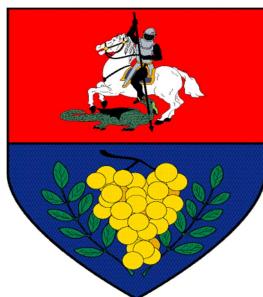




VEZETŐI JELENTÉS

Gyáli Polgármesteri Hivatal CAF szerinti önértéklés



Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. CAF önértékelés.....	5
Önértékelési folyamat lépései	5
A CAF önértékelés végrehajtását érintő döntések:	6
3. CAF értékelés, pontozás	7
ADOTTSÁGOK PONTOZÁSA.....	7
Eredmények pontozása.....	9
4. pontszámok eredményének értékelése	19
Vezetési folyamatok értékelése	20
Partnerkapcsolatok kezelésének értékelése	21
Munkatársak és a munkatársakkal kapcsolatos eredmények értékelése	22
A kulcsfolyamatok és ezek eredményei és hatása tekintetében érintettek terén elért eredmények értékelése	23
Kulcsfontosságú eredmények értékelése.....	24
5. Értékelési pontszámok alapján azonosított erősségek és fejlesztendő területek.....	25
Erősségek	25
Fejlesztendő.....	25
6. CAF konszenzusos értékelés során azonosított fejlesztési javaslatok	26
7. Fejlesztési javaslatok rangsorolása, kiválasztása felsővezetői előterjesztésre.....	28
8. Fejlesztési programok és intézkedési tervek kidolgozása.....	28
Fejlesztési program tartalmi javaslat	29

1. BEVEZETÉS

A CAF azon alapelvre épül, hogy a szervezet teljesítményének színvonala, „kiválósága” a működés öt területének megfelelő irányításától függ. Ezek a területek a vezetés, a stratégiaalkotás és tervezés, a munkatársak, a partnerkapcsolatok és erőforrások, valamint a folyamatok. A kiválóságot a szervezet eredményei kapcsán is több szemszögből kell értékelni: szervezet teljesítménye (kitűzött céljai), az állampolgárok/ügyfelek szemszöge, a munkatársak nézőpontja, és a társadalmi hatások alapján. A CAF-önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzésének **holisztikus** (egészelvű, azaz teljességre törekvő, a rendszer egészére, minden elemére kiterjedő) **megközelítésén** alapul, mivel a szervezetet egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében.

A fő cél

A CAF-modellt úgy tervezték, hogy **a közszféra minden területén**, a közszolgáltatásban és a közszolgálati szervezeteknél egyaránt alkalmazható legyen európai, állami, regionális és helyi szinten is.

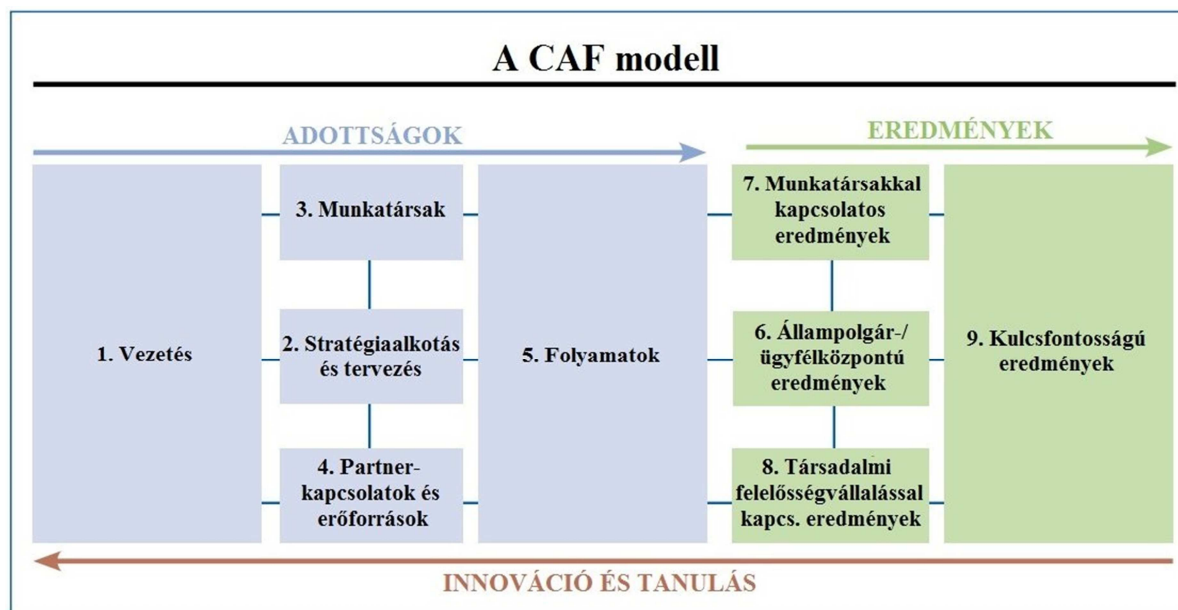
A CAF a szervezeten belüli teljes fejlesztési folyamatot támogatja, és öt fő **célkitűzést** jelöl meg:

- a **kiválóság kultúrájának és a TQM alapelveinek** bevezetése és elterjesztése a közszolgálati szervezeteknél;
- a szervezetek fokozatos végigvezetése a teljes **PDCA fejlesztési** cikluson;
- a közszolgálati szervezetek **önértékelésének** elősegítése, hogy azonosítani tudják a hibákat, és meghatározzák a szükséges fejlesztési intézkedéseket;
- a minőségirányításban használt **különböző modellek közötti híd megteremtése** a magán-és a közszférában egyaránt;
- a közszolgálati szervezetek közötti **egymástól tanulás** (angol megfelelője: **benchlearning**) lehetővé tétele és támogatása.

Azok a szervezetek kezdik el alkalmazni a CAF-modellt, amelyek célja a kiváló teljesítmény felé törekvés, és amelyek meg kívánják honosítani a kiválóság kultúráját. A CAF eredményes alkalmazása idővel ennek a fajta kultúrának és gondolkodásmódnak a továbbfejlődéséhez vezethet a szervezeten belül.

