoz meg az indikátortípus?	Megjegyzés	Mutató példa
Input teljesítmény	Input jellegű mutatók (beérkező feladatmennyiség)	Mi és milyen mennyiségben áll rendelkezésre a működéshez, illetve az egyes tevékenységek elvégzéséhez (erőforrások), valamint milyen ügyek, feladatok és milyen mennyiségben érkeznek az adott intézményhez?	A vizsgált tevékenység elvégzéséhez felhasznált inputok, erőforrások mennyiségét mérik. Jellemzően a célhierarchia alján lévő célok mérésére, a származtatott mutatók alapadataiként való használatra ajánlott. (Például: Input: beérkezett dokumentumok száma; Erőforrás: munkatársak létszáma)	<ul style="list-style-type: none"> Felhasznált pénzügyi, humán és fizikai erőforrások mennyisége és minősége Bevont külső erőforrások mennyisége és minősége Szervezet szolgáltatása iránti kereslet mennyisége és minősége
	Input jellegű mutatók (erőforrás jellegű mutatók)			
	Input jellegű mutatók (szervezeti együttműködés mutatói)			
Output teljesítmény	Output jellegű mutatók	Az inputok felhasználásával, azokból kiindulva mit és milyen mennyiségben, minőségben állít elő a szervezet a tevékenysége során?	A hangsúly az előállított termék/szolgáltatás mennyiségén van (például határidőre elkészült dokumentumok száma, az elkészült jogszabály szakmai fogadtatása).	<ul style="list-style-type: none"> Szervezet által előállított (nyújtott) szolgáltatások mennyisége és minősége Szervezeti (belső) felhasználásra előállított szolgáltatások mennyisége és minősége
Költségvetési teljesítmény	Költségvetés-gazdálkodási mutatók	Milyen az adott intézmény költségvetési gazdálkodása, rendelkezésre álló forrásai, felmerült kiadásai, kötelezettségei, vagyoni mutatói, illetve azok arányai?	-	Igénybe vett belső és külső erőforrások felhasználásához kapcsolódó költségek nagysága, mértéke.
Hatékonyság	Kapacitás kihasználtságot jellemző mutatók	A működés biztosítására milyen mértékben történt meg a rendelkezésre álló erőforrások tényleges felhasználása?	Az adott intézmény rendelkezésére álló erőforrások kihasználtságát mutató mérőszámok.	Működés biztosítására felhasznált erőforrások mértéke.

Szervezeti teljesítmény-jellemző	Teljesítmény-indikátor típus	Mit határoz meg az indikátortípus?	Megjegyzés	Mutató példa
	Hatékonyságot jellemző mutatók	Milyen viszonyban állnak a felhasznált erőforrások (inputok) a közvetlen és a közvetett eredményekkel (outputokkal)?	Az adott intézmény által elért közvetlen és közvetett eredmények, kimenetek és a hozzá kapcsolódó „befektetések” viszonyát értékelő mérőszámok.	Egységnyi szolgáltatás előállítására (nyújtására) felhasznált erőforrások mennyisége.
Eredményesség	Eredményességet jellemző mutatók	A működés közvetlen (output) és közvetett (hatás) eredményei mennyire felelnek meg az intézménnyel szembeni elvárásoknak és céloknak?	Az intézmény működése során létrejövő közvetlen és közvetett kimeneteknek, eredményeknek és a velük szemben támasztott elvárásoknak való megfelelés – minőség, szakszerűség, időszerűség (helyes időben történő előkészítés) – mérésére szolgál.	Az intézményi működés közvetett és közvetlen eredményeinek viszonya az intézménnyel szembeni elvárásokkal és célokkal.
Hatásosság	Hatásokat jellemző mutatók	Mi az a tényező, amelynek változása az eredmények elérésének mértékével megközelítően egyenes arányban mutatja a beavatkozással elérni kívánt közép- és hosszú távú célok elérését?	A közvetlen és azonnali eredményeken túlmutató, elsősorban közvetett, ezáltal sokkal inkább közép- és hosszú távon érzékelhető hatások mérésére vonatkozó mutató. A megfelelően kiválasztott mutató értékének alakulása érzékeny, vagyis egyéb hatások kiszűrésével kifejezetten a hozzárendelt beavatkozások hatásaira koncentrálnak. A hatás közép- és hosszútávon értelmezhető: a mérési időszak a hatás mértékét befolyásoló egyéb mutatók mérési módja és gyakorisága szerint kerüljön meghatározásra.	Az intézményi működés közvetett eredményeinek mennyisége és minősége
Átfutási idő	Átfutási időt jellemző mutatók	Az intézményre jellemző belső működési folyamatok átfutási ideje, az ügyintézésre fordított idők.	-	Egységnyi szolgáltatás előállítására (nyújtására) fordított teljes idő

Szervezeti teljesítmény-jellemző	Teljesítmény-indikátor típus	Mit határoz meg az indikátortípus?	Megjegyzés	Mutató példa
Működési kiválóság jellemzők	Működési kiválóságot jellemző mutatók	Az intézmény belső működési színvonalának érettségét mérő mutatószámok (beleértve: a szabályszerűséget, felügyelhetőséget, stb.).	-	Szervezeti és működési adottságok, vezetési területek fejlettségi szintje, speciális belső működési megfelelés (pl. szabályszerűség, átláthatóság, stb.).
Érintettek/ügyfelek elégedettsége	Elégedettségi indexek	Az érintettek értékítélete az intézmény által nyújtott szolgáltatások minőségéről.	Az érintettek elégedettsége nem kizárólag az intézmény eredményességét (a vele szemben támasztott elvárások és azok teljesülését) jelzi, hanem értékes visszajelzés a célok és elvárások stratégiai tervezéséhez (a Kormányzat számára).	Ügyfél-elégedettségi mérés eredménye

1. táblázat: Szervezeti teljesítményjellemzők és a mutatószám típusok

A fenti mutatókat együttesen teljesítménymutatóknak nevezzük.

2.3 A stratégiai és az operatív szintű teljesítménymenedzsment

A szervezeti teljesítménymenedzsment (ezen belül a szervezeti teljesítménymutatók kidolgozása) időtáv és felhasználás módja szerint végső soron kétféle célt szolgál:

Stratégiai teljesítménymenedzsment Költségvetési éven túlnyúló (jellemzően közép és hosszú távú) stratégiai célok teljesülésének nyomon követésére szolgál. A kialakított mutatószámok összesített, feldolgozott információt tartalmaznak, jellemzően az intézmény felsővezetése részére szólnak. A teljesítménymenedzsment stratégiai szintjén jellemző féléves, éves gyakoriságú visszacsatolás a jövőbeli beavatkozások előkészítéséhez járul hozzá.

Operatív teljesítménymenedzsment A kialakított mutatószámok széleskörű, elemi információkat tartalmaznak elsődlegesen az operatív vezetés, a döntéshozók számára. Célja az akciók, programok, feladatok és részfeladatok meghatározása és azok megvalósulásának nyomon követése. Ezen a szinten az évközi visszacsatolás rendszeresíthető, amely elsősorban az azonnali, operatív jellegű beavatkozások indítását alapozza meg.

Az alábbi táblázat összefoglalóan mutatja a két időhorizont főbb jellemzőit:

	Stratégiai időhorizont	Operatív időhorizont
Cél	Magas szintű célok meghatározása és teljesülésének vizsgálata	Akciók, programok, feladatok és részfeladatok meghatározása és megvalósulásának vizsgálata
Célcsoport	Felsővezetés	Operatív vezetés
Kimenet	Felsővezetői döntés-előkészítés	Azonnali, operatív jellegű beavatkozások indítása
Visszacsatolás rendszeressége	Éves	Évközi rendszeresített
Mutatószám típus	Hatás és eredmény mutatószámok	Input és output mutatószámok, átfutási idő, költségvetés-gazdálkodási mutatók, hatékonysági mutatók, elégedettségi mutatók
Feldolgozottság	Összesített	Elemi

	Stratégiai időhorizont	Operatív időhorizont
Teljes körűség	Magas prioritású információk feldolgozása	Teljes körű információfeldolgozás

2. táblázat: A szervezeti teljesítménymenedzsment stratégiai és operatív időhorizontja

2.4 A szervezeti teljesítmény célok és mutatók összerendelésének integrált módszere

Az intézmény vezetése számára biztosítani kell, hogy az a szervezet teljesítménye szempontjából valóban releváns területeket, a területek közötti összefüggéseket teljes körűen figyelembe tudja venni – a fejlesztés során olyan módszert kell követni, amely a hatékony teljesítménymenedzsment rendszert a céloknak megfelelő, de kezelhető számú mutatószám kidolgozásával segíti.

A nemzetközi gyakorlatban erre a célra alkalmazott egyik legelterjedtebb teljesítménymenedzsment eszköz a Balanced ScoreCard (rövidítve: BSC, magyarul: kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer).

A jelen módszertani útmutató – gyakorlati alkalmazhatóságára tekintettel – a BSC alapmodelljét követi végig: ezt érvényesítjük a szervezeti célok és mutatószámok kidolgozásának leírásában, továbbá ezen módszer követelményei szerint kerültek kialakításra a fejlesztési folyamat elvárt, mellékletben szereplő eredménytermékeinek sablon dokumentumai is.

A BSC alapmodell lényege:

- a küldetés és a stratégia tisztázása és intézkedésekké alakítása,
- a stratégiai célok és mutatók összekapcsolása a szervezeti egységek és az egyének céljaival,
- az elvárások rögzítése a célkitűzésekhez rendelt mutatószámokon keresztül,
- valamint a stratégiából levezetett intézkedések nyomon követése, visszacsatolása működtetése.

A közigazgatási intézmény **szervezeti teljesítménye szempontjából releváns területeit** a BSC nézőpontokba szedve, a nézőpontok közötti logikai kapcsolatokat leíró rendszerben vizsgálja.

A közigazgatási BSC, mint teljesítménymenedzsment eszköz középpontjában a közigazgatási intézmény rendeltetése, jogszabályban megállapított alaptvékenysége és annak teljesítése áll. A nézőpontok ehhez kapcsolódóan veszik számba a szervezeti teljesítménnyel kapcsolatos elvárásokat és célokat.

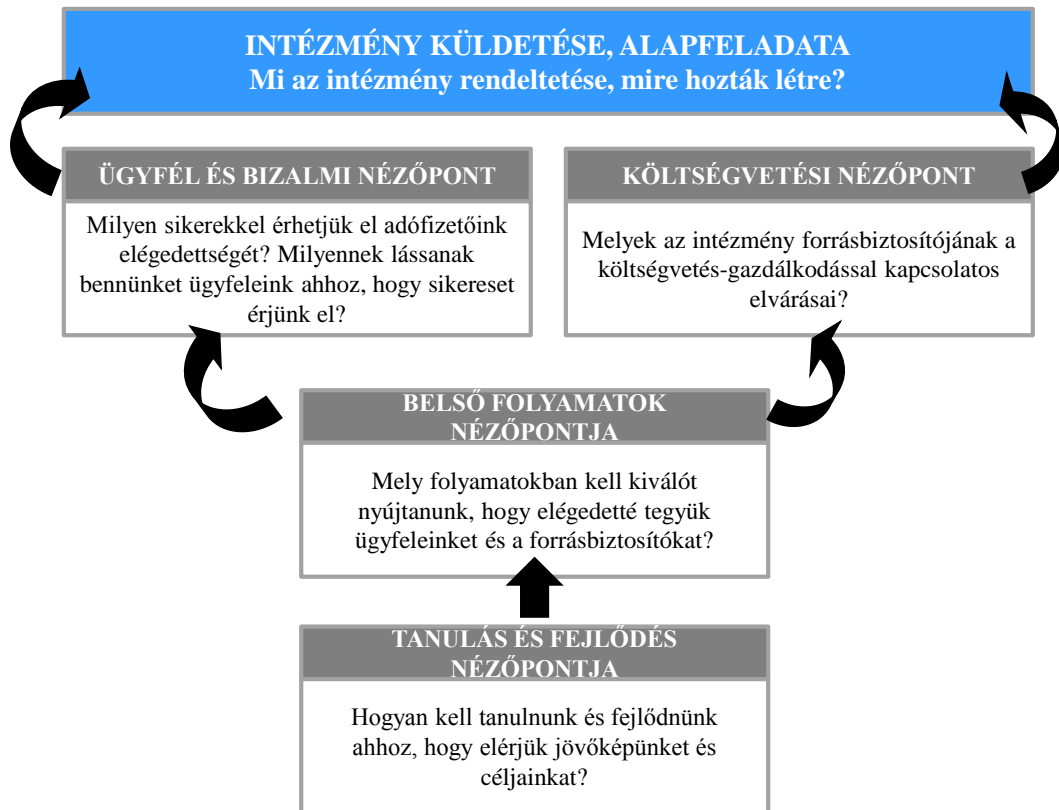
A BSC nézőpontjainak, kérdésköreinek és mutatószám kapcsolódásainak bemutatása:

Elvárásokat összefoglaló nézőpontok	Milyen érdekelt félhez kapcsolódik a nézőpont	Nézőpontokhoz kapcsolódó fő kérdéskörök	Kapcsolódó mutatószám típusok
<i>Költségvetési nézőpont</i>	Intézményvezető, felügyeletet vagy irányítást ellátó intézményvezető és jogszabályi elvárások	Melyek az intézmény forrásbiztosítójának a költségvetés-gazdálkodással kapcsolatos elvárásai?	Költségvetés-gazdálkodási mutatók, eredményességi mutatók, hatékonysági mutatók
<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	Ügyfelek és érintettek (pl. állampolgárok, partnerek, társszervezetek)	Hogyan felelhetünk meg horizontális (együtműködés, közreműködés) és vertikális (felügyeleti és irányítási viszonyból származó) szinten az intézménnyel kapcsolatba kerülő társintézmények, szervezetek, természetes és jogi személyek intézménnyel szemben támasztott elvárásainak? Milyen elvárásokat támasztanak az adott intézménnyel szemben a működés során horizontális szinten – együtműködés, közreműködés, megrendelés, kiszolgálás – és vertikális szinten – felügyeleti és irányítási viszonyból származtatva – az intézménnyel kapcsolatba kerülő társintézmények, szervezetek, természetes és jogi személyek?	Hatásosság, eredményesség és elégedettségi mutatók, output mutatók
<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	Intézmény belső vezetői	Milyen folyamatokban kell jól teljesítenie (a folyamatokban mit kell elérnie, illetve a tevékenységét hogyan kell végeznie az intézménynek) ahhoz, hogy az ügyfél és a pénzügyi nézőpontokban foglalt elvárásokat teljesíteni tudja?	Hatékonyság, kapacitáskihasználtság, eredményesség (minőség), átfutási idő, működési kiválóság, output mutatók

Elvárásokat összefoglaló nézőpontok	Milyen érdekelt félhez kapcsolódik a nézőpont	Nézőpontokhoz kapcsolódó fő kérdéskörök	Kapcsolódó mutatószám típusok
<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>	Érintett közszolgálati tisztviselők, kormányhivatalnokok, munkatársak	Milyen tényezők meglétére (befektetésekre) van szükség, hogy az intézménnyel szembeni elvárásoknak a jövőben is meg tudjon az adott intézmény felelni?	Elégedettség mutatók, működési kiválóság mutatók, input mutatók

3. táblázat: BSC nézőpontok és a mutatószám kapcsolatok

A BSC nézőpontok logikai kapcsolatát az alábbi ábra szemlélteti:



5. ábra: Balanced ScoreCard alkalmazása a közigazgatásban

A módszer alkalmazásával valamennyi nézőpontban azonosíthatóak a fejlesztési **célok**, az ezeket mérhetővé tévő **mutatószámok**, a mutatókkal kapcsolatos **elvárások (célértékek)**, és az elvárások teljesítése érdekében szükséges **intézkedések**.