A CAF-modell kilenc elemből álló felépítése azokat a főbb szempontokat tartalmazza, amelyeket bármilyen szervezeti elemzés során figyelembe kell venni. Az 1-5. kritérium – az úgynevezett **Adottságok** – a szervezet irányítási (menedzsment) gyakorlatait veszi számba. E kritériumok határozzák meg, hogy mit csinál a szervezet, és milyen módszerekkel oldja meg feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6-9. kritérium az állampolgárok/ügyfelek, a munkatársak, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezet kulcsfontosságú teljesítményének területén elért **Eredményeket** mutatja be egyrészt személyes vélemények, személyes értékelések, másrészt a teljesítményre vonatkozó mérések alapján. Minden kritérium több alkritériumból áll.

1. ábra: A CAF-modell felépítése



A **28 alkritérium** azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket a szervezet értékelésénél figyelembe kell venni. Ezen az alkritériumok tartalmát részletesebben magyarázó **példák** illusztrálják, amelyek arra is javaslatot tesznek, hogy milyen lehetséges területek alapján lehet megállapítani azt, hogy a szervezet mennyire felel meg az alkritériumok által támasztott követelményeknek. A példák sok jó gyakorlatot mutatnak be Európa minden részéről, ugyanakkor nem minden szervezet esetében értelmezhetőek, de még így is alkalmasak arra, hogy irányt mutassanak. A kulcstényezők és az eredmények értékelése alapján levont következtetések beépítése a vezetési gyakorlatba biztosítja az **innovációs és tanulási** ciklusok folyamatosságát, amelyek végigkísérik a szervezeteket a kiválóság felé vezető úton.

A szervezetek önértékelése és fejlesztése nagyon nehéz a különböző szervezeti funkciókra vonatkozó megbízható információk nélkül. A CAF arra ösztönzi a szervezeteket, hogy gyűjtsenek információkat és használják is fel azokat. Azonban nagyon gyakran ezek az információk nem hozzáférhetőek az első önértékelésnél. Ezért a CAF bevezetését gyakran ún. nullabázisú mérésnek is tartják, mert az első önértékelés alkalmával kijelöli azokat a területeket is, ahol nem rendelkezik a szervezet megbízható adatokkal, például mérésekkel, vagy teljesítménymutatókkal. Minél inkább előrehalad egy szervezet a folyamatos fejlesztés irányában, annál rendszerezettebben gyűjti és kezeli a belső és külső információkat.

2. CAF ÖNÉRTÉKELÉS

Önértékelési folyamat lépései

A CAF nemzeti szakértők tanácsait felhasználva kidolgoztak egy tízlépéses önértékelési folyamatot, amely segítheti a szervezeteket a CAF-önértékelés eredményes és hatékony megvalósításában.

I. fázis: A CAF alkalmazásának előkészítése és tervezése

1. Lépés: Projekt megtervezése

- Projekt irányító team számára oktatás
- Az önértékelés terjedelmének meghatározása (jelen esetben Önkormányzat, vagy Polgármesteri Hivatal?)
- Projekttel kapcsolatos vezetői döntések meghozatala önértékelés megvalósításának módjáról
 - online vagy manuális értékelő lapok?
 - Anonim vagy névvel értékelés?
 - CAF projektvezető és CAF online koordinátor személye?
 - Értékelők száma és személye?
 - Hagyományos vagy finomhangolt értékelési módszer?
 - Értékelés eredménye átlagolással, vagy konszenzussal?

2. lépés: Értékelés előkészítése, kommunikálása

- Segédanyagok, és bizonyítékok összegyűjtése
 - A szervezet kiemelt céljainak és fejlesztési irányainak azonosítása
 - Az érdekelt felek (állampolgárok/ügyfelek, politikai kapcsolatok, együttműködő szervezetek, vezetők, munkatársak) azonosítása
 - A szervezet fő tevékenységeinek és szolgáltatásainak (kulcsfolyamatainak) meghatározása
 - Eredményoldali adatok összegyűjtése (mutatók, értékek, trendek)
- CAF modell szervezetre adaptálása
 - Példák szervezetre szabása, átfogalmazása
 - Alkritériumok és a gyakorlat illesztése, a szükséges, de hiányzó tevékenységek azonosítása
- Értékelők képzése

II. fázis: Az önértékelési folyamat

3. lépés: Egyéni értékelés

- Számszerű értékelés
- Értékelés indoklása
- Egyéni tudás, munkatapasztalat és tények figyelembevételével, az erősségek és fejlesztési lehetőségek vonatkozó megállapítások leírása

4. Lépés: Csoportos konszenzusos összesítés

- Erősségek tekintetében
- Fejlesztési lehetőségek
- Pontszám

5. lépés: Vezetői jelentés készítése

- Erősségek és fejlesztési lehetőségek, alátámasztva a hozzájuk tartozó bizonyítékokkal.
- Alkritériumokra adott konszenzusos pontszám

6 lépés: Vezetői konszenzus, javaslatlétel

- Fejlesztési lehetőségek fontossági, sürgősségi és megvalósíthatósági szempontú rangsorolása
- Felsővezetői tájékoztatás
- Felsővezetői döntés a fejlesztésekről

III. fázis: Fejlesztési fázis

7. lépés: Fejlesztési tervek kidolgozása

- Fejlesztések kijelölése
- Fejlesztési terv készítése
- Intézkedési terv készítése

8. Lépés: Intézkedési terv végrehajtása

9. Lépés: Fejlesztés eredményességének értékelése

10. Lépés: Következő értékelés kitűzése

A CAF önértékelés végrehajtását érintő döntések:

Önértékelés szervezeti hatálya: A Gyáli Polgármesteri Hivatal

CAF önértékelés kiterjesztése az Önkormányzat feladat és hatáskörébe tartozó valamennyi szolgáltatással kapcsolatos ügyfél/állampolgár igényre és elégedettségre, valamint a közszolgáltatók munkáját minősítő mutatók gyűjtésére és értékelésére.