A BSC alapú módszertan a célok és a hozzájuk kapcsolódó mutatók konkretizálása során az alábbi lépéseket követi (lásd alább a 6. ábrát is):

1. **A stratégia értelmezése.** Milyen stratégiát kívánunk követni a jövőben?
2. **A stratégiai célok meghatározása, konkretizálása.** A négy nézőpont mentén a célok meghatározása, ezek összefüggéseinek megértése.
3. **Elvárások meghatározása, mutatók kiválasztása.** Milyen elvárásnak kell megfelelni a cél eléréséhez? Mivel tudom mérni a célok teljesülését?
4. **A mutatóval szembeni elvárások megfogalmazása.** Milyen változást várok el a mutató értékében?
5. **Intézkedések megfogalmazása.** Mit kell tennem a célok teljesüléséért, a kívánt változás eléréséért?



6. ábra: BSC logikai menete, példákkal

Fontos hangsúlyozni, hogy a megfogalmazott intézkedéseknél **nem elég** csak a stratégiai célok elérését szolgáló, alapvetően **az intézmény szervezeti működésére koncentráló akciók megfogalmazása** (pl.: munkatársak célirányos oktatásának fejlesztése), hanem **ki kell alakítani, fejleszteni kell** a szükséges **feltételrendszert is**, amennyiben az még hiányzik (pl.: ügyfél-elégedettség mérés bevezetése).

2.5 A fejlesztés szabályozási környezete, igazodási pontjai

Igazodási pontoknak (lásd 7. ábra) tekintjük mindazokat a – vonatkozó tervezés során figyelembe venni javasolt – külső és belső követelményeket (kormányzati és intézményi stratégiai dokumentumokat, jogszabályokat, közjogi szervezetszabályozó eszközöket, valamint a szervezeten belüli szabályozó eszközöket), amelyekben a pályázó közigazgatási szervek esetében az intézmények teljesítményével kapcsolatosan elvárások kerülnek meghatározásra.



7. ábra: A fejlesztés igazodási pontjai

1. Kormányzati és intézményi stratégiai dokumentumok

- A *Magyary Program*, amely szerint
 - a szervezettel szemben alapvető elvárás a hatékony működés. Javasolt a tervezés során ennek a szempontnak a beépítése az intézmény teljesítménymenedzsment céljai közé, valamint az előrelépés szándékának kifejezése.
 - fontos a minőségfejlesztés területén történő előrelépés, a Közös Értékelési Keretrendszer (Common Assessment Framework – CAF) alkalmazásának, rendszerszintű bevezetésének támogatása. A CAF eredményindikátorokat is definiál, teljesítmény követelményeket határoz meg, amelyekhez kapcsolódóan javasolt a tervezés során intézményi célok meghatározása.
- A *Magyary Program* alapján elfogadott *stratégiai dokumentumok* (például a *Kormányzati Személyzeti Stratégia*). Ezen dokumentumok célrendszerének a vizsgálatát is javasolt az intézményi célok meghatározása során.
- A mindenkor hatályos *kormányzati stratégiai irányításról szóló Kormányrendelet*, amely tartalmazza a kormányzati stratégiai dokumentumok előkészítésére, elfogadására, valamint végrehajtására vonatkozó szabályokat. A célok és az eredmény kitűzése során figyelembe kell venni ezen stratégiai irányítási dokumentumokban szereplő, az intézmény tevékenységére vonatkozó kormányzati, ágazati és intézményi szakpolitikai célokat is.

Ezekkel ellentétes célkitűzés nem határozható meg a teljesítménymenedzsmentre vonatkozó célkitűzések során.

2. *Jogszabályok*

- A mindenkor hatályos *költségvetési törvény* rendelkezik a szervek által ellátandó feladatok teljesítéséhez és a szervek működtetéséhez szükséges forrás biztosításáról (működési, személyi és dologi kiadások).
- Az *államháztartásról szóló törvény* és az *államháztartásról szóló törvény végrehajtásáról szóló Kormányrendelet* rögzíti a szervek áttekinthető, hatékony és ellenőrizhető gazdálkodására vonatkozó garanciális szabályokat, elvárásokat és kereteket.
- A *közigazgatási hatósági eljárások és szolgáltatások általános szabályai törvényi* szintű jogszabályban kerültek meghatározásra. A hatóságokkal kapcsolatba lévő ügyfelek számára az átlátható eljárást jogszabályi garanciák védik (pl.: tisztességes ügyintézéshez való jog, a jogszabályokban meghatározott határidőben hozott döntéshez való jog). Megjegyezzük, hogy az intézmények szervezeti és működési szabályzatai is tartalmazzák a szervezeten belüli eljárásokra vonatkozó határidőket, ügyintézési folyamatokat.
- A minisztériumok feladat- és hatáskörét a mindenkori *minisztériumok, illetve miniszterek feladat- és hatásköréről szóló kormányrendelet* tartalmazza. Ezen kormányrendelet alapvető jogszabály a szervezetrendszer felépítésében, hiszen ez biztosítja a szakmai alapokat a minisztériumok működéséhez. Az SZTNH feladat- és hatáskörét számos jogszabály, ezek között elsődlegesen törvények tartalmazzák. A jelen dokumentum ezen részében ezek felsorolása még a teljesség igénye nélkül is túlzottan hosszadalmas lenne. (A legalapvetőbb jogszabályokra az anyag a későbbiekben a 3. mellékletben, az állapotfelmérés során vizsgált dokumentumok között utal.) Elengedhetetlen azonban itt utalni a találmányok szabadalmi oltalmáról szóló 1995. évi XXXIII. törvényre, amely egymaga rögzíti a hivatalra, mint kormányhivatalra vonatkozó fontosabb szervezeti-, intézményi szabályokat, és emellett az egyik iparjogvédelmi oltalmi formára vonatkozó tartalmi- és eljárási szabályokat egyaránt. A közigazgatási szervek jogállásáról, illetve létrehozásáról szóló jogszabályokat alapul kell venni a célkitűzések meghatározása során.
- Az *Európai Unió szervei által kibocsátott jogszabályok* (pl. rendeletek, irányelvek) az adott közigazgatási szerv alaptevékenységével összefüggő elvárásokat határozhatnak meg.

3. *Szervezeten belüli szabályozó eszközök, működési keretek*

- A *közigazgatási szervek alapító okiratokkal rendelkeznek, amelyek tartalmazzák az általuk ellátandó feladatokat*. Az ezekben szabályozott feladat- és hatáskörök túllépésére nem kerülhet sor.

- A szervezet *belső szabályzatai*. Minden szervnek rendelkeznie kell *szervezeti és működési szabályzattal* (a továbbiakban: SZMSZ), és ez alapján kell, hogy működjének a belső folyamatai, továbbá az SZMSZ tartalmazza a szervezeti egységeket. A kijelölt céloknak összhangban kell lenniük a *belső kontrollrendszer* hatékony működése érdekében hozott szabályzatokkal (pl. monitoring stratégia, folyamatba épített előzetes és utólagos vezetői ellenőrzés, kockázatkezelési szabályzat). A költségvetési szervek *belső ellenőrzése* – a belső kontrollrendszer javítása érdekében – tanácsadó tevékenységgel segítheti a szervezeten belüli teljesítménymenedzsment rendszer kialakítását és folyamatos fejlesztését.
- Az *ügyrendek* – az SZMSZ-t alapul véve – tartalmazzák a szervezeti egységek feladat- és hatáskörét, működését. Az SZTNH-ban ISO IIR tanúsított minőség- és információbiztonsági rendszer működik, amelynek keretében a hivatali hatósági feladatok folyamatokként részleteiben meghatározottak. A hatékony ügyintézéshez ki kell küszöbölni, hogy átfedések legyenek a feladatellátásban, törekedni kell arra, hogy a szignálás, a feladatok kiosztása a *munkaköri leírások* szerint történjenek.

4. Közjogi szervezetszabályozó eszközök

- Az intézményre vonatkozó *normatív határozatok* (pl. kormányhatározat) és *normatív utasítások* (pl. miniszteri utasítás), amelyek az adott intézmény szervezetére, működésére, tevékenységére, cselekvési programjára vonatkozó kérdéseket (pl. konkrét feladatokat, határidőket, felelősöket) szabályoznak.

5. Ügyfelek és érintettek igényei

- Az intézménnyel kapcsolatba kerülő személyek és szervezetek elvárják a szabályszerű és hatékony ügyintézését. A hatályos jogszabályok és az intézményekben működő belső szabályzatok elősegítik, illetve elő kell hogy segítsék az *ügyfélorientált ügyintézés* (pl.: honlap működtetése, hírlevelek küldése, elektronikus postafiók, ügyfélszolgálat felállítása).

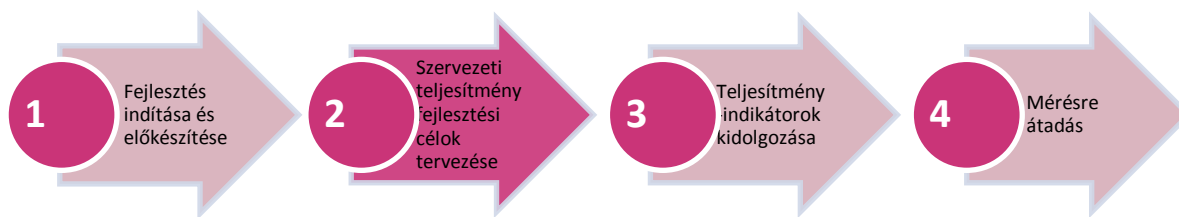
A felsorolt igazodási pontok figyelembe vétele elkerülhetetlen a teljesítménymenedzsment kialakítása és fejlesztése során. Fel kell mérni a szervezeten belül, hogy a fent említett jogszabályokban, szabályzatokban, továbbá a stratégiai és egyéb dokumentumokban foglaltaknak megfelelően, szabályszerűen működnek-e az eljárások és a feladatellátás.

3. A fejlesztés megvalósítása

A szervezeti teljesítménymenedzsmentet megalapozó szervezeti célok meghatározásának, valamint a szervezeti teljesítmény indikátorok kidolgozásnak fázisait, illetve az egyes fázisok keretében végrehajtandó főbb tevékenységeket a 8. ábra mutatja be.

A fejlesztés fő fázisai:

1. A fejlesztés indítása és előkészítése
2. Szervezeti teljesítményfejlesztési célok tervezése és lebontása
3. Teljesítményindikátorok kidolgozása és célokhoz rendelése
4. Mérésre átadás



8. ábra: A fejlesztés fázisai

3.1 A fejlesztés indítása

3.1.1 Feltételrendszer biztosítása

A projekt előkészítése során a projekt szervezet, azon belül valamennyi beavatkozási területre külön munkacsoport lett kijelölve. Az I-1 Teljesítménymenedzsment munkacsoport összeállításakor figyelembe vette a Hivatal vezetése, hogy valamennyi terület képviseltesse magát, és a feladat stratégiai jellegéből adódóan a tagok vezető beosztást töltsenek be. Ennek megfelelően a munkacsoportba a hét Főosztály vezetője, és az Elnökségi Kabinet vezetője lett kiválasztva. A munkacsoport vezetőjeként a Jogi Elnökhelyettes került kijelölésre.

Az I-1 Teljesítménymenedzsment munkacsoport vezetőjének és tagjainak megbízását a Hivatal Elnöke hagyta jóvá.

A beavatkozási területen a szükséges feltételeket a Hivatal vezetése biztosította.

3.1.2 Állapotfelmérés

Az állapotfelméréshez a módszertanban megadott kérdőívet használtuk, melyet előzetesen valamennyi munkacsoport tag megkapott, majd workshop keretében került kitöltésre (lásd 1. melléklet).

Az állapotfelmérés rávilágított arra, hogy sok a kérdőívben megfogalmazott követelmény a korábbi vezetői intézkedések, a minőségirányítási rendszer kiépítése, működtetése, valamint a rendszer által megkövetelt folyamatos fejlesztés által kielégítően megvalósul. A szervezet rendelkezik jövőképpel, az intézmény számára irányadó ágazati stratégiával, és konkrét célkitűzésekkel is. Kialakult annak rendszere a Hivatalban, hogy a célok elérése érdekében a vezetés milyen módon határozza meg a konkrét feladatokat akár a munkatervben, akár az ISO Integrált Irányítási Rendszerhez kapcsolódó intézkedési tervekben.

A Hivatal számára stratégiai dokumentumnak kell tekinteni a Jedlik tervet. A Jedlik terv – mely a nemzeti stratégia a szellemi tulajdon védelmére a 2013-2016 közötti időszakban – összeállításában a Hivatal tevékenyen részt vett. Megvalósítása – mint az egyetlen közigazgatási szervezet a szakterületen – nagy részben a Hivatal feladata. Ebből adódóan a Jedlik tervben megfogalmazott célkitűzéseket a Hivatal sajátjainak tekinti, és az egyes területek – a kialakításban való részvétel miatt – ismerik a célkitűzéseket, azok háttérét, és a Hivatalra háruló feladatokat.

A Hivatal a teljesítményét a folyamatok mentén figyelemmel kíséri és méri, bár megállapítottuk, hogy a számos mért vagy mérhető adat mellett is célszerű az indikátor rendszert felülvizsgálni, és fejleszteni, mivel önmagában a nagyszámú mérhető érték nem feltétlenül ad pontos képet.

Új elemnek számít azonban a stratégia négy, BSC szerinti nézőpontból történő megközelítése, valamint a konkrét célokhoz csatlakozó, esetleg időszakos, csak a konkrét cél eléréséig figyelemmel kísért indikátorok kialakítása. Szintén megállapítottuk, hogy míg a fő folyamatok figyelemmel kísérése kidolgozott, a támogató folyamatok részletezettsége kisebb.

3.1.3 Fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölése

Munkacsoport ülés keretében a tagok javaslatot fogalmaztak meg a fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölésére. A terjedelem és cél meghatározásánál elsődleges szempont volt, hogy a Hivatal alaptevékenységére vonatkozzon, illeszkedjen a stratégiához, valamint megvalósítható legyen a fejlesztés.

A Hivatal vezetése a javaslatot elfogadta (lásd 2. melléklete)

3.1.4 Input dokumentumok összegyűjtése

A módszertanban megadott táblázatot felhasználva készítette el a munkacsoport azoknak a dokumentumoknak a listáját, melyek a beavatkozás szempontjából lényeges információkat tartalmaznak (lásd 3. melléklet). Erre részben az állapotfelmérést megelőzően, részben az állapotfelmérés során került sor.

A lista tartalmazza a vonatkozó:

- stratégiai dokumentumok (Jedlik terv, egyéb stratégiák),
- jogszabályok,
- belső szabályozók (pl. belső szabályozási rendszer),
- közjogi szervezetszabályozó eszközök (kormányhatározatok, normatív utasítások),
- ügyfelek, érintettek elvárásai (pl. társ szervezetek, szerződött partnerek, ügyfelek)

dokumentumok felsorolását.

3.1.5 A szervezeti teljesítménymenedzsment kijelölt területére vonatkozó folyamatábrák

A módszertani útmutató ezen a ponton SIPOC diagram (mely valamennyi vonatkozó tevékenységre felsorolja a következőket: átadó szervezet, input, tevékenység, output, átvevő szervezet) készítését javasolja a szervezeti teljesítménymenedzsment kijelölt területén a vonatkozó tevékenységek számba vételéhez.

A vezetés ebben az évben az Iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások területet jelölte ki fejlesztésre. Az adott tevékenység az ISO Integrált Irányítási Rendszer fő folyamatai között szerepel, és valamennyi érintett folyamatra egyedi folyamatleírást használ. A Hivatalban alkalmazott (keresztfunkciós) folyamatábrák és folyamatleírások részletesen szabályozzák és bemutatják a folyamatlépéseket (tevékenységeket), a folyamatlépések végrehajtásáért felelős munkakört, a be- és kimenő dokumentumokat az átadó illetve átvevő megnevezésével, azaz a SIPOC diagram valamennyi elemét. Ezen túl a folyamatábrán és a folyamatleírásokban megjelennek az adott folyamatlépésekkel kapcsolatos további követelmények (pl. ellenőrzési pontok, elvárt határidők, minőségi követelmények és a megvalósítás módjára vonatkozó utasítások).

A munkacsoport döntése alapján a folyamatábrákat és folyamatleírásokat használtuk a SIPOC diagramok helyett. Az alábbi lista tartalmazza a kijelölt területre vonatkozó folyamatleírások hivatkozását:

Alaptevékenységi folyamataink

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala iparjogvédelmi hatósági tevékenysége	
P-00	SZABADALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (P-01-07; P-OPC. 101; P-OPC. 102)
F-00	NÖVÉNYFAJTA OLTALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (F-01-08; F-OPC. 102)
SPC-00	KIEGÉSZÍTŐ OLTALMI TANÚSÍTVÁNY MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (SPC-01-05)
T-00	TOPOGRÁFIAI MINTAOLTALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (T-01-05)
U-00	HASZNÁLATI MINTAOLTALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (U-01-04)
D-00	FORMATERVEZÉSI MINTAOLTALOM MEGADÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (D-01-05)
M-00	VÉDJEGY LAJSTROMOZÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (M-01-05; M-OPC. 120/1-3; M-OPC. 121; M-OPC.122)
G-00	FÖLDRAJZI ÁRUJELZŐ LAJSTROMOZÁSÁRA IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (G-01-05; G-OPC. 120)
JOGI ELJ.	A MEGVÁLTOZTATÁSI KÉRELMEK KEZELÉSE
<ul style="list-style-type: none"> • Egyéb, a bejelentőtől függő opcionális kérelmek kezelése 	
OPC. 104	ÖNÁLLÓ JOGORVOSLATTAL NEM RENDELKEZŐ, DÍJAS KÉRELMEK KEZELÉSE AZ ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁSBAN (HATÁRIDŐ-HOSSZABBÍTÁS, ELJÁRÁS FOLYTATÁSA, IGAZOLÁSI KÉRELEM)
OPC. 105	ÖNÁLLÓ JOGORVOSLATTAL RENDELKEZŐ, DÍJAS KÉRELMEK KEZELÉSE AZ ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁSBAN (JOGUTÓDLÁSI KÉRELEM, MEGOSZTÁSI KÉRELEM)
OPC. 106	ÖNÁLLÓ JOGORVOSLATTAL RENDELKEZŐ, NEM DÍJAS KÉRELMEK KEZELÉSE AZ ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁSBAN (KÉPVISELETVÁLTOZÁS, IRATBETEKINTÉS, NÉV/CÍM VÁLTOZÁS, IGÉNYÁTSZÁLLÁS, FELFÜGGESZTÉS)
OPC. 107	VISSZAVONÁSI, LEMONDÁSI KÉRELEM KEZELÉSE MINDEN ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁSBAN
<ul style="list-style-type: none"> • Megadott jogokkal összefüggő eljárások 	
R-00	KÖZHITELŰ LAJSTROMVEZETÉS (R-01-05)
INV.-00	KONTRADIKTÓRIUS – MEGSEMISÍTÉSI, TÖRLÉSI, MEGSZÜNÉSI – ELJÁRÁSOK FOLYAMATA (INV.-01-04)
NON.-01	KONTRADIKTÓRIUS – NEMLEGES MEGÁLLAPÍTÁSI – ELJÁRÁS FOLYAMATA (SZABADALOM, HASZNÁLATI MINTA STB.)
<ul style="list-style-type: none"> • Nemzetközi, európai oltalmak magyarországi engedélyezése, hatályosítása, bejelentések továbbítása 	
PCT-00	BEJELENTÉSEK KEZELÉSÉRE VONATKOZÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (NEMZETKÖZI SZABADALOM, HASZNÁLATI MINTA) (PCT-01; P-05-07; U-03-04)
HE-01	NEMZETKÖZI IPARI MINTAOLTALMI BEJELENTÉS ÜGYINTÉZÉSÉNEK FOLYAMATA
A-00	NEMZETKÖZI VÉDJEGYOLTALOM MAGYARORSZÁGI ELISMERÉSÉRE IRÁNYULÓ ELJÁRÁS FOLYAMATA (A-01-02; A-OPC. 130/1-3.; A-OPC. 131)
EP-00	EURÓPAI SZABADALMAK HATÁLYOSÍTÁSÁVAL KAPCSOLATOS ELJÁRÁSOK FOLYAMATA A TALÁLMÁNYOK SZABADALMI OLTALMÁRÓL SZÓLÓ 1995. ÉVI XXXIII. TÖRVÉNY (SZT.) 84/E, F, H, K §-A ALAPJÁN (EP-01-05)
<ul style="list-style-type: none"> • Átvevő, továbbító hivatali tevékenység 	
	ÁTVEVŐ HIVATALI FELADAT ELLÁTÁSÁNAK FOLYAMATA (NEMZETKÖZI, EURÓPAI, KÖZÖSSÉGI BEJELENTÉSEK TOVÁBBÍTÁSA)
	ÁTVEVŐ HIVATALI TEVÉKENYSÉG NEMZETKÖZI VÉDJEGY BEJELENTÉSEK ÉS UTÓLAG BENYÚJTOTT HIÁNYPÓTLÁSOK TOVÁBBÍTÁSÁRA

A projekt során – elsősorban a BSC gazdálkodási, ügyfél, és tanulási nézőpontjaira megfogalmazott célok által – a támogató folyamatok közül is bevontuk néhányat:

A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala humánpolitikai tevékenysége	
HR-02	ÁLLOMÁNYGAZDÁLKODÁS
	HR-02/2 KÉPZÉS, TOVÁBBKÉPZÉS SZERVEZÉSE
	HR-02/5 LÉTSZÁMGAZDÁLKODÁS
Az IT szolgáltatásmenedzsment irányítási rendszer folyamati összetevői	
	SZOLGÁLTATÁSI SZINT BIZTOSÍTÁSA
	SZOLGÁLTATÁS FOLYTONOSSÁGA ÉS A RENDELKEZÉSRE ÁLLÁS FENNTARTÁSA
	INFORMATIKASZOLGÁLTATÁS KÖLTSÉGTERVEZÉSE ÉS ELSZÁMOLÁSA
	PROBLÉMAKEZELÉS

3.1.6 Meglévő mutatószámok összegyűjtése

Mutatószámokat alkalmaz a Hivatal a folyamatokhoz csatoltan (pl. T idők), valamint évente meghatározva, a munkatervi feladatokhoz csatoltan is. Az év közben felmerülő feladatok, problémák kezelésére született intézkedési tervekhez is kapcsolódhatnak indikátorok.

A Hivatalba benyújtott ügyekkel kapcsolatos statisztikai adatokat (pl. beérkezett kérelmek oltalmi formánként, ügyintézés alatt álló ügyek száma, kiadott határozatok száma, átfutási idők, ügyiratforgalmi statisztikák, stb.) gyűjtünk és használunk fel külső és belső jelentések készítéséhez, valamint egyes hivatali teljesítménymutatók kiszámításához.

Az alkalmazott mutatószámok többségének forrása a folyamatainkat támogató ENYV rendszer, de egyes mutatók esetében informatikai rendszer nem támogatja az adatszolgáltatást. Az ENYV rendszerből előállítható információkat (melyek számosságukban messze túlmutatnak az alkalmazott indikátoroknál, de jelentős részük önmagában az irányítás számára nem felhasználható) külön lista tartalmazza.

Jelenleg a Hivatal nem rendelkezik olyan összefoglaló dokumentummal, mely aktuálisan, a teljes szervezetre vonatkoztatva tartalmazná az alkalmazott indikátorok felsorolását. Jelenleg folyamatban van a Hivatalban az informatikai rendszer fejlesztése, aminek egyik eleme egy vezetői információs rendszer kialakítása is, mely informatikai támogatással összefogja az alkalmazott fontosabb indikátorokat.

A fenti információk figyelembe vételével a munkacsoport úgy határozott, hogy a kijelölt terület mérete, a jelenlegi mutatók számossága, és a várható fejlesztés miatt nem készít teljes körű listát a meglévő mutatószámokról ebben a lépésben, hanem a célok kijelölését követően, a konkrét célokhoz, feladatokhoz rendelve vizsgálja meg az alkalmazható indikátorokat.

3.2 Célok tervezése

3.2.1 Intézményi szintű stratégiai, operatív célok kijelölése

Az ez évi stratégiai célok kijelöléséhez a munkacsoport javaslatot alakított ki. A kiválasztás során a Jedlik tervben szereplő stratégiai célokat előnyben részesítettük. A javaslat megfogalmazása során figyelembe vettük, hogy a leendő szervezeti célok:

- a fejlesztés kijelölt területéhez és céljaihoz illeszkedjenek,
- egyértelműek és mérhetőek legyenek,
- megvalósíthatóak legyenek, és a kitűzött időtávon belül mérhető eredményeket lehessen elérni,
- kapcsolódjanak az ügyfelek igényeihez,
- igazodjanak a Hivatal egyéb fejlesztési terveihez.

A fenti követelmények figyelembevételével a munkacsoport két célt tűzött ki:

1. Az iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése

2. Az iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése

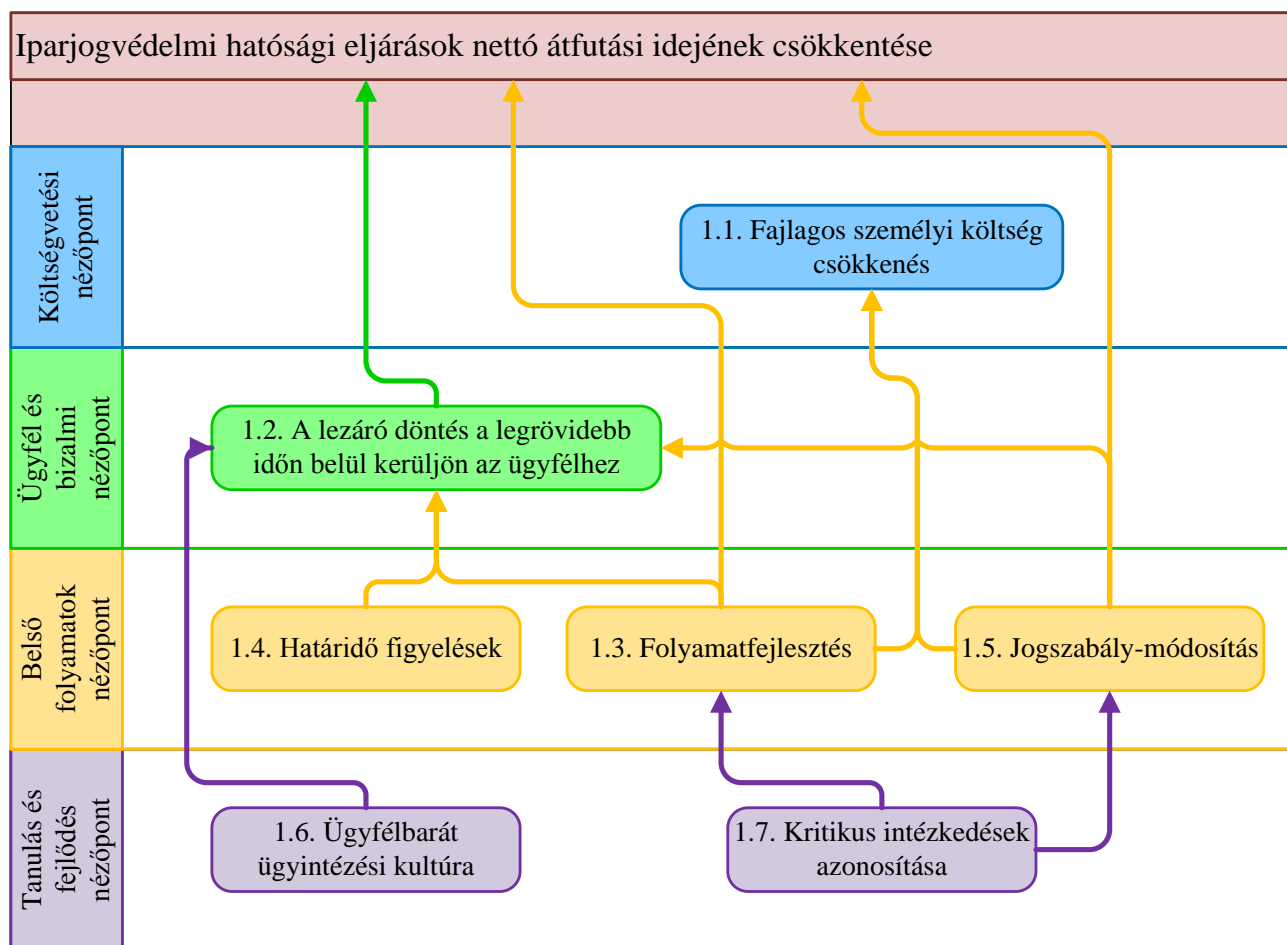
A stratégiai célok meghatározását követően került sor a célok felbontására a BSC 4 nézőpontja szerint. Első körben a Hivatal egészére vonatkoztatva, a területek javaslatait figyelembe véve kerültek a célok lebontásra:

1. számú hivatali szintű teljesítményfejlesztési célfa			
Kijelölt terület (2014-re)		Iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások	
Stratégiai cél:		Iparjogvédelmi hatósági eljárások átfutási idejének csökkentése	
Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
1.1. Az iparjogvédelmi eljárások (átfutási időre vetített) fajlagos személyi költségének csökkenése középtávon (3-5 év).	1.2. A hatósági ügyet lezáró döntés a lehető legrövidebb időn belül kerüljön az ügyfélhez.	1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében: a/ A nettó átfutási idő csökkentése szempontjából fontos intézkedések azonosítása. b/ Az azonosított intézkedésekkel kapcsolatos folyamatok lehetséges racionalizálása és egyszerűsítése. 1.4. Az ügyintézési idők figyelésére, határidő figyelmeztetések kiküldésére szolgáló rendszerek fejlesztése: a/ Az intézkedésekkel	1.6. A jogszabályi kötelezettségek mellett az ügyfélbarát ügyintézési kultúra kialakítása, terjesztése. 1.7. A nettó átfutási idő csökkentése szempontjából fontos intézkedések (az ügyintézés során) minél hamarabbi meghozatalának tudatosítása.