Értékelés módja:

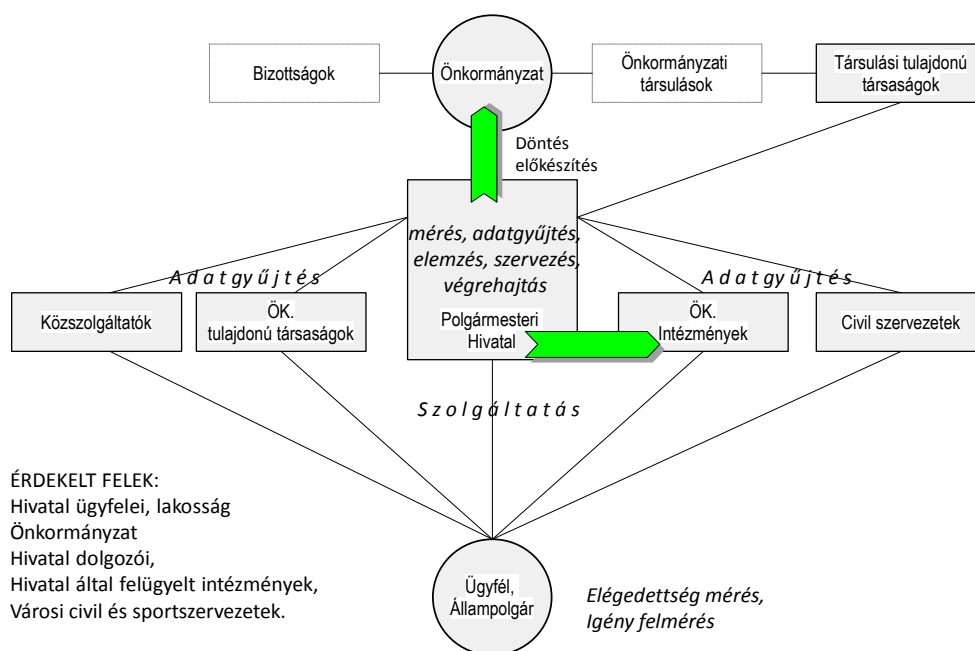
- Anonim,
- CAF online felületen
- Egyéni és konszenzusos értékelés
- Hagyományos értékelési módszer alkalmazása

Személyi feltételek:

- CAF koordinátor: Szabó Józsefné (koordinációs csoportvezető)
- Értékelési csoport: 14 fő: Jegyző, irodavezetők, csoportvezetők és törvényességi referens
- CAF értékelők oktatása: 2014.06.03-04 (2 nap)
- Konszenzusos értékelés : 2014.06.17 (1 nap)

A következő ábra a CAF szerinti önértékelés terjedelmét szemlélteti.

Működési modell Polgármester Hivatal CAF értékeléséhez



3. CAF ÉRTÉKELÉS, PONTOZÁS

ADOTTSÁGOK PONTOZÁSA

Az adottságokat pontozó értékelési táblázat a PDCA fejlesztési logika érvényesülését minősíti a PDCA négy fázisához rendelve. A PDCA-ciklus az egymástól való tanuláson alapuló fejlesztéssel zárul (azaz ezzel válik teljessé a PDCA-ciklus, így tehát az egymástól tanuláson alapuló fejlesztéssel érhető el az értékelési skála legmagasabb értéke).

1. Az értékelt alkritériumhoz kapcsolódóan **válassza ki a vizsgált szervezet által elért szintet** a PDCA-ciklus logikájában (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás). A szint kiválasztásánál figyelembe kell venni, hogy csak akkor sorolható magasabb szintre egy alkritérium értékelése, ha az alatta lévő szinthez rendelt feltételek teljesülnek.
2. Az értékelés során 0–100 közötti érték adható, a PDCA-szintek szerinti besorolás alapján. Az egyes szintekhez megadott értéktartomány lehetőséget ad az értékelésnél a szervezet adott szinten belüli érettségének az értékelésére.

3. 1. táblázat: Adottságok hagyományos értékelése

Szint	Adottságokhoz kapcsolódó szintek leírása	Pontszám
-	Nem végzünk ilyen tevékenységet, illetve nincs információnk vagy nincs megbízható információnk a szervezet működéséről az alkritériumhoz kapcsolódóan. Nem vagyunk aktívak ezen a területen. Nem rendelkezünk információval.	0–10
Tervezés (Plan)	Megterveztük/Rendelkezünk tervekkel, hogy az alkritériumhoz kapcsolódó területet hogyan működtessük. Rendelkezünk a megfelelő intézkedésekre vonatkozó tervvel, de még nem alkalmazzuk	11–30
Megvalósítás (Do)	A szervezet alkritériumhoz kapcsolódó területét a terveink szerint működtetjük. A megfelelő intézkedéseket végrehajtjuk, tesszük.	31–50
Ellenőrzés (Check)	Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatunk működését ellenőrizzük és felülvizsgáljuk (hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítjuk-e meg). Ellenőrizzük, felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük, a megfelelő módon	51–70
Beavatkozás (Act)	Az alkritériumhoz kapcsolódó ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján javítjuk/fejlesztjük a szervezet működését, ahol az szükséges. Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.	71–90
PDCA	A szervezetnél szisztematikus módon (tervezetten és rendszeresen) alkalmazzuk a folyamatos fejlesztés módszereit az alkritériumhoz kapcsolódó területen. Tudatosan tervezzük és értékeljük a szervezet működését, és fejlesztjük tovább azt a más szervezetektől történő tanulás segítségével (<i>benchlearning</i> és <i>benchmarking</i> módszerek alkalmazásával). Minden amit teszünk, rendszeresen megtervezzük, végrehajtjuk és kiigazítjuk, továbbá alkalmazzuk az egymástól tanulás elvét. folyamatos fejlesztési ciklus jellemzi a szervezetet.	91–100

A PDCA egyes elemei tízes és húszas sávokra vannak osztva, amivel tovább lehet differenciálni az egyes szinteken belül is. Mivel egy-egy alkritérium esetében a szervezet működésének több oda tartozó elemét, folyamatát kell értékelni, ezért nagy valószínűséggel lesznek olyan elemek, amelyeknél még csak most lettek bevezetve, és lesznek elemek, amelyek már több éve működnek. Azaz eltérő szinten állnak a PDCA-ban, de ugyanazon alkritérium értékeléséhez tartoznak. Ezért a sávokon belüli értékek teremtenek lehetőséget ezen eltérések megjelenítésére a számszerű értékelésben.