1. számú hivatali szintű teljesítményfejlesztési célja			
Kijelölt terület (2014-re)	Iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások		
Stratégiai cél:	Iparjogvédelmi hatósági eljárások átfutási idejének csökkentése		
Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
		kapcsolatos határidők automatikus figyelőrendszerének továbbfejlesztése. b/ Értesítési rendszer kifejlesztése a belső határidőkhöz igazodóan. c/ Az aktamozgatással és nyomtatással járó ügyintézés minimalizálása. 1.5. Jogszabály-módosítás	

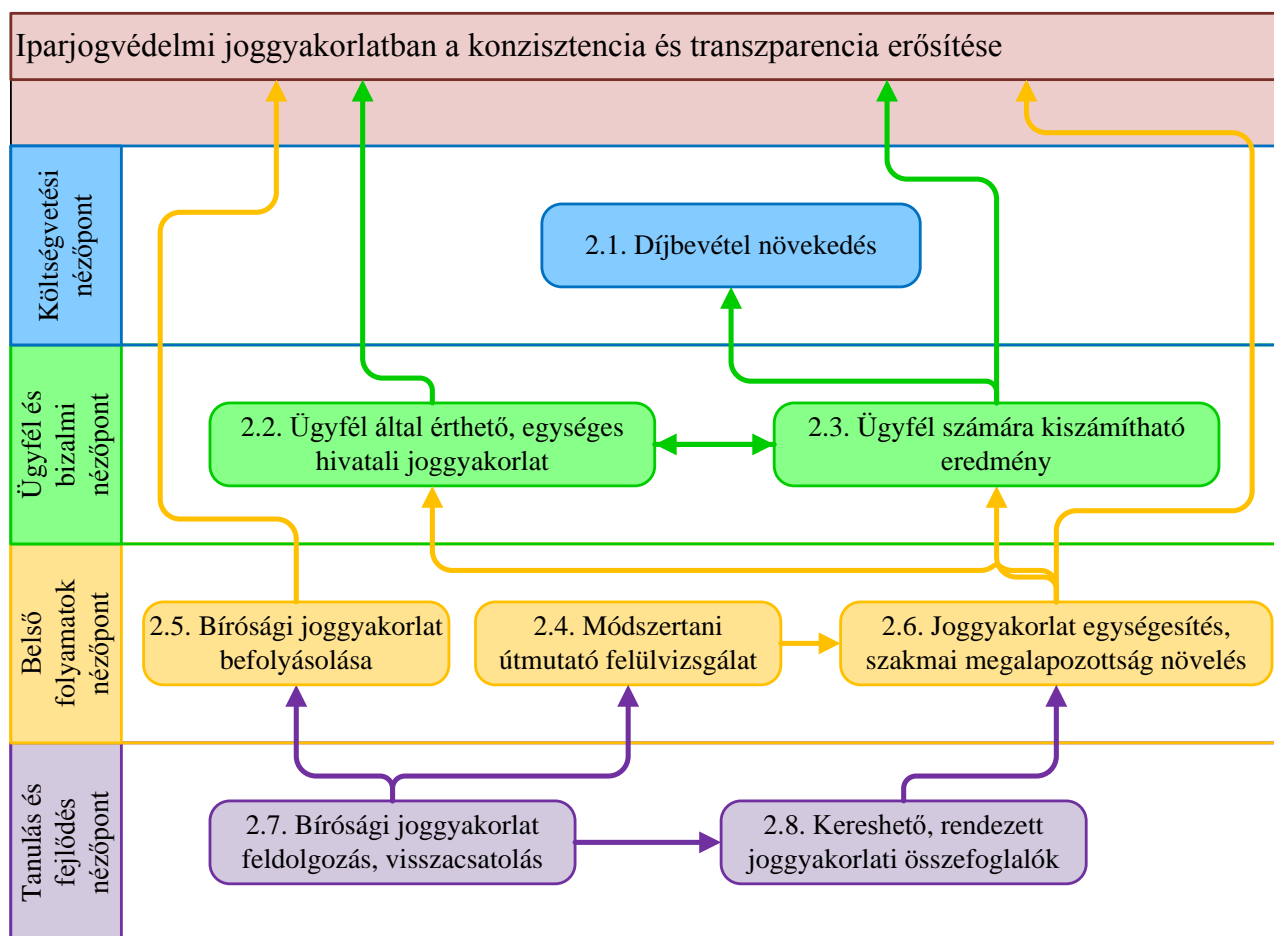
Mint ahogy arra a módszertan is felhívja a figyelmet, a különböző nézőpontoknál megfogalmazott célok nem függetlenek egymástól. Ez a későbbiek során, a feladatok megfogalmazásakor, de még inkább az indikátorok kidolgozásakor is kiderült, mert néhány esetben ugyanaz az indikátor több nézőpont esetén is releváns volt.

Az egyes pontok kapcsolatát szemlélteti az alábbi ábra:



2. számú hivatali szintű teljesítményfejlesztési célja			
Kijelölt terület (2014-re)		Iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások	
Stratégiai cél:		Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése	
Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
2.1 A nemzeti úton indított iparjogvédelmi eljárásokból befolyó díjbevétel növekedése középtávon (3-5 év).	2.2 Az ügyet lezáró döntés kellően átlátható, az ügyfelek számára megismerhető és megérthető egységes hivatali joggyakorlat alapján szülessen meg. 2.3. Az eljárások lefolytatása úgy, hogy az ügyfél számára kiszámítható legyen azok eredménye.	2.4. A módszertani útmutatók (szabadalmi és védjegy ügyintézés) rendszeres felülvizsgálta és frissítése. 2.5. Elvi nyilatkozatok benyújtása révén a bírósági gyakorlat alakulásának befolyásolása. 2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.	2.7. A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat rendszeres feldolgozása, elemzése és visszacsatolása. 2.8. A Hivatal ügyintézői számára kerüljön kialakításra az a rendszer, amelyben kereshetően és a különböző témakörökhöz kapcsolódóan rendezetten a rendelkezésükre áll a hivatali joggyakorlat összefoglalása.

Az egyes pontok kapcsolatát szemlélteti az alábbi ábra:



3.2.2 A célok teljesítésében részt vevő szervezeti egységek kijelölése

Az intézményi szintű célok szervezeti egység szintre történő lebontása során figyelembe vettük, hogy az intézményi célhoz kapcsolódó folyamatok (lásd 3.1.5. pont) végrehajtásában mely szervezeti egységek vesznek részt. A szervezeti érintettséget az alábbiakban határoztuk meg:

1. Az iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése cél:

- Szabadalmi Főosztály (SZF)
- Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály (VMF)
- Jogi és Nemzetközi Főosztály (JNF)
- Hatósági Ügyviteli Főosztály (HÜF)
- Gazdálkodási és Informatikai Főosztály (GIF)

2. Az iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése

- Szabadalmi Főosztály (SZF)
- Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály (VMF)
- Jogi és Nemzetközi Főosztály (JNF)
- Gazdálkodási és Informatikai Főosztály (GIF)

Mindkét esetben látható, hogy – mivel a Hivatal egyik alapvető tevékenységéhez kapcsolódó célkitűzésekről van szó – a szervezet nagy része érintett a célok elérésében.

3.2.3 Az intézményi célok lebontása a szervezeti egységek szintjére

Az érintett szervezeti egységek – figyelembe véve a Szervezeti és Működési Szabályzatban, valamint az egyéb belső szabályozásokban meghatározottakat – javaslatokat tettek arra, hogy milyen szervezeti egység szintű célkitűzések, elvégzendő feladatok által tudnak hozzájárulni az intézményi szintű célok eléréséhez.

Mivel egyes Főosztályok tevékenysége, folyamatai nagy hasonlóságot mutatnak ezen a szinten, felmerült az igény, hogy a hasonló, de különböző módon megfogalmazott célok, feladatok egységesítésre kerüljenek, a szükséges különbözőségek megtartása mellett. Az egyeztetés eredményeként született meg a szervezeti egységek szintjéig lebontott hivatali célfa. A szervezeti egységek szintjén a lebontott célok és a kapcsolódó feladatok a gyakorlatban olyan szoros összefüggést mutattak, hogy a táblázatban nem különítettük el ezeket egymástól. A célfa tartalmazó táblázat (a következő fázisban meghatározott indikátorokkal együtt) a 4. mellékletben található.

3.3 Teljesítményindikátorok kidolgozása a célokhoz

A teljesítményindikátorok kidolgozása során – a módszertani útmutatóban felsorol kritériumokkal összhangban – törekedtünk arra, hogy olyan mutatókat határozzunk meg, melyek elősegítik a célok elérését. A mutatókkal szemben a Hivatal az alábbi elvárásokat tartotta a legfontosabbaknak:

Alapvető kritériumok	Leírás
Lényeges, kifejező	A mutató az adott jellemzőről kellő mélységben és részletességgel szolgáltatson információt. A mutató alapján legyen világos, hogy célértékének eléréseért kinek, mit, mikor, hol és hogyan kell dolgoznia. Ide értjük bel azt a követelményt is, hogy a mutató a célfüggő legyen, egyértelmű és meghatározható összefüggés mutakozzon az értéke és a cél megvalósulása között.
Mérhető	A mutató mérhetősége legyen biztosított, az adatforrás megbízhatóan dokumentált, objektíven ellenőrizhető és nem manipulálható.
Érthető, elérhető, ösztönző	Egyszerű, jól kommunikálható és ösztönző mutatók, elérhető célértékekkel. Ide értjük bele azt a követelményt is, hogy a mutató értékét az elvégzett tevékenységek, illetve azok minősége, mennyisége befolyásolja.
Időben értelmezhető	A mutató értékének változása az időben értelmezhető és információ értékű marad. A célérték elérésére időkorlát meghatározása szükséges.
Gazdaságos	A mutatószámrendszer kialakítása során szem előtt kell tartani, hogy a rendszer hasznossága hogyan viszonyul kiépítésének költségeihez. Költség-haszon megközelítés alapján javasolt átgondolni, hogy mennyibe kerül egy adott intézkedés mérhetővé tétele (pl.: új informatikai megoldás bevezetése, lásd a 6. fejezetet), milyen erőforrásokat és időigényt jelent egy mutató mérése.
Kezelhető számosság	Mutatószámrendszerek kialakításakor gyakori hiba, hogy túl sok, kezelhetetlen számosságú mutató kerül meghatározásra. A túl sok mutató a rendszer átfogó kezelhetőségét nehezíti, és jelentősen megnöveli a működtetés erőforrás-igényét.
Egyszerűség	Nemcsak a számosság tekintetében, hanem a mutatók definiálásakor is alapvetően követendő az egyszerűség elve, azaz a mutatók könnyű és közérthető értelmezésének biztosítása.

3.3.1 Előzetes indikátor lista meghatározása

Az előzetes mutatószámok kiválasztásakor két forrásból indult ki a Hivatal. Egyik forrás a már mért releváns mutatószámok összegyűjtése volt, melyet célirányosan, a kitűzött és szervezeti egységre lebontott stratégiai célok ismeretében végeztünk el. Másik forrása a célok tisztázása és lebontása során felmerült igényekből fakadt, melyek mutatószámmá való alakítása során többségében új indikátor került meghatározásra.

Az indikátorok tervezése során felmerült, hogy több esetben ugyanaz a mutató felhasználható mind a stratégiai cél, egyes nézőpontok szerint lebontott cél, valamint a szervezeti egységek szintjére lebontott célok, feladatok mérésére is. Ilyen esetekben a mutatószám számítási algoritmusai természetesen megegyeznek, de a számítás alapjául szolgáló adatok különböznek. Jó példa erre a nettó átfutási idő, mely az 1. stratégiai cél esetében alapvető tervezett mutatószám volt, és melynek változását a mérendő céltól függően az alábbi táblázat szemlélteti:

Nettó átfutási idő mérése a kapcsolódó cél és szervezeti egység függvényében		
Cél / Feladat	Kapcsolódó szervezeti egység	Mutató alapjául szolgáló adatok
1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése	Stratégiai cél, teljes szervezet	Valamennyi eljárás típusra és oltalmi formára vonatkozóan az iratok beérkezésének és kipoztázásának pontos idejét rögzítő adatbázis.
1.2. A hatósági ügyet lezáró döntés a lehető legrövidebb időn belül kerüljön az ügyfélhez.	Teljes szervezet, BSC ügyfél nézőpont szerinti alcél.	Valamennyi eljárás típusra és oltalmi formára vonatkozóan az iratok beérkezésének és kipoztázásának pontos idejét rögzítő adatbázis.
1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében	Teljes szervezet, BSC folyamat nézőpont szerinti alcél.	Valamennyi eljárás típusra és oltalmi formára vonatkozóan az iratok beérkezésének és kipoztázásának pontos idejét rögzítő adatbázis.
Az ügyintézők követelményrendszeren keresztüli ösztönzése a gyorsabb munkavégzésre.	Szabadalmi Főosztály, BSC ügyfél nézőpont szerinti feladat.	A Szabadalmi Főosztályhoz tartozó eljárás típusokra és oltalmi formákra vonatkozóan az iratok beérkezésének és kipoztázásának pontos idejét rögzítő adatbázis.
Folyamatfejlesztés	Szabadalmi Főosztály, BSC folyamat nézőpont szerinti feladat.	A Szabadalmi Főosztályhoz tartozó eljárás típusokra és oltalmi formákra vonatkozóan az iratok beérkezésének és kipoztázásának pontos idejét rögzítő adatbázis.
Az ügyintézők követelményrendszeren keresztüli ösztönzése a gyorsabb munkavégzésre.	Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály, BSC ügyfél nézőpont szerinti feladat.	A Védjegy és Mintaoltalmi Főosztályhoz tartozó eljárás típusokra és oltalmi formákra vonatkozóan az iratok beérkezésének és kipoztázásának pontos idejét rögzítő adatbázis.
Folyamatfejlesztés	Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály, BSC folyamat nézőpont szerinti feladat.	A Védjegy és Mintaoltalmi Főosztályhoz tartozó eljárás típusokra és oltalmi formákra vonatkozóan az iratok beérkezésének és kipoztázásának pontos idejét rögzítő adatbázis.
Folyamatfejlesztés	Jogi és Nemzetközi Főosztály, BSC folyamat nézőpont szerinti feladat.	A Jogi és Nemzetközi Főosztályhoz tartozó eljárás típusokra és oltalmi formákra vonatkozóan az iratok beérkezésének és kipoztázásának pontos idejét rögzítő adatbázis.

A tervezett mutatószámokat bemutató előzetes mutatószám listában ilyen esetekben nem soroltuk fel az összes kapcsolódó célt és feladatot, ám a 4. mellékletben található részletes lebontott célfa tartalmazza a teljes felsorolást.

Az előzetes mutatószám listákat az alábbi táblázat foglalja össze:

IPARJOGVÉDELMI HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK NETTÓ ÁTFUTÁSI IDEJÉNEK CSÖKKENTÉSE SZERVEZETI SZINTŰ MUTATÓSZÁMOK	
Az átfutási idő változás indexének és a hatósági óradíj reálérték indexének hányadosa	
Indikátor csoport:	Hatékonyági mutató
Számítási algoritmus:	Az átfutási idő változás indexének és a hatósági óradíj reálérték indexének hányadosa
Kapcsolódó intézményi cél:	1.1. Az iparjogvédelmi eljárások (átfutási időre vetített) fajlagos személyi költségének csökkenése középtávon (3-5 év).
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Nettó átfutási idő	
Indikátor csoport:	Átfutási időt jelző mutató
Számítási algoritmus:	Egy adott ügy esetében a kérelem beérkezésétől kezdve a határozat kipoztázásáig eltelt időnek az a része, amíg a Hivatalnál volt az ügy ügyintézésre (tehát a teljes idő mínusz az ügyfélnél (pl. hiánypótlással) töltött idő.
Kapcsolódó intézményi cél:	1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése 1.2. A hatósági ügyet lezáró döntés a lehető legrövidebb időn belül kerüljön az ügyfélhez. 1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a táblázatot.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Bruttó átfutási idő	
Indikátor csoport:	Átfutási időt jelző mutató
Számítási algoritmus:	Egy adott ügy esetében a kérelem beérkezésétől kezdve a határozat kipoztázásáig eltelt idő.
Kapcsolódó intézményi cél:	1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése 1.2. A hatósági ügyet lezáró döntés a lehető legrövidebb időn belül kerüljön az ügyfélhez. 1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a táblázatot.
Jelenleg mért az indikátor?	Igen
Határidők csökkentésének mértéke (Újonnan előírt, csökkentett határidők mértéke)	
Indikátor csoport:	Hatásosságot jelző mutató
Számítási algoritmus:	A folyamatban meghatározott belső határidők összegének csökkenése a folyamatfejlesztés hatására.
Kapcsolódó intézményi cél:	1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében. A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a részletes célját (4. melléklet)
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Határidő figyelő rendszer kialakítás mértéke	
Indikátor csoport:	Hatásosságot jelző mutató
Számítási algoritmus:	A folyamatban előírt belső határidők hány százalékára terjed ki a határidő figyelő és figyelmeztető rendszer.
Kapcsolódó intézményi cél:	1.4. Az ügyintézési idők figyelésére, határidő figyelmeztetések kiküldésére szolgáló rendszerek fejlesztése. A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a részletes célját (4. melléklet).
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Jogsabály-módosítási javaslatok hatásfoka	
Indikátor csoport:	Output típusú mutató
Számítási algoritmus:	Kidolgozásra vár. Tervezett tartalma: ténylegesen mennyiben érik el az

IPARJOGVÉDELMI HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK NETTÓ ÁTFUTÁSI IDEJÉNEK CSÖKKENTÉSE	
SZERVEZETI SZINTŰ MUTATÓSZÁMOK	
	eljárások gyorsítását, és az ügyfelek elégedettségét e körben.
Kapcsolódó intézményi cél:	1.5. Jogszabály-módosítás. A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a részletes célját (4. melléklet).
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Tudatosító intézkedések száma	
Indikátor csoport:	Működési kiválóságot jelző mutató
Számítási algoritmus:	A cél elérését segítő, a munkatársak tudását és tudatosságát növelő intézkedések száma.
Kapcsolódó intézményi cél:	1.6. A jogszabályi kötelezettségek mellett az ügyfélbarát ügyintézési kultúra kialakítása, terjesztése. 1.7. A nettó átfutási idő csökkentése szempontjából fontos intézkedések (az ügyintézés során) minél hamarabbi meghozatalának tudatosítása. A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a részletes célját (4. melléklet).
Jelenleg mért az indikátor	Nem