Tehát az Adottságok oldali pontozás során az alapján kell az egyszerűsített értékelési skálán besorolni az adott alkritériumot, hogy **a szervezet működése a PDCA-folyamat mely szintjén tart:**

- ha még tervek sincsenek az alkalmazandó gyakorlat kialakítására, akkor 0-10 pont közötti pontszámot lehet adni (*0 pont akkor, ha a szervezet nem is kívánja bevezetni a gyakorlatot - 10 ponthoz körüli, ha már felmerült a bevezetés ötlete, de még nem indult el a tervezés*), pl.: már felmerült vezetői megbeszélésen a teljesítmény értékelési rendszer kialakításának az ötlete;
- még csak tervek léteznek az alkalmazandó gyakorlat kialakítására, (tervezés – 11-30), de még nem alkalmazta azt;
- az adott terület irányítása már a leírt szabályok szerint történik (megvalósítás – 31-50), pl.: a szervezet már egy alkalommal az általa leírt szabályozás alapján valósította meg a munkatársak teljesítményének értékelését, de a folyamat tapasztalatit még nem értékelte;
- a működés értékelése is **rendszeresen** megvalósul (ellenőrzés – 51-70), pl.: a teljesítményértékelést a leírt szabályok szerint valósította meg, és annak értékelése alapján meghatározta az értékelési rendszerben átalakítandó elemeket, azonban még nem változtatta meg az értékelés rendszerét;
- az értékelés alapján fejleszti működését a szervezet (beavatkozás – 71-90), pl.: a teljesítményértékelési rendszerét a korábbi értékelések tapasztalatai alapján átalakította;
- a fejlesztésekbe az egymástól tanulás vagy a benchmarking tevékenységének eredményeit is beépíti (PDCA – 91-100), pl.: a teljesítményértékelési rendszerének átalakításához más szervezeteknél alkalmazott gyakorlatokat is megvizsgált, és az abból gyűjtött tapasztalatok alapján alakította át saját rendszerét.

Fontos kiemelni, hogy a pontozás során nem egy megközelítés (egy módszer, mint pl. a teljesítményértékelés), hanem az értékelt alkritériumnál alkalmazott összes megközelítés alapján kell megítélni, hogy a szervezet milyen szinten áll a PDCA-elv megvalósításában.

Eredmények pontozása

Az **eredményeket** pontozó értékelési táblázatban két szempont alapján kell a szervezet eredményeit áttekinteni: eredmények időbeli változása (tendencia) és eredmények alakulása a célokkal összevetve. Az értékelés legmagasabb szintje akkor érhető el, ha az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeihez képest.

1. Tehát az eredmények értékelésénél azt kell vizsgálni, hogy a szervezet eredményei **hogyan alakultak az elmúlt időszakban, azaz pozitív vagy negatív tendencia** figyelhető-e meg a vizsgált terület (alkritérium) eredményességénél.
2. A másik szempontból pedig azt kell értékelni, hogy ezen eredmények **milyen viszonyban vannak az adott eredményekkel kapcsolatban kitűzött célokkal**, azaz sikerült-e a szervezetnek a vizsgált területen (alkritériumnál) elérnie céljait – esetleg meg is haladni azokat – vagy sem.

2. táblázat: Eredmények hagyományos értékelése

Eredmények táblázat – hagyományos értékelés	Pontszám
Nincsenek mérhető eredmények, vagy nincs releváns információ a pontozott alkritériumhoz kapcsolódóan.	0–10
Az eredmények mérhetőek, azok időbeli alakulása romló tendenciát mutat és/vagy az eredmények nem érik el a szervezet által kitűzött célokat a pontozott alkritériumhoz kapcsolódóan.	11–30
Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány esetben elérték a szervezet kitűzött céljait a pontozott alkritériumhoz kapcsolódóan.	31–50
Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül a pontozott alkritériumhoz kapcsolódóan.	51–70
Az eredmények jelentős javulást mutatnak és/vagy minden kitűzött cél teljesül a pontozott alkritériumhoz kapcsolódóan.	71–90
Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak, minden kitűzött cél teljesül a pontozott alkritériumhoz kapcsolódóan. Az alkritérium vonatkozásában fontos mutatók pozitív eredményt mutatnak más szervezetek eredményeivel összehasonlítva.	91–100

Az Eredmények oldali alkritériumok értékelésénél is fontos kiemelni, hogy nem egy eredménymutató, hanem az adott alkritériumhoz tartozó összes eredmény alakulását kell együttesen értékelni.

Útmutató az **Eredmények** oldali értékelő táblázat használatához

- Minden alkritériumot 0–100 pont között kell értékelni a fenti, 6 részre osztott skálához tartozó szintekbe történő besorolással.
- Minden szinten vizsgálni kell az eredmények időbeli alakulását és azok viszonyát a szervezet céljaihoz képest.
- Az Adottságok oldali alkritériumok értékeléséhez hasonlóan az Eredmények oldali pontozó táblánál is lehetőség van a szinten belül a szervezet eredményeinek árnyaltabb értékelésére az egyes szintekhez megadott értéktartomány segítségével.

Az Eredmények oldali alkritériumoknál is több konkrét eredményt kell áttekinteni egy alkritérium értékelése során, amelyek eltérő képet mutathatnak. Míg a szervezet egy eredménye egy konkrét mutató esetében több éve javuló teljesítményt jelez, addig ugyanezen alkritériumhoz kapcsolódóan más mutatók akár stagnálást, vagy romlást is jelezhetnek. Ezen eltérések egy pontszámában való megjelenítéséhez nyújtanak segítséget az Eredmények oldali értékelésnél is az értékelési sávokon belül adható pontszámok.

"240893" FELMÉRÉS - KONSZENZUS SZÖVEGES EREDMÉNYE

Megjegyzés: A fejlesztendő területek között a pirossal kiemelve kerültek későbbi konszenzusos döntés értelmében, mint megvalósítandók előterjesztésre.

1. VEZETÉS		
1.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY IRÁNYMUTATÁST ADJON A SZERVEZET SZÁMÁRA A SZERVEZET KÜLDETÉSÉNEK, JÖVŐKÉPÉNEK ÉS ÉRTÉKRENDJÉNEK KIALAKÍTÁSÁVAL.		ÉRTÉK 78
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Dokumentált küldetés és jövőkép. A változó körülményekhez igazodó, világosan megfogalmazott etikai és viselkedési normákat közvetítő vezetés. Heti rendszerességgel megtartott vezetői értekezlet a felső és középvezetők részvételével.	
Erősségek	Heti vezetői értekezlet, Határozott, dinamikus felső vezetés Csapatmunka A küldetés irányába ható folyamatos fejlesztési intézkedések.	
Fejlesztendő területek	Szabályzatok (rendszerének) felülvizsgálata Visszajelzések alaposabb érvényesítése. Etikai szabályzat szükségessége.	

1. VEZETÉS		
1.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGYIRÁNYÍTSA A SZERVEZETET, VALAMINT MENEDZSELJE ANNAK TELJESÍTMÉNYÉT ÉS FOLYAMATOS FEJLESZTÉSÉT.		ÉRTÉK 67
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Szervezeti struktúra, vezetői szintek, felelőségek és hatáskörök Szabályozás (SZMSZ, szabályzatok, irodai feladatjegyzékek, munkaköri leírások s) Vezetői értekezlet (heti), Iroda értekezlet, Apparátusi értekezlet, Elmaradt feladatok lista (negyed évente). Belső ellenőrzések	
Erősségek	Világos feladat- és felelősségi körök, jól kialakított szervezeti felépítés Vezetői elkötelezettség a folyamatos fejlesztésre, Heti vezetői értekezletek	
Fejlesztendő területek	Irodaértekezletek rendszeresítése Apparátus szélesebb körű bevonása a fejlesztésekbe, információ kellő mértékű átadása. Teljesítményértékelés fejlesztése	

1. VEZETÉS		
1.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSZTÖNÖZZE, TÁMOGASSA A MUNKATÁRSAKAT, ÉS PÉLDÁT MUTASSON SZÁMUKRA.		ÉRTÉK 68
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Hatáskörök delegálása, Vezetői és apparátusi értekezletek; Kevés elutasított dolgozói kérés Képzési terv	
Erősségek	Vezetői példamutatás, kölcsönös bizalom és tisztelet. Egyéni problémák iránti érzékenység. Képzéseken való részvétel ösztönözése és finanszírozása.	
Fejlesztendő területek	Anyagi és erkölcsi ösztönzés rendszere Erkölcsi elismerés, dicséret a közösség előtt stb.	

1. VEZETÉS		
1.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A VEZETÉS ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A POLITIKAI DÖNTÉSHOZÓKKAL ÉS MÁS ÉRDEKELT FELEKKEL HATÉKONY KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS ÁPOLJON.		ÉRTÉK 85
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Járási központ, társulási székhelytelepülés. A kapcsolatok kezelése beépült a mindennapi munkába A vezetők rendszeresen nyilatkoznak sajtóban, televízióban.	

Erősségek	Jó kapcsolat az agglomerációs településekkel. Jó kapcsolat a politikai döntéshozókkal. A település külső megítélésének marketingje. Rendszeres kapcsolat a civil- és partnerszervezetekkel.
Fejlesztendő területek	A térségben a központi vezető szerep további erősítése.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS	
2.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK JELENLEGI ÉS JÖVŐBENI IGÉNYEIRE VONATKOZÓ, VALAMINT A SZERVEZET MŰKÖDÉSÉHEZ KAPCSOLÓDÓ ADATOKAT GYŰJTSÖN A SZERVEZET STRATÉGIÁJÁNAK FELÜLVIZSGÁLATÁHOZ ÉS TERVEI AKTUALIZÁLÁSÁHOZ.	ÉRTÉK 62
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Belső adatgyűjtés Statisztikai Hivataltól történő adatvásárlás Partner adatok gyűjtése (a Hivatal döntés előkészítő feladatának ellátásához a teljes önkormányzati működés tekintetében adatokat gyűjt) Adatgyűjtéshez minden lehetséges információs csatornát (személyes kommunikáció, honlap, kérdőíves felmérések stb) felhasznál.
Erősségek	Fogadóórák, közmeghallgatás. Ügyfél elégedettség és igény felmérés rendszeressége. Lakossággal folyamatos kommunikáció a helyi médián keresztül.
Fejlesztendő területek	Szisztematikus, rendszerszintű adatgyűjtés és értékelés biztosítása (kontrolling). Az adatoknak a hozzáférési lehetőség biztosításán túlmutató közzététele a munkatársak és külső érdekelt felek számára.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS	
2.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLTALA GYŰJTÖTT ADATOKBÓL NYERT INFORMÁCIÓK ALAPJÁN ALAKÍTSA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT.	ÉRTÉK 72
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Az Önkormányzatnak van stratégiája a „Hivatal stratégiája” alatt az olyan hosszú és közép- távú célokat értünk, amelyek az önkormányzati stratégiához igazodva a Hivatal vezetésének döntésén alapulnak, s a Hivatal saját, funkciószerű működését szolgálják. Az „Éves költségvetési terv” az a dokumentum, mely a Hivatal küldetésével, jövőképevel és stratégia céljaival összhangban definiálja a stratégia megvalósítását biztosító feladatokat és azok forrását. Figyelembe veszik a lakosok igényeit.
Erősségek	Éves költségvetés tervezés. A kifizetőt tervek a költségvetés függvényében megvalósulnak. Érdekelt felek javaslatainak hasznosítása.
Fejlesztendő területek	Mérhető értékelhető stratégiai célértékek kifizetése. Az adat elemzések eredményeinek beépítése a stratégiába Költségvetési keretek bővítése.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS	
2.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGISMERTESSE, BEVEZESSE ÉS RENDSZERESEN FELÜLVIZSGÁLJA STRATÉGIÁJÁT ÉS TERVEIT A TELJES SZERVEZET TEKINTETÉBEN.	ÉRTÉK 61
Indoklás (bizonyítékok, tények)	A Képviselő-testület most újítja meg a településfejlesztési koncepcióját. A Hivatalban működik a TÉR rendszer. A stratégia megvalósulását jellemző indikátorok vannak, de ezekre vonatkozóan nincsenek célértékek kifizetve és még nincs lebontva a szervezet minden szintjére.
Erősségek	Folyamatos és hatékony kommunikáció a célokról, tervekről és feladatokról. A problémákat és azok megoldását folyamatosan napirenden tartja. (negyedévente visszaellenőrzi).
Fejlesztendő területek	Stratégia célok lebontása a feladatban érintett végrehajtási szintig.(teljesítményértékelésbe beépítendő) A mérhető, értékelhető mutatószámok rendszeres felülvizsgálata.

2. STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS	
2.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MEGTERVEZZE, BEVEZESSE ÉS FELÜLVIZSGÁLJA A SZERVEZETEN BELÜLI INNOVÁCIÓT ÉS VÁLTOZÁSOKAT.	ÉRTÉK 67
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Innovatív, változtatásra nyitott felső vezetés. Jól menedzselte változtatások. Elektronikus szolgáltatások fejlesztése iránti elkötelezettség.
Erősségek	Hatékony változásmanagement. Ad hoc intézkedések, ha beavatkozás szükséges.

Fejlesztendő területek	Munkaerő terhelésének figyelemmel kísérése, ha szükséges beavatkozás. Erőforrás elosztás folyamatosságának biztosítása.
------------------------	--

3. MUNKATÁRSÁK	
3.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY EMBERI ERŐFORRÁSAIT A STRATÉGIÁJÁVAL ÉS TERVEIVEL ÖSSZHANGBAN, ÁTLÁTHATÓ MÓDON TERVEZZE, IRÁNYÍTSA ÉS FEJLESSZE.	ÉRTÉK 67
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Munkakörülmények biztosítása. A stratégia megvalósítását támogató erőforrás elosztás. Feladat és hatáskörök meghatározása. Életpálya, előmeneteli lehetőség. Közhasznú státuszról kipróbált munkatársak sikeresen pályáztak később a szervezeti állásokra. Képzési tervek, esélyegyenlőség (HEP).
Erősségek	Munkakörülmények. Egyértelmű feladatkörök és felelősség. Közfoglalkoztatottak alkalmazása. Szakirányú továbbtanulás támogatása.
Fejlesztendő területek	Javadalmazás fejlesztése. Erőforrás elosztás fejlesztése.

3. MUNKATÁRSÁK	
3.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI CÉLOKKAL ÖSSZHANGBAN FELMÉRJE, FEJLESSZE ÉS FELHASZNÁLJA A MUNKATÁRSÁK KOMPETENCIÁIT.	ÉRTÉK 66
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Teljesítményértékelés. Képzési terv. Munkatársi kompetencia felhasználása. Befogadó szervezet (egyéni kérelmek, munkarend stb. kezelése).
Erősségek	Az apparátus szakmai felkészültsége. Dolgozók továbbképzése, fejlesztése.
Fejlesztendő területek	A teljesítményértékelés fejlesztése. Szakember utánpótlás biztosítása.

3. MUNKATÁRSÁK	
3.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY A NYÍLT PÁRBESZÉD ÉS A FELHATALMAZÁS ALKALMAZÁSA, VALAMINT JÓLLÉTÜK TÁMOGATÁSA RÉVÉN FOKOZZA A MUNKATÁRSÁK BEVONÁSÁT.	ÉRTÉK 55
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Nyitott kapuk politikája, közvetlen hangnem. Dolgozói javaslatok fogadása, hasznosítása. Csapatmunka.
Erősségek	Nyitott kapuk politikája, közvetlen hangnem, kétoldalú párbeszéd.
Fejlesztendő területek	Rendszeres dolgozói elégedettségi és igény felmérés (beleértve a vezetők dolgozói megítélésének lehetőségét is).

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK	
4.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY FONTOSABB PARTNEREIVEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI, ÉS ÁPOLJA AZOKAT.	ÉRTÉK 84
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Rendszeres események, rendezvények, találkozók. Partner adatok értékelése A vezetés minden évben vendégül látja a nagy adózókat, amely során tájékoztatja őket az elért eredményekről, a tervekről, a befizetett adójuk felhasználásáról. Partnerekkel aktív kapcsolattartás, közös programok szervezése.
Erősségek	Önkormányzati döntés előkészítés. Tartós és szisztematikus munkakapcsolat a stratégiai partnerekkel, közszolgáltatókkal és az önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságokkal. A kapcsolattartás feladatai világosan lehatároltak, a felelősök meghatározottak.
Fejlesztendő területek	Testvér települési kapcsolat kialakítása. Partneradatok értékelése, kommunikálása. Adatszolgáltatás.

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK		
4.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÁLLAMPOLGÁROKKAL/ÜGYFELEKKEL KAPCSOLATOKAT ALAKÍTSON KI ÉS TARTSON FENN.		ÉRTÉK 78
Indoklás (bizonyítékok, tények)	A hivatal a kötelezőkön (köz meghallgatás, lakossági fórum, fogadóóra) túl is, többször új tájékoztatási rendszert alakított ki: honlap, helyi újság, kábel-tv, rendezvények. Honlapon érkező hozzászólások lekezelése. Rendszeres ügyfél elégedettség mérés. A megkérdezettek száma az elmúlt 2 évben: 259; 455; és 2014-ben eddig 1215 fő kikérdezésével lakossági felmérés. Partnerségi Egyeztetési Szabályzat.	
Erősségek	Nyitottság, lakossági jelzések azonnali lekezelése. Tájékoztatási rendszer sokrétűsége.	
Fejlesztendő területek	Döntések határidős végrehajtása. Interaktív eszközök magasabb szintű kihasználása.	

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK		
4.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY PÉNZÜGYEIT MEGFELELŐEN KEZELJE, IRÁNYÍTSA.		ÉRTÉK 76
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Költségvetési tervek teljesülése. Likviditási tervek. Belső ellenőri jelentések. Átlátható pénzügyi gazdálkodás. Pályázati források megszerzése. A város folyamatosan fejlődik, ez fenntartandó.	
Erősségek	Felelős pénzügyi gazdálkodás. Pénzügyi és költségvetési átláthatóság. Pályázati források megszerzése.	
Fejlesztendő területek	Költség-haszon elemzések készítése. Vállalkozások bevonásának növelése, ipari park további bővítése.	

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK		
4.4. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY HASZNOSULJON A SZERVEZETBEN RENDELKEZÉSRE ÁLLÓ INFORMÁCIÓ ÉS TUDÁS.		ÉRTÉK 72
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Közös felület a szerveren. Intézményi és partner adatok gyűjtése, elemzése.	
Erősségek	Közös tárhelyen a működéshez szükséges aktuális szabályzatok, anyagok elérhetőek.	
Fejlesztendő területek	Szerveren található anyagok rendszerezése, karbantartása folyamatosan szükséges.	