IPARJOGVÉDELMI HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK NETTÓ ÁTFUTÁSI IDEJÉNEK CSÖKKENTÉSE	
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ MUTATÓSZÁMOK	
Ügyfél vélemény, elégedettség mérés vagy panasz nyomán tett intézkedések száma	
Érintett Főosztályok:	Szabadalmi Főosztály, Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály, Jogi és Nemzetközi Főosztály
Indikátor csoport:	Működési kiválóság típusú mutató.
Számítási algoritmus:	Az átfutási időhöz kapcsolódóan az ügyfél észrevétele, véleménye alapján tett intézkedések száma
Kapcsolódó szervezeti egység cél/feladat:	1.6. A jogszabályi kötelezettségek mellett az ügyfélbarát ügyintézési kultúra kialakítása, terjesztése. Ügyfélpanaszok kötelező megvizsgálása, elemzése, visszacsatolása a folyamatba.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
A döntés meghozatala és postázóba küldése közötti idő	
Érintett Főosztályok:	Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály
Indikátor csoport:	Átfutási időt jelző mutató
Számítási algoritmus:	A határozat elkészítése és postázóba küldése közötti idő.
Kapcsolódó szervezeti egység cél/feladat:	Folyamatfejlesztés -
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Előírt belső határidő	
Érintett Főosztályok:	Jogi és Nemzetközi Főosztály
Indikátor csoport:	Átfutási időt jelző mutató
Számítási algoritmus:	A folyamatokban előírt belső határidő a hatósági ügyfelek megkeresése esetében
Kapcsolódó szervezeti egység cél/feladat:	A jogi ügyintézők ösztönzése arra, hogy a hatósági ügyfelek megkereséseire a lehető legrövidebb időn belül válaszoljanak.
Jelenleg mért az indikátor?	Igen
Nettó postázási idő	
Érintett Főosztályok:	Hatósági Ügyviteli Főosztály
Indikátor csoport:	Átfutási időt jelző mutató.
Számítási algoritmus:	A postázóba kerülés és a kipostázás közötti idő
Kapcsolódó szervezeti egység	A kiadmányozási folyamat indikátorainak elektronikus úton történő

IPARJOGVÉDELMI HATÓSÁGI ELJÁRÁSOK NETTÓ ÁTFUTÁSI IDEJÉNEK CSÖKKENTÉSE
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ MUTATÓSZÁMOK

cél/feladat:	rögzítése és időszaki monitorjelentés készítése.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem

IPARJOGVÉDELMI JOGGYAKORLATBAN A KONZISZTENCIA ÉS TRANSPARENTIA ERŐSÍTÉSE
SZERVEZETI SZINTŰ MUTATÓSZÁMOK

A nemzeti úton indított iparjogvédelmi eljárások díjbevételének bázisindexe

Indikátor csoport:	Költségvetési-gazdálkodási mutató
Számítási algoritmus:	Kidolgozásra vár
Kapcsolódó intézményi cél:	2.1 A nemzeti úton indított iparjogvédelmi eljárásokból befolyó díjbevétel növekedése középtávon (3-5 év).
Jelenleg mért az indikátor?	Nem

Megváltoztatási kérelmek aránya

Indikátor csoport:	Működési kiválóságot jelző mutató
Számítási algoritmus:	A megváltoztatási kérelmek száma / az összes elintézett ügy száma. Önmagában nem értelmezhető, csak a következő mutatóval együtt (elutasított megváltoztatási kérelmek aránya)
Kapcsolódó intézményi cél:	2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése. 2.4. A módszertani útmutatók rendszeres felülvizsgálta és frissítése. 2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.
Jelenleg mért az indikátor?	Igen

Elutasított megváltoztatási kérelmek aránya

Indikátor csoport:	Működési kiválóságot jelző mutató
Számítási algoritmus:	Az elutasított megváltoztatási kérelmek száma / összes megváltoztatási kérelem száma
Kapcsolódó intézményi cél:	2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése 2.2 Az ügyet lezáró döntés kellően átlátható, az ügyfelek számára megismerhető és megérthető egységes hivatali joggyakorlat alapján szülessen meg. 2.3. Az eljárások lefolytatása úgy, hogy az ügyfél számára kiszámítható legyen azok eredménye.
Jelenleg mért az indikátor?	Igen

Az átvizsgált és fejlesztett útmutatók aránya

Indikátor csoport:	Output típusú mutató
Számítási algoritmus:	Átvizsgált és fejlesztett útmutatók / összes útmutató száma
Kapcsolódó intézményi cél:	2.4. A módszertani útmutatók (szabadalmi és védjegy ügyintézés, K+F minősítés) rendszeres felülvizsgálta és frissítése. A többi oltalmi formára, amely nem vezethető le a meglévő módszertani útmutatókból, az adott oltalmi formára specifikus útmutató készítése. 2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem

Újonnan létrehozott útmutatók száma

Indikátor csoport:	Output típusú mutató
Számítási algoritmus:	Új útmutatók száma (Olyan oltalmi formára, amely nem vezethető le a meglévő módszertani útmutatóból).
Kapcsolódó intézményi cél:	2.4. A módszertani útmutatók (szabadalmi és védjegy ügyintézés, K+F minősítés) rendszeres felülvizsgálta és frissítése. A többi oltalmi formára,

IPARJOGVÉDELMI JOGGYAKORLATBAN A KONZISZTENCIA ÉS TRANSPARENCIA ERŐSÍTÉSE	
SZERVEZETI SZINTŰ MUTATÓSZÁMOK	
	amely nem vezethető le a meglévő módszertani útmutatókból, az adott oltalmi formára specifikus útmutató készítése. 2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Elvi nyilatkozatok hatása	
Indikátor csoport:	Hatásosságot jelző mutató
Számítási algoritmus:	Elvi nyilatkozat alapján módosult gyakorlat mértéke / Az elvi nyilatkozatok száma.
Kapcsolódó intézményi cél:	2.5. Elvi nyilatkozatok benyújtása révén a bírósági gyakorlat alakulásának befolyásolása.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Egyeztető megbeszélések száma	
Indikátor csoport:	Output típusú mutató
Számítási algoritmus:	Egyeztető megbeszélések száma
Kapcsolódó intézményi cél:	2.7. A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat rendszeres feldolgozása, elemzése és visszacsatolása.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Feldolgozott bírósági végzések aránya	
Indikátor csoport:	Output típusú mutató
Számítási algoritmus:	Feldolgozott (elemzett, visszacsatolt) bírósági végzések száma / összes bírósági végzés száma
Kapcsolódó intézményi cél:	2.7. A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat rendszeres feldolgozása, elemzése és visszacsatolása.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Feldolgozott és közzétett bírósági végzések aránya.	
Indikátor csoport:	Output típusú mutató
Számítási algoritmus:	Feldolgozott és közzétett bírósági végzések száma / összes bírósági végzés száma
Kapcsolódó intézményi cél:	2.8. A Hivatal ügyintézői számára kerüljön kialakításra az a rendszer, amelyben keresetileg és a különböző témakörökhöz kapcsolódóan rendezetten a rendelkezésükre áll a hivatali joggyakorlat összefoglalása.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem

IPARJOGVÉDELMI JOGGYAKORLATBAN A KONZISZTENCIA ÉS TRANSPARENCIA ERŐSÍTÉSE	
SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ MUTATÓSZÁMOK	
Ügyfél konzultációk száma	
Érintett Főosztályok:	Szabadalmi Főosztály
Indikátor csoport:	Output típusú mutató
Számítási algoritmus:	Ügyfél konzultációk száma
Kapcsolódó szervezeti egység cél/feladat:	Ügyfelekkel történő konzultáció.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Negyedéves közzététel megtörténte.	
Érintett Főosztályok:	Szabadalmi Főosztály, Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály
Indikátor csoport:	Output típusú mutató
Számítási algoritmus:	Negyedéves közzétételek száma évente (0-4)
Kapcsolódó szervezeti egység cél/feladat:	A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat negyedévenkénti közzététele a megfelelően kialakított tartalommal a külső nyilvánosság számára (honlap).

IPARJOGVÉDELMI JOGGYAKORLATBAN A KONZISZTENCIA ÉS TRANSPARENCIA ERŐSÍTÉSE SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ MUTATÓSZÁMOK	
Jelenleg mért az indikátor?	Nem
Ügyfél vélemény, elégedettség mérés vagy panasz nyomán tett intézkedések száma	
Érintett Főosztályok:	Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály
Indikátor csoport:	Működési kiválóság típusú mutató.
Számítási algoritmus:	A joggyakorlathoz, jogértelmezéshez kapcsolódóan az ügyfél észrevétele, véleménye alapján tett intézkedések száma
Kapcsolódó szervezeti egység cél/feladat:	Ügyfélpanaszok kivizsgálása és azok alapján a megfelelő intézkedések megtétele.
Jelenleg mért az indikátor?	Nem

3.3.2 Indikátor tesztelés

Az előzetes indikátor listán igen sok (26) indikátor került meghatározásra, melyek mérése komoly erőfeszítést igényelne, valamint nem függetlenek egymástól, így valamennyi mérése felesleges erőforrás felhasználást tenné szükségessé. Ennek figyelembe vételével az indikátorok tesztelés előtt válogatást végeztünk el, hogy csökkentsük számukat, és az egymástól függő mutatók egy részét kiszűrjük.

A fennmaradt indikátorok esetében megvizsgáltuk, hogy az indikátorok megfelelnek-e a Hivatal 3.3.1. pontban rögzített igényeinek, így többek között, hogy a gyakorlatban gazdaságosan mérhetőek-e, célszerűen alkalmazhatóak-e. A tesztelés során egyes mutatók átnevezésre, átalakításra vagy összevonásra kerültek.

A tesztelések eredményeit az indikátor tesztelési táblák rögzítik. A módszertani útmutató által javasolt indikátor tesztelési táblák átalakításra kerültek a Hivatal igényének megfelelően. A minta tesztelési tábla:

Indikátor tesztelési tábla	
I. Indikátor jellemzői	
Indikátor megnevezése:	<indikátor neve>
Kapcsolódó célok / feladatok:	<a célhierarchiában intézményi szinten meghatározott, az indikátorhoz kapcsolódó cél>
Érintett szervezeti egységek:	<a célhierarchiában szervezeti egység szinten meghatározott, az indikátorhoz kapcsolódó cél>
Bontás:	<amennyiben a cél szempontjából releváns, úgy az indikátort a relevancia szerinti alábontásban szükséges nyilvántartani, a bontási relevanciát vizsgálni kell (pl.: szakterület, régió, nemek)>
Indikátor adatforrása:	<annak leírása, hogy honnan, milyen rendszerből/nyilvántartásból stb. történik az adatok kinyerése>
Számítási mód:	<mutató kiszámításának módja, az adatok mutatóvá való alakításának módszere (az adatforrásból beszerzett adatot feldolgozzák (hogyan?), vagy közvetlenül eléri és megadják, stb.)>
Indikátor mértékegysége:	<az indikátor mérési egysége (pl.: fő, db, Ft, %)>

Indikátor tesztelési tábla	
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<dátum, esemény, amikor a bázisértéket ki kell számolni>
Vonatkozási idő:	<az időszak, amelyre vonatkozóan a bázisérték számítandó>
Megjegyzés:	<A bázisérték kiszámításához kapcsolódó megjegyzés>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<dátum, esemény, amikor a célérték teljesülésének mértékét vizsgálni kell>
Vonatkozási idő:	<az időszak, amelyre vonatkozóan a célérték teljesülésének mértékét vizsgálni kell>
Megjegyzés:	<A célérték kiszámításához kapcsolódó megjegyzés>
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<igen, nem (indoklás)> a Hivatal által lényegesnek ítélt kritériumoknak mindegyikének való megfelelés
Megjegyzés:	<egyéb észrevételek>
Döntés a mérésről:	<igen, nem>

Azon mutatók esetében, amelyeknél a tesztelés közben kiderült, hogy nem célszerű, vagy gazdaságos a mutatószám mérése, az indikátor tesztelési tábla szükséges része került csak kitöltésre.

A vizsgálat során - amennyiben alkalmazható, bevezethető az indikátor - egyben a kezdeti érték is felvételre került. A kitöltött indikátor tesztelési táblázatokat az 5. melléklet tartalmazza.

3.3.3 Végző indikátor definíciós lista

Az indikátorok végző kiválasztásakor a Hivatal szem előtt tartotta, hogy a lehető legkevesebb erőforrás felhasználásával érje el a kívánt eredményt, azaz a cél megvalósulásának nyomon követését. A kiválasztott indikátorokat, és a kapcsolódó felelősségeket az alábbi táblázat rögzíti.

Az iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentésével kapcsolatos elfogadott indikátorok

1. Bruttó átfutási idő	
Kapcsolódó célok / feladatok:	1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése 1.2. A hatósági ügyet lezáró döntés a lehető legrövidebb időn belül kerüljön az ügyfélhez. 1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a célját.
Indikátor méréséért felelős szervezeti egységek:	SZF, VMF, JNF
Bontás:	Oltalmi formánként és eljárás típusonként

1. Bruttó átfutási idő	
Indikátor adatforrása:	<i>Iktató rendszer</i>
Számítási mód:	<i>Egy adott ügy esetében a kérelem beérkezésétől kezdve a határozat ki-postázásáig eltelt idő.</i>
Mutató kiszámításának ideje:	<i>Félévente</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>hét vagy hónap</i>
Megjegyzés:	<i>Oltalmi formánként és eljárás típusonként kell meghatározni a bázisértéket és a célértéket.</i>
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Rendelkezésre áll</i>
Vonatkozási idő:	<i>2013</i>
Bázisérték:	<i>A féléves és éves belső jelentésekben rendelkezésre állnak az átlagos átfutási idők (hónapban mérve)</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Félévente, 2014-ben év végén</i>
Vonatkozási idő:	<i>adott év (elször 2014)</i>
Célérték:	<i>A célértékek az éves követelményrendszerben, vagy ezzel összefüggő egyéb éves célkitűzésekben megtalálhatóak</i>

4. Az önként vállalt belső átfutási idők csökkentése a folyamat egyes lépéseinél	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében. A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a részletes célját (4. melléklet)</i>
Indikátor méréséért felelős szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF</i>
Bontás:	<i>Folyamattípus (A jelenleg kijelölt folyamatok: az opcionális 104-107)</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Folyamatábrák</i>
Számítási mód:	<i>A kijelölt folyamatba épített, jogszabály által nem meghatározott belső határidők összegének csökkenése a folyamatfejlesztés hatására</i>
Mutató kiszámításának ideje:	<i>Évente</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>Nap</i>
Megjegyzés:	<i>-</i>
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>2014.04.30.</i>
Vonatkozási idő:	<i>2013</i>
Bázisérték:	<i>egységesen: 30 nap</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Évente, 2014-ben év végén</i>
Vonatkozási idő:	<i>adott év (elször 2014)</i>
Célérték:	<i>egységesen: 15 nap</i>

3. A döntés meghozatala és postázóba küldése közötti idő	
Kapcsolódó célok / feladatok:	1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében. Az aláírás és a postázás közötti idő minimalizálása.
Éri Indikátor méréséért felelős szervezeti egységek:	<i>JNF</i>
Bontás:	<i>Nincs</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Iktatási rendszer, postakönyv</i>
Számítási mód:	<i>A határozat elkészítése és postázóba küldése közötti idők maximuma</i>
Mutató kiszámításának ideje:	<i>Évente egyszer egy kijelölt hét</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>Nap</i>
Megjegyzés:	-
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>2014.04.30.</i>
Vonatkozási idő:	<i>2014. 1. negyedév egy kijelölt hete</i>
Bázisérték:	
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Évente, 2014-ben 4. negyedév</i>
Vonatkozási idő:	<i>adott év (elsősor 2014)</i>
Célérték:	<i>Levelenként maximum 5 nap</i>