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK		
4.5. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY MENEDZSELJE TECHNOLÓGIÁJÁT.		ÉRTÉK 54
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Hivatali kapu használata. Modern technológiák, nagy teljesítményű sokszorosító gépek bérlése. Borítékoló gép beszerzése. ASP-pályázat.	
Erősségek	Új dolgok iránti fogékonyság, innovatív szervezet. Technológia menedzselésére irányuló pályázati lehetőségek folyamatos figyelése, azok kihasználása.	
Fejlesztendő területek	Számítógépes park minőségének javítása. Programok továbbfejlesztése. Elektronikus ügyintézés fejlesztése.	

4. PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK		
4.6. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ESZKÖZEIT ÉS VAGYONTÁRGYAIT KEZELJE.		ÉRTÉK 69
Indoklás (bizonyítékok, tények)	2013-ra felépült modern épület. Ingyenes parkolás. Felszerelt irodák, konyhák, légkondicionálás.	
Erősségek	Modern, új épület, korszerű berendezések. Kellemes ügyfélfogadási körülmények. A létesítmények ingyenes biztosítása civil szervezeteknek, ingyenes sportpálya használat.	

Fejlesztendő területek	Gondnoki munkakör hiánya, gondnoki feladatok ellátása. Karbantartás. Energia és költséghatékony üzemeltetés (nehézkösen szabályozható fűtési rendszer, túlfűtés, túlűtés probléma megoldása).
------------------------	---

5. FOLYAMATOK

5.1. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY AZ ÉRDEKELT FELEK BEVONÁSÁVAL KIALAKÍTSA, MŰKÖDTESSÉ ÉS FEJLESSZE FOLYAMATAIT ÉS AZOK RENDSZERÉT.

ÉRTÉK
66

Indoklás (bizonyítékok, tények)	Igény a szervezetfejlesztésre és a rendszeres önértékelésre. Szervezetfejlesztési tanulmányok megrendelése. Folyamatok feltérképezése. Ügyfél és érdekelt felek igények véleményének gyűjtése, felhasználása.
Erősségek	A szervezeti struktúra (igazodik a folyamatokhoz, irodavezetők és a csoportvezetők a folyamatgazdák). Megfelelő felelősségi és hatáskörbiztosítás. Belső igény a további szervezetfejlesztésre.
Fejlesztendő területek	Egyes folyamatok racionalizálása, egyszerűsítése, gyorsítása. Folyamatábrák, Folyamati mérőszámok kidolgozása.

5. FOLYAMATOK

5.2. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ SZOLGÁLTATÁSOKAT, TERMÉKEKET BIZTOSÍTSON ÉS FEJLESSZEN.

ÉRTÉK
75

Indoklás (bizonyítékok, tények)	Lakossági információ szolgáltatási/tájékoztatási és vélemény/igény gyűjtési fórumok: <ul style="list-style-type: none"> A bejáratnál információs pult, Havi rendszerességgel kiadott helyi újság (minden háztartás számára ingyenesen), (itt elérhetőek az önkormányzat által fenntartott intézmények által nyújtott szolgáltatások is), Elektronikus úton benyújtható kérelmek lehetősége (e-mail, honlap), Helyi (közeti) TV, Rendszeres ügyfélelégedettség mérések, Közmeghallgatások, fogadóórák, Panaszkezelés. Jegyzői, polgármesteri fogadóórán nincs túl sok ügyfél (kevés problémára utal). Vélemények, igények elemzése, kezelése, felhasználása. 煘	Honlap üzemeltetés
Erősségek	Panaszkezelési folyamat Információs pult működtetése	
Fejlesztendő területek	Ügyfél elégedettségi mutatók összehasonlíthatóságának biztosítása (kérdőív változtatásánál ezen szempontok ne sérüljenek) Lakossági igény és elégedettségi felmérés bevezetése Több kérdésre történő információgyűjtés Több megkérdezett	

5. FOLYAMATOK

5.3. TEKINTSÉK ÁT, MIT TESZ A SZERVEZET ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY ÖSSZEHANGOLJA FOLYAMATAIT A SZERVEZETEN BELÜL, ILLETVE AZ EGYÜTTMŰKÖDŐ SZERVEZETEK FOLYAMATAIVAL.

ÉRTÉK
55

Indoklás (bizonyítékok, tények)	Szabályozott szervezeti határokon átnyúló folyamatok. Kétoldalú szerződésben történő szabályozás. Beszámolók mutatószámainak elemzése.
Erősségek	A szervezet belső folyamatainak összehangolása. Intézményi és PH folyamatok összehangolása. Rendszeres beszámoltatás.
Fejlesztendő területek	Kiemelt partnerek (intézmények ÖK tulajdonú társaságok, támogatott civil szervezetek) fejlesztése. E-közigazgatás.

6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK

6.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE* ALAPJÁNLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN

ÉRTÉK
75

Indoklás (bizonyítékok, tények)	Ügyfél elégedettség szintje 5 fokozatú skálán 4,24. Korábbi évek felmérései a módszerek különbözősége és a szervezeti átalakulás okán számszerűen nem összehasonlítható, az ügyfélfogadási körülményekben azonban lényeges az előrelépés, az ügyfél elégedettség növekedése. Kevés ügyfélpanasz. Rugalmas hivatal, ügyintézési időn kívül is telefonok fogadása, érdemi ügyintézés.
Erősségek	Ügyfélbarát, könnyen megközelíthető hivatal. 24 órás recepció. Pozitív általános kép a hivatalról. Felkészült, rugalmas ügyintézők.
Fejlesztendő területek	Ügyfél/lakossági elégedettséget jellemző mutatószámok átvizsgálása, fejlesztése. Ügyintézési határidő betartása minden területen.

6. ÁLLAMPOLGÁR-/ÜGYFÉLKÖZPONTÚ EREDMÉNYEK	
6.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET AZ ÁLLAMPOLGÁROK/ÜGYFELEK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN	ÉRTÉK 60
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Intézkedést igénylő panaszok száma az utolsó 2 évben 13,16 db. Fellebbezett határozatok száma az utolsó két évben 3/1000; 1/1000; Korábbi években megfogalmazott ügyfél elégedettségi felmérés során megfogalmazott elvárások teljesítve. Ügyfél tájékoztatás, honlapon, ügyfélszolgálat alkalmával 24 órás telefonos recepció.
Erősségek	Megfellebbezett elsőfokú határozatok számának alacsony volta és csökkenése. Panaszügyek alacsony száma.
Fejlesztendő területek	Ügyintézési határidő betartása. Panaszok elemzése. Honlap, közérdekű adatok frissítése.