Az iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítésével kapcsolatos elfogadott indikátorok

1. Megváltoztatási kérelmek aránya	
Kapcsolódó célok / feladatok:	2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése 2.2 Az ügyet lezáró döntés kellően átlátható, az ügyfelek számára megismerhető és megérthető egységes hivatali joggyakorlat alapján szülessen meg. 2.3. Az eljárások lefolytatása úgy, hogy az ügyfél számára kiszámítható legyen azok eredménye. 2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.
Indikátor méréséért felelős szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF</i>
Bontás:	<i>Oltalmi formánként és eljárás típusonként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>ENYV</i>
Számítási mód:	<i>Megváltoztatási kérelmek száma / az összes elintézett ügy száma</i>
Mutató kiszámításának ideje:	<i>Negyedévente</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>%</i>
Megjegyzés:	<i>Oltalmi formánként és eljárás típusonként kell meghatározni a bázisértéket és a célértéket.</i>

1. Megváltoztatási kérelmek aránya	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Rendelkezésre áll</i>
Vonatkozási idő:	<i>2013</i>
Bázisérték:	<i>Féléves és éves jelentésekben Főosztályonként rendelkezésre áll</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Félévente</i>
Vonatkozási idő:	<i>Először: 2014. I. félév</i>
Célérték:	<i>Nincs célérték, csak a következő mutatóval együtt értelmezhető. Viszonyszám arra vonatkozóan, hogy hány elintézett ügyre vonatkozik a megváltoztatások száma.</i>

2. Elutasított megváltoztatási kérelmek aránya	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<p>2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése</p> <p>2.2 Az ügyet lezáró döntés kellően átlátható, az ügyfelek számára megismerhető és megérthető egységes hivatali joggyakorlat alapján szülessen meg.</p> <p>2.3. Az eljárások lefolytatása úgy, hogy az ügyfél számára kiszámítható legyen azok eredménye.</p> <p>2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.</p>
Indikátor méréséért felelős szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF</i>
Bontás:	<i>Oltalmi formánként és eljárás típusonként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>ENYV</i>
Számítási mód:	<i>Az elutasított megváltoztatási kérelmek száma / az összes kérelem száma</i>
Mutató kiszámításának ideje:	<i>Negyedévente</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>%</i>
Megjegyzés:	<i>Oltalmi formánként és eljárás típusonként kell meghatározni a bázisértéket és a célértéket.</i>
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Rendelkezésre áll</i>
Vonatkozási idő:	<i>2013</i>
Bázisérték:	<i>Féléves és éves jelentésekben Főosztályonként rendelkezésre áll</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Félévente</i>
Vonatkozási idő:	<i>Először: 2014. I. félév</i>
Célérték:	<i>Bázisérték + (100% - bázisérték)/2</i>

3. Elvi nyilatkozatok hatása	
Kapcsolódó célok / feladatok:	2.5. Elvi nyilatkozatok benyújtása révén a bírósági gyakorlat alakulásának befolyásolása.
Indikátor méréséért felelős szervezeti egységek:	<i>JNF, valamint közreműködőként SZF, VMF</i>

3. Elvi nyilatkozatok hatása	
Bontás:	<i>Nincs</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Kapcsolódó elvi nyilatkozatok, ügyiratok</i>
Számítási mód:	<i>Elvi nyilatkozatok száma, aminek hatására történt változás / Összes benyújtott elvi nyilatkozat száma. Egyedi elemzést igényel a hatásosság eldöntése.</i>
Mutató kiszámításának ideje:	<i>Évente</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>%</i>
Megjegyzés:	<i>-</i>
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>2014.04.30.</i>
Vonatkozási idő:	<i>2014. 1. negyedév</i>
Bázisérték:	<i>Nincs bázisérték</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Évente, 2014-ben év végén</i>
Vonatkozási idő:	<i>adott év (elsősor 2014)</i>
Célérték:	<i>75% (amelyik évben értelmezhető)</i>

4. Az elemzett, visszacsatolt és publikált bírósági végzések aránya	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>2.2 Az ügyet lezáró döntés kellően átlátható, az ügyfelek számára megismerhető és megérthető egységes hivatali joggyakorlat alapján szülessen meg. 2.7. A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat rendszeres feldolgozása, elemzése és visszacsatolása. 2.8. A Hivatal ügyintézői számára kerüljön kialakításra az a rendszer, amelyben kereshetően és a különböző témakörökhöz kapcsolódóan rendezetten a rendelkezésükre áll a hivatali joggyakorlat összefoglalása.</i>
Indikátor méréséért felelős szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF</i>
Bontás:	<i>Oltalmi formánként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Kapcsolódó belső anyagok, Intranet</i>
Számítási mód:	<i>Az elemzett, visszacsatolt és publikált bírósági végzések száma / összes bírósági végzés száma (azoknál a bírósági döntéseknél, ahol jogsértés miatt helyt adnak a megváltoztatási kérelemnek)</i>
Mutató kiszámításának ideje:	<i>negyedévente</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>%</i>
Megjegyzés:	<i>Csak azokat kell számításban venni a számítás során, ahol mindhárom tevékenység megtörténik (elemzés, joggyakorlatba történő visszacsatolás, és a publikálás). Oltalmi formánként kell meghatározni a bázisértéket és a célértéket.</i>
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>2014.04.30.</i>
Vonatkozási idő:	<i>2014. 1. negyedév</i>
Bázisérték:	<i>Kiszámításra vár</i>

4. Az elemzett, visszacsatolt és publikált bírósági végzések aránya

Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása

Időpont:	Évente, 2014-ben év végén
Vonatkozási idő:	adott év (először 2014)
Célérték:	Célérték: egységesen: 100 %

1. melléklet – Állapot felmérés – 2013-ra vonatkozóan

Ssz.	Vizsgálati szempontok	Szempont relevanciája	Jegyzet
I.	Intézmény célkitűzések		
1.	Az intézmény vezetése megfogalmazott az intézményre vonatkozóan küldetést ?	releváns	Statutum. Minőségpolitika, információbiztonsági politika. Az ISO IIR Kézikönyvben egyes részek. Éves Munkaterv bevezető része.
a)	Amennyiben megfogalmazásra került küldetés, történt-e annak fejlesztése ? Milyen eredmények születtek?	nem releváns	Igen (évente)
2.	Az intézmény vezetése megfogalmazott az intézményre vonatkozóan jövőképet (hová akarunk eljutni), mit tartalmaz ez a jövőkép, leírása hol elérhető?	releváns	Jedlik tervben (lebontásra vár)
a)	Amennyiben megfogalmazásra került jövőkép , történt-e annak fejlesztése ? Milyen eredmények születtek?	nem releváns	Még nem, mivel 2013 őszén lett elfogadva.
3.	Melyek az intézmény működésével kapcsolatos fő stratégiai témák, programok ?	releváns	Jedlik-terv. K+F stratégia. Magyary Program.
4.	Az egyes stratégiai témákhoz, programokhoz kapcsolódóan milyen akciókat, célokat, elvárásokat, mutatókat határoztak meg?	releváns	Az éves Munkatervünkben állandó és kiemelt feladatokat tervezünk, amelyhez felelősöket, határidőket rendelünk. A tervezésnél figyelembe vesszük az Alapító Okiratban rögzített feladatainkat és a stratégiai céljainkat.
5.	A megfogalmazott célok között vannak kijelölt prioritások, megfogalmazódnak összefüggések az egyes célok között (célhierarchia, cél lebontás)?	releváns	Az ISO IIR fejlesztés, munkatervi tervezés, egyéb tervek elkészítése során figyelembe vesszük az összefüggéseket, de ezek nincsenek dokumentálva, mint ahogy a cél lebontás sem dokumentáltan történik.
6.	Vannak az intézményre vonatkozóan mérhető célkitűzések ?	releváns	Vannak célkitűzések, de további fejlesztés szükséges

Ssz.	Vizsgálati szempontok	Szempontrélevanciája	Jegyzet
7.	Az intézménynek vannak megfogalmazott működési céljai az irányító tevékenységek (pl.: emberi-erőforrások területén van-e a kidolgozva emberi erőforrás-gazdálkodási politika, terv, stb.) területén? Össze van-e kapcsolva az emberi-erőforrás tervezés a stratégiai tervezéssel?	releváns	Amit a jogszabály és az ISO 9001 szabvány megkövetel (MIR)
8.	Az intézménynek vannak megfogalmazva működési céljai az alaptévékenységek területén? Többek közt vannak-e az intézmény által előállított termékekre és nyújtott szolgáltatásokra vonatkozó célkitűzések (pl.: mennyiség, minőség, megbízhatóság, minőségi standardoknak való megfelelés, eljárási idő, az állampolgároknak vagy ügyfeleknek nyújtott tájékoztatás minősége, gyorsasága)?	releváns	Az ISO 9001 tanúsított rendszer által megkövetelt mértékben (MIR). Munkaterv. Egységes joggyakorlat
9.	Az intézménynek vannak megfogalmazva működési céljai a támogató tevékenységek területén? Például a gazdálkodás területén milyen költséghatékonysággal működik az intézmény (pl.: eredmények elérése a lehető legalacsonyabb költségek mellett?)	releváns	Az ISO 9001 tanúsított rendszer által megkövetelt mértékben (MIR)
10.	Melyek az intézmény kritikus teljesítmény-területe? Az intézményre jellemző kritikus teljesítmény-területek vizsgálata, amelyek esetében előzetes mérésre kell javaslatot tenni annak érdekében, hogy a mérés eredménye segítse az intézményi vezetést a fejlesztési célok kijelölésében.	releváns	Előzetes méréseknek elfogadjuk a minőségirányítási rendszerben megfogalmazott méréseket, ellenőrzéseket. Egyik legnagyobb kockázati tényezőként azonosítjuk az Informatikai fejlesztés és működtetés területét.
II.	Stratégiai célok, elvárások teljesítéséhez szükségesek erőforrásokra vonatkozó kérdések		
1.	A megfelelő emberi erőforrások (belső kapacitás, szaktudás, képesség, kompetenciák) rendelkezésre állnak? Van elegendő, a teljesítménymenedzsment témában hozzáértő szabad kapacitása a szervezetnek?	releváns	A szervezeti célok és feladatok megvalósításához szükséges erőforrás kielégítő mértékben nem áll rendelkezésre, de kötelező - akár túlmunkával is - megoldani. A projekt végrehajtására az erőforrás biztosított a projekt keretén belül.

Ssz.	Vizsgálati szempontok	Szempont relevanciája	Jegyzet
2.	Az információkhoz való hozzáférés megfelelően biztosított az indikátor előállításához, számításához?	releváns	igen
3.	Rendelkezésre állnak a megfelelő támogató információs eszközök ? (Az információ és tudás szervezeten belüli kezelésére, tárolására és értékelésére szolgáló rendszerek kifejlesztése összhangban áll a stratégiai és operatív célkitűzésekkel, vagyis pl. milyen adatbázisokat, nyilvántartásokat, stb. használ a szervezet a működése során?)	nem releváns	bizonyos szinten rendelkezésre állnak (a jogszabály által megkövetelt mértékig). Fejlesztés folyamatban (pl. az EKOP keretében).
4.	A megfelelő pénzügyi erőforrások rendelkezésre állnak-e a teljesítménymenedzsment fejlesztéshez, illetve az eredmények alapján szükséges fejlesztéshez?	releváns	A projekt által biztosítva
5.	Alkalmaz az intézmény TQM, EFQM, CAF alapú minőségbiztosítási- vagy teljesítményértékelési rendszert ?	releváns	Nem, de ISO 9001 működik.
6.	A lehetséges stratégiai partnerek beazonosítása és a velük való kapcsolat (pl.: vevő - szolgáltató, együttműködés, internetes/hálózati szolgáltatások) meghatározása megtörtént?	releváns	Társadalmi szervezetek, amelyekkel a KIM és a Hivatal stratégiai partnerségi megállapodást kötött. HIPAvilon Nonprofit Kft.
7.	Az intézményi külső- belső ellenőrzések és auditálások eredményei visszacsatolásra kerülnek ?	releváns	Igen (ISO 9001)

2. melléklet – A fejlesztés terjedelmének és céljának kijelölése

ÁROP szervezetfejlesztési projekt Teljesítménymenedzsment I/1

Az ÁROP-1.2.18/A-2013 szervezetfejlesztési projekt I. beavatkozási területéhez tartozó, a szervezeti célok meghatározására, valamint a szervezeti teljesítményindikátorok kidolgozására vonatkozó kötelező feladat keretében a Hivatal vezetőségének meg kell határoznia azt a tevékenységi kört, amelyre első körben ki kívánjuk terjeszteni a fejlesztés módszerét, és amelyre a módszer tesztelését is el tudjuk végezni.

Fentiek figyelembe vételével olyan terület kijelölése tűnik most ésszerűnek, amely küldetésünk szempontjából stratégiai fontosságú, és egyben lehetőséget ad a módszertan értelmezésére és elsajátítására, az irányítási rendszerhez való kapcsolódás kialakítására a szervezeten belül. A Hivatal más tevékenységi területeire való kiterjesztését – a módszer bevezetése adta előnyök értékelése mellett - év végén fogjuk megvizsgálni az első éves célkitűzések megvalósulásának tapasztalatai alapján.

Ennek megfelelően a teljesítménymenedzsment rendszer terjedelmét - a munkacsoport tagjainak egyetértésével - az alábbi, a Hivatal egy jól meghatározott tevékenységi területére jelölöm ki:

Iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások

Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások vonatkozásában az alábbi célokra kívánjuk felhasználni a teljesítménymenedzsment rendszert:

- **Az intézményi működés folyamatos fejlesztése:** Ennek keretében törekszünk olyan kulcsfontosságú teljesítményindikátorok kidolgozására, amelyekhez eddig nem kötöttünk elvárásokat, de figyelemmel kísérésük indokolt lenne.
- **A Hivatal teljesítménye szempontjából releváns célok megjelenítése az egyéni szintű célokban:** E cél elérése érdekében a teljesítménymenedzsment fejlesztés 2. módszertanát vesszük igénybe (2. munkacsoport közreműködésével).

Budapest, 2014. február 19.

Dr. Ficsor Mihály
Jogi elnökhelyettes
ÁROP I/1. munkacsoport vezető

3. melléklet – Állapot felmérés során vizsgált dokumentumok köre

Állapot felmérés során vizsgált vonatkozó dokumentumok köre	
I.	Szervezet létesítő és működést szabályozó dokumentum
1.	Alapító Okirat
2.	SZMSZ
3.	1995. évi XXXIII. törvény a találmányok szabadalmi oltalmáról
4.	266/2001. (XII. 21.) Korm. rendelet a Magyar Formatervezési Tanácsról
5.	287/2010. (XII. 16.) Korm. rendelet a Hamisítás Elleni Nemzeti Testületről
II.	Stratégiai dokumentumok
1.	Jedlik terv
2.	Minőségpolitika, Információbiztonsági politika
3.	Minőségcélok
4.	K+F stratégia
5.	Magyary program
6.	A mindenkori éves Munkaterv
III.	Jogszabályok
1.	A védjegyek és a földrajzi árujelzők oltalmáról szóló 1997. évi XI. tv.
2.	A használati minták oltalmáról szóló 1991. évi XXXVIII. tv.
3.	A formatervezési minták oltalmáról szóló 2001. évi XLVIII. tv.
4.	A közszolgálati tisztviselőkről szóló 2011. évi CXCV. tv.
5.	A közszolgálati egyéni teljesítményértékelésről szóló 10/2013. (I. 21.) Korm. rendelet
6.	A Magyar Szabadalmi Hivatal előtti iparjogvédelmi eljárások igazgatási szolgáltatási díjairól szóló 19/2005. (IV. 12.) GKM rendelet
7.	Az egyes iparjogvédelmi beadványok elektronikus úton való benyújtására vonatkozó részletes szabályokról 147/2007. (VI. 26.) Korm. rendelet
IV.	Belső szabályozók, utasítások
1.	ISO IIR Kézikönyv és a kapcsolódó szabályozások, alaptevékenységet és funkcionális tevékenységet lefedő folyamatleírások
2.	A Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala elnökének 9/2012. (X.27.) SZTNH utasítása a Közszolgálati Szabályzatról
3.	A projekt által érintett személyek munkaköri leírásai
4.	A szabadalmi elbírálók 2014. évi követelményrendszere
5.	A Védjegy és Mintaoltalmi Főosztály 2014. évi követelményrendszere
V.	Közjogi szervezetszabályozó eszközök (kormányhatározatok, normatív utasítások)
1.	Az államigazgatási szervezetrendszer átalakításáról szóló 1007/2013. (I. 10.) Korm. határozat
2.	A közszolgálati életpálya bevezetésének előkészítésével kapcsolatos egyes feladatokról

Állapot felmérés során vizsgált vonatkozó dokumentumok köre	
	szóló 1004/2013. (I. 10.) Korm. határozat
3.	A közszférában alkalmazandó nyugdíjpolitikai elvekről szóló 1700/2012. (XII. 29.) Korm. határozat
4.	A Miniszterelnökségen, a minisztériumokban, az igazgatási és az igazgatás jellegű tevékenységet ellátó központi költségvetési szerveknél foglalkoztatottak létszámáról szóló 1166/2010. (VIII. 4.) Korm. határozat (annak módosításaival és kiegészítéseivel együtt)
VI.	Ügyfelek, érintettek elvárásai (pl. társ szervezetek, szerződött partnerek, ügyfelek)
1.	Magyar Szabadalmi Ügyvivői Kamara beszámolója
2.	Magyar Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Egyesület beszámolója
3.	Magyar Védjegy Egyesület beszámolója
4.	Ügyfél elégedettség mérés eredményei (ISO Minőségirányítás)

4. melléklet – Célfák

Kitűzött cél: Iparjogvédelmi hatósági eljárások átfutási idejének csökkentése.

Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa és előzetes mutatószám lista				
Intézmény rendeltetése:		Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások lefolytatása		
Intézményi cél:		1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése		
Nézőpontok	Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
Hivatali célok	1.1. Az iparjogvédelmi eljárások (átfutási időre vetített) fajlagos személyi költségének csökkenése középtávon (3-5 év).	1.2. A hatósági ügyet lezáró döntés a lehető legrövidebb időn belül kerüljön az ügyfélhez.	1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében: a/ A nettó átfutási idő csökkentése szempontjából fontos intézkedések azonosítása. b/ Az azonosított intézkedésekkel kapcsolatos folyamatok lehetséges racionalizálása és egyszerűsítése. 1.4. Az ügyintézési idők figyelésére, határidő figyelmeztetések kiküldésére szolgáló rendszerek fejlesztése: a/ Az intézkedésekkel kapcsolatos határidők automatikus figyelőrendszerének továbbfejlesztése. b/ Értesítési rendszer kifejlesztése a belső határidőkhöz igazodóan. c/ Az aktamozgatással és nyomtatással járó ügyintézés minimalizálása. 1.5. Jogszabály-módosítás	1.6. A jogszabályi kötelezettségek mellett az ügyfélbarát ügyintézési kultúra kialakítása, terjesztése. 1.7. A nettó átfutási idő csökkentése szempontjából fontos intézkedések (az ügyintézés során) minél hamarabbi meghozatalának tudatosítása.
Előzetesen javasolt indikátorok	Az átfutási idő változás indexének és a hatósági óradíj reálérték indexének hányadosa.	Nettó átfutási idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve). Bruttó átfutási idő (oltalmi formánként és eljárás típusonként).	Nettó átfutási idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve). Bruttó átfutási idő (oltalmi formánként és eljárás típusonként). Újonnán előírt, csökkentett határidők mértéke (T idők csökkentése %). Határidő figyelő rendszer kialakítás mértéke (folyamatok mekkora hányadára terjed ki). Jogszabály-módosítási javaslatok határfoka	Tudatosító intézkedések száma (pl. oktatások, tréningek, osztályértekezletek, ügyfélpanasz kapcsán helyesbítő tevékenységek, egyéb belső munkaszervezési intézkedések). Ügyfél vélemény / elégedettség mérés / ügyfél panasz nyomán tett intézkedések száma.
<i>SZF</i>				
Feladatok:		Az ügyintézők követelményrendszeren keresztüli ösztönzése a gyorsabb munkavégzésre.	Folyamatfejlesztés Elvárható belső határidők felülvizsgálata, meghatározása Kritikus intézkedések azonosítása Átfutási idő, határidő figyelés (jelenleg folyó informatikai fejlesztés keretében fog megvalósulni) A bruttó és nettó átfutási idők automatikus mérésének a	A nettó átfutási idő szempontjából fontos intézkedések minél előbb történő meghozatalának tudatosítása az osztályvezetőknél keresztül. Az ügyfélbarát kultúra előnyben részesítése, honorálása. Ügyfélpanaszok kötelező

Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa és előzetes mutatószám lista				
Intézmény rendeltetése:		Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások lefolytatása		
Intézményi cél:		1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése		
Nézőpontok	Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
			<p>lehetővé tétele</p> <p>Informatikai fejlesztés határidő figyelő és értesítő rendszer kialakítására a nettó átfutási idő monitorozása</p>	<p>megvizsgálása, elemzése, visszacsatolása a folyamatba.</p> <p>Ügyfélpanaszok hatására elfogadott intézkedések, kialakított új joggyakorlatok publikálása a hivatali honlapon.</p>
Előzetesen javasolt indikátorok		<p>Nettó átfutási idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve).</p> <p>Bruttó átfutási idő (oltalmi formánként és eljárás típusonként).</p>	<p>Nettó átfutási idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve).</p> <p>Bruttó átfutási idő (oltalmi formánként és eljárás típusonként).</p> <p>Újonnan előírt, csökkentett határidők mértéke (T idők csökkentése %).</p> <p>Határidő figyelő rendszer kialakítás mértéke (folyamatok mekkora hányadára terjed ki).</p> <p>Jogszabály-módosítási javaslatok határfoka</p>	<p>Tudatosító intézkedések száma (pl. oktatások, tréningek, osztályértekezletek, ügyfélpanasz kapcsán helyesbítő tevékenységek, egyéb belső munkaszervezési intézkedések).</p> <p>Ügyfél vélemény / elégedettség mérés / ügyfél panasz nyomán tett intézkedések száma.</p>
<i>VMF Szervezeti egység</i>				
Feladatok:		<p>Az ügyintézők követelményrendszeren keresztüli ösztönzése a gyorsabb munkavégzésre.</p>	<p>Folyamatfejlesztés:</p> <p>Elvárható belső határidők felülvizsgálata, meghatározása.</p> <p>Ügyintézési akadályok, szűk keresztmetszetek csökkentése.</p> <p>A döntések postázásának gyorsítása.</p> <p>Ügyviteli folyamatok továbbfejlesztése, egyszerűsítése.</p> <p>Az aktamozgatás és nyomtatás jelentős mértékű csökkentése (jelenleg folyó informatikai fejlesztés keretében fog megvalósulni)</p> <p>Átfutási idő, határidő figyelés (jelenleg folyó informatikai fejlesztés keretében fog megvalósulni):</p> <p>A bruttó és nettó átfutási idők automatikus mérésének a lehetővé tétele.</p> <p>Informatikai fejlesztés határidő figyelő és értesítő rendszer kialakítására a nettó átfutási idő monitorozása.</p> <p>Jogszabály-módosítási lehetőségek vizsgálata.</p>	<p>A nettó átfutási idő szempontjából fontos intézkedések minél előbb történő meghozatalának tudatosítása az osztályvezetőkön keresztül.</p> <p>Az ügyfélbarát kultúra előnyben részesítése, honorálása.</p> <p>Ügyfélpanaszok kötelező megvizsgálása, elemzése, visszacsatolása a folyamatba.</p> <p>Ügyfélpanaszok hatására elfogadott intézkedések, kialakított új joggyakorlatok publikálása a hivatali honlapon.</p>
Előzetesen javasolt indikátorok		<p>Nettó átfutási idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve).</p> <p>Bruttó átfutási idő (oltalmi</p>	<p>A döntés meghozatala és postázóba küldése közötti idő.</p> <p>Nettó átfutási idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve).</p> <p>Bruttó átfutási idő (oltalmi formánként és eljárás</p>	<p>Tudatosító intézkedések száma (pl. oktatások, tréningek, osztályértekezletek, ügyfélpanasz</p>

Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa és előzetes mutatószám lista				
Intézmény rendeltetése:		Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások lefolytatása		
Intézményi cél:		1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése		
Nézőpontok	Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
		formánként és eljárás típusonként).	típusonként). Újonnan előírt, csökkentett határidők mértéke (T idők csökkentése %). Határidő figyelő rendszer kialakítás mértéke (folyamatok mekkora hányadára terjed ki). Jogszabály-módosítási javaslatok határfoka	kapcsán helyesbítő tevékenységek, egyéb belső munkaszervezési intézkedések). Ügyfél vélemény / elégedettség mérés / ügyfél panasz nyomán tett intézkedések száma.
<i>JNF</i>				
Feladatok:		A jogi ügyintézők ösztönzése arra, hogy a hatósági ügyfelek megkereséseire a lehető legrövidebb időn belül válaszoljanak.	Folyamatfejlesztés: Elvárható belső határidők felülvizsgálata, meghatározása. Kerüljenek azonosításra azok az ügyek, amelyekben az ügyintézt gyorsítani kell. Az aláírás és a postázás közötti idő minimalizálása. Átfutási idő, határidő figyelés (jelenleg folyó informatikai fejlesztés keretében fog megvalósulni): A bruttó és nettó átfutási idők automatikus mérésének a lehetővé tétele Informatikai fejlesztés határidő figyelő és értesítő rendszer kialakítására a nettó átfutási idő monitorozása Jogszabály-módosítás: a célok érdekében szükséges jogszabály-módosítások megvizsgálása.	Az ügyfélbarát kultúra előnyben részesítése, honorálása. Ügyfélpanaszok kötelező megvizsgálása, elemzése, visszacsatolása a folyamatba. Ügyfélpanaszok hatására elfogadott intézkedések, kialakított új joggyakorlatok publikálása a hivatali honlapon.
Előzetesen javasolt indikátorok		Előírt belső határidő (T idő)	A döntés meghozatala és postázóba küldése közötti idő. Nettó átfutási idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve). Bruttó átfutási idő (oltalmi formánként és eljárás típusonként). Újonnan előírt, csökkentett határidők mértéke (T idők csökkentése %). Jogszabály-módosítási javaslatok határfoka	Tudatosító intézkedések száma (pl. oktatások, tréningek, osztálytervezetek, ügyfélpanasz kapcsán helyesbítő tevékenységek, egyéb belső munkaszervezési intézkedések). Ügyfél vélemény / elégedettség mérés / ügyfél panasz nyomán tett intézkedések száma.
<i>HŰF</i>				
Feladatok:		A kiadmányozási folyamat indikátorainak elektronikus úton	Azoknak a felesleges ügyviteli lépések kiszűrése a folyamatból, amelyek aktamozgatást igényelnek (A jelenleg	

Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa és előzetes mutatószám lista				
Intézmény rendeltetése:		Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások lefolytatása		
Intézményi cél:		1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése		
Nézőpontok	Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
		történi rögzítése és időszakos monitorjelentés készítése.	folyó informatikai fejlesztés bevezetése az ügyviteli folyamatok átalakítását indokolja; a beadványok a digitalizálást követően azonnal elérhetővé válnak az elbírálók számára, ezzel rövidül az ügyintézési határidő; az ENYV-ben indított ügyekben még szükséges az aktamozgatás).	
Előzetesen javasolt indikátorok		Nettó postázási idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve).	Digitalizálás és rendeltetés meghatározása között eltelt idő (mérési módszer kidolgozása tervbe véve). A papírakta belső mozgásainak száma havonta.	
<i>GIF</i>				
Feladatok:	A kimutatott átfutási idő és a kalkulált hatósági óradíj reálértékének összevetése kontrollíng módszerekkel, először 2016-ban.			
Előzetesen javasolt indikátorok	Az átfutási idő változás indexének és a hatósági óradíj reálérték indexének hányadosa.			

Kitűzött cél: Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése

Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa és előzetes mutatószám lista				
Intézmény rendeltetése:		Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások lefolytatása		
Intézményi cél:		2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése		
Nézőpontok	Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
Hivatali célok	2.1 A nemzeti úton indított iparjogvédelmi eljárásokból befolyó díjbevitel növekedése középtávon (3-5 év).	2.2 Az ügyet lezáró döntés kellően átlátható, az ügyfelek számára megismerhető és megérthető egységes hivatali joggyakorlat alapján szülessen meg. 2.3. Az eljárások lefolytatása úgy, hogy az ügyfél számára kiszámítható legyen azok	2.4. A módszertani útmutatók (szabadalmi és védjegy ügyintézés) rendszeres felülvizsgálta és frissítése. A többi oltalmi formára, amely nem vezethető le a meglévő módszertani útmutatókból, az adott oltalmi formára specifikus útmutató készítése. 2.5. Elvi nyilatkozatok benyújtása révén a bírósági gyakorlat alakulásának befolyásolása. 2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.	2.7. A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat rendszeres feldolgozása, elemzése és visszacsatolása. 2.8. A Hivatal ügyintézői számára kerüljön kialakításra az a rendszer, amelyben kereshetően és a különböző témakörökhez kapcsolódóan rendezetten a rendelkezésükre áll a hivatali joggyakorlat összefoglalása.

Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa és előzetes mutatószám lista				
Intézmény rendeltetése:		Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások lefolytatása		
Intézményi cél:		2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése		
Nézőpontok	Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
		eredménye.		
Előzetesen javasolt indikátorok	A nemzeti úton indított iparjogvédelmi (szabadalmi, védjegy) eljárások díjbevételeinek bázisindexe.	A megváltoztatási kérelmek aránya; Az elutasított megváltoztatási kérelmek aránya	A megváltoztatási kérelmek aránya; Az elutasított megváltoztatási kérelmek aránya Átvizsgált és fejlesztett útmutatók aránya (%) Új útmutatók száma. Elvi nyilatkozat alapján módosult gyakorlat mértéke / Az elvi nyilatkozatok száma.	Egyeztető megbeszélések száma. Feldolgozott bírósági végzések aránya. Feldolgozott és közzétett bírósági végzések aránya.
<i>SZF</i>				
Feladatok:		A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat negyedévenkénti közzététele a megfelelően kialakított tartalommal a külső nyilvánosság számára (honlap). Ügyfelekkel történő konzultáció. Szabadalmi Fórum megszervezése.	A módszertani útmutató fejlesztése, a módszertani útmutatók kiegészítése a legfrissebb bírósági joggyakorlattal.	A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat negyedévenkénti közzététele a megfelelően kialakított tartalommal a belső nyilvánosság számára (intranet). Főosztályon belüli és Főosztályközi konzultációk rendszeressé tétele.
Előzetesen javasolt indikátorok		A megváltoztatási kérelmek aránya; Az elutasított megváltoztatási kérelmek aránya. Ügyfél konzultációk száma. Negyedéves közzététel megtörténte.	A megváltoztatási kérelmek aránya; Az elutasított megváltoztatási kérelmek aránya Átvizsgált és fejlesztett útmutatók aránya (%).	Egyeztető megbeszélések száma. Feldolgozott bírósági végzések aránya. Feldolgozott és közzétett bírósági végzések aránya.
<i>VMF</i>				
Feladatok:		A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat negyedévenkénti közzététele a	A módszertani útmutató fejlesztése, a módszertani útmutatók kiegészítése a legfrissebb bírósági joggyakorlattal.	A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat negyedévenkénti közzététele a megfelelően kialakított tartalommal a belső nyilvánosság számára

Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa és előzetes mutatószám lista				
Intézmény rendeltetése:		Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások lefolytatása		
Intézményi cél:		2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése		
Nézőpontok	Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
		megfelelően kialakított tartalommal a külső nyilvánosság számára (honlap).		(intranet). Ügyfélpanaszok kivizsgálása és azok alapján a megfelelő intézkedések megtétele. Főosztályon belüli és Főosztályközi konzultációk rendszeressé tétele.
Előzetesen javasolt indikátorok		A megváltoztatási kérelmek aránya; Az elutasított megváltoztatási kérelmek aránya. Negyedéves közzététel megtörténte.	A megváltoztatási kérelmek aránya; Az elutasított megváltoztatási kérelmek aránya. Átvizsgált és fejlesztett útmutatók aránya (%). Új útmutatók száma.	Egyeztető megbeszélések száma. Feldolgozott bírósági végzések aránya. Feldolgozott és közzétett bírósági végzések aránya. Ügyfél vélemény / elégedettség mérés / ügyfél panasz nyomán tett intézkedések száma.
<i>JNF</i>				
Feladatok:		A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat negyedévenkénti közzététele a megfelelően kialakított tartalommal a külső nyilvánosság számára (honlap).	A módszertani útmutató fejlesztése, a módszertani útmutatók kiegészítése a legfrissebb bírósági joggyakorlattal.	A hivatali és a hivatali döntésekkel kapcsolatos bírósági joggyakorlat negyedévenkénti közzététele a megfelelően kialakított tartalommal a belső nyilvánosság számára (intranet). Főosztályon belüli és Főosztályközi konzultációk rendszeressé tétele. Hatékony megoldások kialakítása a korábbi döntések tanulmányozása és megismerése érdekében.
Előzetesen javasolt indikátorok		A megváltoztatási kérelmek aránya; Az elutasított megváltoztatási kérelmek aránya. Negyedéves közzététel megtörténte.	A megváltoztatási kérelmek aránya; Az elutasított megváltoztatási kérelmek aránya. Átvizsgált és fejlesztett útmutatók aránya (%). Új útmutatók száma. Elvi nyilatkozat alapján módosult gyakorlat mértéke / Az elvi nyilatkozatok száma.	Egyeztető megbeszélések száma. Feldolgozott bírósági végzések aránya. Feldolgozott és közzétett bírósági végzések aránya.
<i>GIF</i>				
Feladatok:	Összehasonlító kontrollig jelentés készítése a nemzeti úton indított iparjogvédelmi eljárásokból befolyó díjbevételekről a főkönyvi adatok alapján, először 2016-			

Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa és előzetes mutatószám lista				
Intézmény rendeltetése:		Az iparjogvédelmi hatósági vizsgálatok és eljárások lefolytatása		
Intézményi cél:		2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése		
Nézőpontok	Költségvetési nézőpont	Ügyfél és bizalmi nézőpont	Belső folyamatok nézőpontja	Tanulás és fejlődés nézőpontja
	ban.			
Előzetesen javasolt indikátorok	Indikátor: a nemzeti úton indított iparjogvédelmi (szabadalmi, védjegy) eljárások díjbevételeinek bázisindexe.			

5. melléklet – Kitöltött indikátor tesztelési táblázatok

Az iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentésével kapcsolatos indikátorok tesztelése

1. Az átfutási idő változás indexének és a hatósági óradíj reálérték indexének hányadosa	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>1.1. Az iparjogvédelmi eljárások (átfutási időre vetített) fajlagos személyi költségének csökkenése középtávon (3-5 év).</i>
Érintett szervezeti egységek:	<i>Intézményi cél, GIF</i>
Bontás:	<i>Nincs bontás</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Kidolgozás alatt (lásd megjegyzés)</i>
Számítási mód:	<i>Kidolgozás alatt (lásd megjegyzés)</i>
Indikátor mértékegysége:	
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	
Vonatkozási idő:	
Megjegyzés:	
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	
Vonatkozási idő:	
Megjegyzés:	
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<i>Nem – jelenleg nem mérhető</i>
Megjegyzés:	<i>Jelenleg csak manuálisan lenne számítható, amely nem gazdaságos. A mutató számítási módját, informatikai módon támogatott mérését 2015 év végéig ki kívánjuk fejleszteni.</i>
Döntés a mérésről:	<i>Jelenleg nem, tervbe véve (2015)</i>

2. Nettó átfutási idő	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése 1.2. A hatósági ügyet lezáró döntés a lehető legrövidebb időn belül kerüljön az ügyfélhez. 1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a célját.</i>
Érintett szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF, IF, Teljes szervezet</i>
Bontás:	<i>Oltalmi formánként és eljárás típusonként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>ENYV rendszer, iktató rendszer, ügyirat</i>

2. Nettó átfutási idő	
Számítási mód:	<i>Egy adott ügy esetében a kérelem beérkezésétől kezdve a befejező döntés kipoztázásáig eltelt időnek az a része, amíg a Hivatalnál volt az ügy ügyintézésre (tehát a teljes idő mínusz az ügyfélnél (pl. hiánypótlással) töltött idő).</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>nap</i>
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	
Vonatkozási idő:	
Megjegyzés:	
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	
Vonatkozási idő:	
Megjegyzés:	
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<i>Nem – nem gazdaságos a mérése</i>
Megjegyzés:	<i>Nagyon kifejező mutató, de jelenleg nem áll rendelkezésre olyan informatikai rendszer, mely a mérést támogatja. Manuálisan a mérése nem gazdaságos. Folyamatban van és cél az informatikai rendszer fejlesztése, mely lehetővé teheti a mérést.</i>
Döntés a mérésről:	<i>Jelenleg nem alkalmazható, folyamatban a fejlesztése</i>

3. Bruttó átfutási idő	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>1. Iparjogvédelmi hatósági eljárások nettó átfutási idejének csökkentése 1.2. A hatósági ügyet lezáró döntés a lehető legrövidebb időn belül kerüljön az ügyfélhez. 1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a célját.</i>
Érintett szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF, Teljes szervezet</i>
Bontás:	<i>Oltalmi formánként és eljárás típusonként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Iktató rendszer</i>
Számítási mód:	<i>Egy adott ügy esetében a kérelem beérkezésétől kezdve a befejező döntés kipoztázásáig eltelt idő.</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>hét vagy hónap</i>
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Rendelkezésre áll</i>
Vonatkozási idő:	<i>2013</i>
Megjegyzés:	<i>féléves és éves belső jelentésekben rendelkezésre állnak az átlagos átfutási idők (hónapban mérve)</i>

3. Bruttó átfutási idő	
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Félévente, először: 2014. július</i>
Vonatkozási idő:	<i>adott év (elsőször 2014.)</i>
Megjegyzés:	<i>a célértékek az éves követelményrendszerben megtalálhatóak</i>
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<i>Igen</i>
Megjegyzés:	<i>Kevésbé kifejező, mint a nettó átfutási idő, mivel az ügyfélnél töltött időre, ami részét képezi a mutatónak, nincs befolyásunk. Ugyanakkor az ügyfél és a társadalom a bruttó átfutási időt érzékeli. Míg a nettó átfutási időt nem tudjuk mérni, a bruttó átfutási idő mérhető.</i>
Döntés a mérésről:	<i>Igen</i>

4. Az önként vállalt belső átfutási idők csökkentése a folyamat egyes lépéseinél	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében. A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a részletes célját (4. melléklet)</i>
Érintett szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF, Teljes szervezet</i>
Bontás:	<i>Kijelölt folyamattípus (jelenleg kijelölt: az opcionális 104-107)</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Folyamatábrák</i>
Számítási mód:	<i>A kijelölt folyamatba épített, jogszabály által nem meghatározott belső határidők összegének csökkenése a folyamatfejlesztés hatására.</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>nap</i>
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>2014.04.30.</i>
Vonatkozási idő:	<i>2013</i>
Megjegyzés:	<i>egységesen: 30 nap</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Évente, 2014-ben év végén</i>
Vonatkozási idő:	<i>adott év (elsőször 2014)</i>
Megjegyzés:	<i>egységesen: 15 nap</i>
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<i>Igen</i>
Megjegyzés:	<i>-</i>
Döntés a mérésről:	<i>Igen</i>

5. Határidő figyelő rendszer kialakítás mértéke	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>1.4. Az ügyintézési idők figyelésére, határidő figyelmeztetések kiküldésére szolgáló rendszerek fejlesztése. A szervezeti egységek szintjére lebontott célok – feladatok esetében lásd a részletes célját (4. melléklet).</i>
Érintett szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF, Teljes szervezet</i>
Bontás:	<i>Oltalmi formánként és eljárás típusonként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Folyamatleírások (előírt határidők száma), Informatikai rendszer leírása (figyelt határidők száma)</i>
Számítási mód:	<i>A folyamatban előírt belső határidők hány százalékára terjed ki a határidő figyelő és figyelmeztető rendszer. (Figyelt határidők száma / összes előírt határidők száma)</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>%</i>
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>2014.04.30.</i>
Vonatkozási idő:	<i>2013</i>
Megjegyzés:	<i>Jelenleg: 0%</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Évente, 2014-ben év végén</i>
Vonatkozási idő:	<i>adott év (elsősor 2014)</i>
Megjegyzés:	<i>-</i>
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<i>Nem</i>
Megjegyzés:	<i>Nem ad lényeges új információt. A támogató rendszer fejlettsége ismert a vezetés számára. Manuálisan kellene kiszámolni, az adatokat több forrásból kell összegyűjteni.</i>
Döntés a mérésről:	<i>Nem</i>

6. Jogszabály-módosítási javaslatok hatásfoka	
IV. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>1.5. Jogszabály-módosítás az átfutási idő csökkentése érdekében.</i>
Érintett szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF, Teljes szervezet</i>
Bontás:	<i>Oltalmi formánként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Kidolgozásra vár</i>
Számítási mód:	<i>Kidolgozásra vár</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>Kidolgozásra vár</i>
V. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>2014.04.30.</i>

6. Jogszabály-módosítási javaslatok hatásfoka	
Vonatkozási idő:	2013
Megjegyzés:	-
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	Évente, 2014-ben év végén
Vonatkozási idő:	adott év (elsősor 2014)
Megjegyzés:	-
VI. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	Nem
Megjegyzés:	Jelenleg nem tudunk jó módszert a jogszabály-módosítások hatásfokának mérésére.
Döntés a mérésről:	Nem

7. A döntés meghozatala és postázóba küldése közötti idő	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	1.3. A folyamatok fejlesztése a nettó átfutási idő csökkentése érdekében. Az aláírás és a postázás közötti idő minimalizálása.
Érintett szervezeti egységek:	JNF
Bontás:	Nincs
Indikátor adatforrása:	Iktatási rendszer, postakönyv
Számítási mód:	A határozat elkészítése és postázóba küldése közötti idők maximuma (a leghosszabb idő)
Indikátor mértékegysége:	nap
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	2014.05.30.
Vonatkozási idő:	2014. 1. negyedév egy kijelölt hete
Megjegyzés:	-
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	Évente egyszer egy kijelölt hét postázási adatai
Vonatkozási idő:	egy kijelölt hét
Megjegyzés:	levelenként maximum 5 nap
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	Igen
Megjegyzés:	-
Döntés a mérésről:	Igen

Az iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítésével kapcsolatos indikátorok tesztelése

1. Megváltoztatási kérelmek aránya	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése 2.2 Az ügyet lezáró döntés kellően átlátható, az ügyfelek számára megismerhető és megérthető egységes hivatali joggyakorlat alapján szülessen meg. 2.3. Az eljárások lefolytatása úgy, hogy az ügyfél számára kiszámítható legyen azok eredménye. 2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.
Érintett szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF</i>
Bontás:	<i>Olthalmi formánként és eljárás típusonként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>ENYV</i>
Számítási mód:	<i>A megváltoztatási kérelmek száma / az összes elintézett ügy száma</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>%</i>
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>rendelkezésre áll</i>
Vonatkozási idő:	<i>2013</i>
Megjegyzés:	<i>féléves és éves jelentésekben Főosztályonként rendelkezésre áll</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Félévente</i>
Vonatkozási idő:	<i>2014. 1. félév</i>
Megjegyzés:	<i>Célérték: Nincs, mivel az ügyfelektől függ, és csak a 2. számú mutatóval együtt értelmezhető.</i>
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<i>Igen</i>
Megjegyzés:	<i>Ez a mutató csak a következő mutatóval együtt értelmezhető.</i>
Döntés a mérésről:	<i>Igen</i>

2. Elutasított megváltoztatási kérelmek aránya	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	2. Iparjogvédelmi joggyakorlatban a konzisztencia és transzparencia erősítése 2.2 Az ügyet lezáró döntés kellően átlátható, az ügyfelek számára megismerhető és megérthető egységes hivatali joggyakorlat alapján szülessen meg. 2.3. Az eljárások lefolytatása úgy, hogy az ügyfél számára kiszámítható legyen azok eredménye. 2.6. A joggyakorlat egységének elmélyítése révén a döntések szakmai megalapozottságának növelése.
Érintett szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF</i>
Bontás:	<i>Olthalmi formánként és eljárás típusonként</i>

2. Elutasított megváltoztatási kérelmek aránya	
Indikátor adatforrása:	ENYV
Számítási mód:	Az elutasított megváltoztatási kérelmek száma / az összes kérelem száma
Indikátor mértékegysége:	%
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	rendelkezésre áll
Vonatkozási idő:	2013
Megjegyzés:	a JNF-től származó adatok alapján a féléves és éves jelentésekben Főosztályonként rendelkezésre áll
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	Félévente
Vonatkozási idő:	2014. 1. félév
Megjegyzés:	Célérték: Bázisérték + (100 % - bázisérték)/2
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	Igen
Megjegyzés:	Jelenleg manuálisan kell számítani, de számossága miatt elfogadható.
Döntés a mérésről:	Igen

3. Elvi nyilatkozatok hatása	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	2.5. Elvi nyilatkozatok benyújtása révén a bírósági gyakorlat alakulásának befolyásolása.
Érintett szervezeti egységek:	JNF, valamint közreműködőként SZF, VMF
Bontás:	Nincs
Indikátor adatforrása:	Kapcsolódó elvi nyilatkozatok, ügyiratok
Számítási mód:	Elvi nyilatkozat száma, aminek hatására történt változás / Összes benyújtott elvi nyilatkozat száma. Egyedi elemzést igényel a hatásosság eldöntése.
Indikátor mértékegysége:	%
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	
Vonatkozási idő:	
Megjegyzés:	Nincs bázisérték
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	Évente, 2014-ben év végén
Vonatkozási idő:	adott év (elsősor 2014)
Megjegyzés:	75 % (amelyik évben értelmezhető)

3. Elvi nyilatkozatok hatása	
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<i>Igen</i>
Megjegyzés:	<i>Ritkán kerül sor elvi nyilatkozat kiadására, de ez esetben el kívánjuk érni, hogy legyen hatása.</i>
Döntés a mérésről:	<i>Igen</i>

4. Feldolgozott és publikált bírósági végzések aránya	
I. Indikátor jellemzői	
Kapcsolódó célok / feladatok:	<i>2.8. A Hivatal ügyintézői számára kerüljön kialakításra az a rendszer, amelyben kereshetően és a különböző témakörökhöz kapcsolódóan rendezetten a rendelkezésükre áll a hivatali joggyakorlat összefoglalása.</i>
Érintett szervezeti egységek:	<i>SZF, VMF, JNF</i>
Bontás:	<i>Oltalmi formánként</i>
Indikátor adatforrása:	<i>Kapcsolódó belső anyagok, Intranet</i>
Számítási mód:	<i>A feldolgozott és publikált bírósági végzések száma / összes bírósági végzés száma (azoknál a bírósági döntéseknél, ahol jogsértés miatt helyt adnak a megváltoztatási kérelemnek)</i>
Indikátor mértékegysége:	<i>%</i>
II. Indikátor teljesülése	
Bázisérték (az indikátor kiinduló értékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>2014.04.30.</i>
Vonatkozási idő:	<i>2014. 1. negyedév</i>
Megjegyzés:	<i>-</i>
Célérték (az indikátor adott időszaki célértékének) kiszámítása	
Időpont:	<i>Évente, 2014-ben év végén</i>
Vonatkozási idő:	<i>adott év (elsősor 2014)</i>
Megjegyzés:	<i>100%</i>
III. Indikátor értékelése	
Kritériumoknak megfelel:	<i>Igen</i>
Megjegyzés:	<i>-</i>
Döntés a mérésről:	<i>Igen</i>