7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	
7.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A MUNKATÁRSÁK VÉLEMÉNYE, SZEMÉLYES ÉRTÉKELÉSE ALAPJÁN	ÉRTÉK 86
Indoklás (bizonyítékok, tények)	2013. évben: - korszerű épület, irodák és felszerelések biztosítása, - 1 fő egyéni munkarend iránti igényének biztosítása, - 147.e.Ft/fő cafetéria elemek, - 2 fő részére munkáltatói kölcsön, - 7 fő részére fizetéseelőleg biztosítása, - 4 fő méltányossági kérelemre szociális segélyek, - 3 fő részére tömegközlekedési hozzájárulás, - 2 fő részére iskolarendszerű képzési igény, - 10 fő részére konferencia/tanfolyam lehetőség, - 14 fő részére hivatali telefon, - 15 fő részére gépkocsi hozzájárulás megítélése.
Erősségek	Egyéni szükségletek méltánylása. Jó munkavégzési körülmények. Jó vezetés és a munkatársak közötti kommunikáció.
Fejlesztendő területek	Dolgozók igényeinek felmérése. Bérek és anyagi juttatások emelése.

7. MUNKATÁRSAKKAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	
7.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A MUNKATÁRSÁK SZÜKSÉGLETEI ÉS ELVÁRÁSAI KIELÉGÍTÉSÉVEL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN	ÉRTÉK 63
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Csekély munkaerő fluktuáció. Önkéntes munkában való részvétel, pl. hivatali rendezvények lebonyolítása. Hivatalon belüli mobilitásra és előrelépésre bőven van példa. A Felügyeleti szervek ellenőrzései csekély, inkább formai hibákat tártak fel. Dolgozói teljesítmény értékelés van, új módszer, így a korábbi évekkel számszerűen nem összehasonlítható, Egyéni képzési igények munkáltatói támogatása jellemző. Munkahelyi panaszok alacsony száma.
Erősségek	Képzésen való részvétel munkáltatói támogatása. Alacsony a fluktuáció. Kevés munkahelyi panasz, jogvita.

Fejlesztendő területek	Teljesítményértékelések elemzése, kiértékelése, szükség esetén módszertani összehangolás.
------------------------	---

8. TÁRSADALMI FELELŐSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	
8.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A TÁRSADALOM MEGÍTÉLÉSE ALAPJÁN	
	ÉRTÉK 69
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Lakossági felmérés szerint a lakosság 1,4 szer elégedettebb Gyál fejlődésével, mint az országával (5 fokozatú skálán Gyál: 3,37; Mo.: 2,46). Hivatal részvétele mind a társadalmi életben, mind pedig a szakmai közéletben. Nagy számban megrendezésre kerülő nyilvános programok.. Szűrővizsgálatok támogatása. HPV oltás, ösztöndíjak, Bursa Hungarica. Ingyenes étkeztetés rászoruló gyermekeknek. Iskolaszert utalvány, stb.
Erősségek	Sok nyilvános program, Jó lakossági kapcsolatok.
Fejlesztendő területek	Lakossági elégedettségi felmérés kiterjesztése több kérdésre. Célcsoportokra szabott elégedettségi és igény felmérés bevezetése.

8. TÁRSADALMI FELELŐSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATOS EREDMÉNYEK	
8.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A TÁRSADALMI FELELŐSÉGVÁLLALÁSSAL KAPCSOLATBAN A SZERVEZET ÁLTAL VÉGZETT MÉRÉSEK ALAPJÁN	
	ÉRTÉK 68
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Közmunka program. Nyári iskolai tábor támogatása. HPV védőoltás. Szilárdburkolatú utak építése. Dolgozók általi tömegközlekedési eszköz használatának támogatása. Ingyenes sportolási lehetőségek biztosítása, Szelektív hulladékgyűjtés házhoz megy.
Erősségek	Közmunka program. Nyári iskolai tábor támogatása. HPV védőoltás. Szilárdburkolatú utak a város teljes területén.
Fejlesztendő területek	Közparkok fejlesztése. Információcsere és tudásmegosztást célzó programok szervezése.

9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK	
9.1. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „KÜLSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (A SZERVEZET EREDMÉNYEI ÉS HATÁSA)	
	ÉRTÉK 67
Indoklás (bizonyítékok, tények)	Másodfokon helyben hagyott határozatok számának alakulása az utolsó 2 évben 41-ből 22; és 12-ből 7. Összességében jól működő Hivatal, az eredmények folyamatosan javuló tendenciát mutatnak. Megnyert pályázatok összege. Ügystatisztikák.
Erősségek	Határozatok jogszerűsége (megfellebbezett határozatok számának csökkenése mellett a másodfokon helybenhagyott határozatok részaránya nő). Sikeres pályázatok.
Fejlesztendő területek	A jogszabályban rögzített határidők betartása.

9. KULCSFONTOSSÁGÚ EREDMÉNYEK	
9.2. TEKINTSÉK ÁT, HOGY CÉLJAIT ILLETŐEN MILYEN EREDMÉNYEKET ÉRT EL A SZERVEZET A „BELSŐ” EREDMÉNYEIVEL KAPCSOLATBAN (MŰKÖDÉS HATÉKONYSÁGA)	
	ÉRTÉK 65
Indoklás (bizonyítékok, tények)	A Hivatal működésének pénzügyi átláthatósága. Pénzügyi ellenőrzések jó eredményei. Saját beszerzések ésszerűsítése. Adóbehajtási hatékonyság az utolsó két évben: 93%; 95%. Pályázaton elnyert fejlesztési forrás az utolsó két évben: 359 millió Ft; 989 millió Ft. mely, a teljes bekerülési összeg 84%-a.
Erősségek	Költségvetési terv betartása. Gazdálkodás átláthatósága. Jó innovációs készség.
Fejlesztendő területek	Intézményi költséghatékonyság növelés ösztönzése, támogatása, hatékonysági mutatók.

"240893" FELMÉRÉS - KONSZENZUS ÉRTÉK-TÁBLA

A táblázat tartalmazza az egyéni értékelés átlagát, szórását, a konszenzusos értékelés eredményét és ennek átlagtól való eltérését:

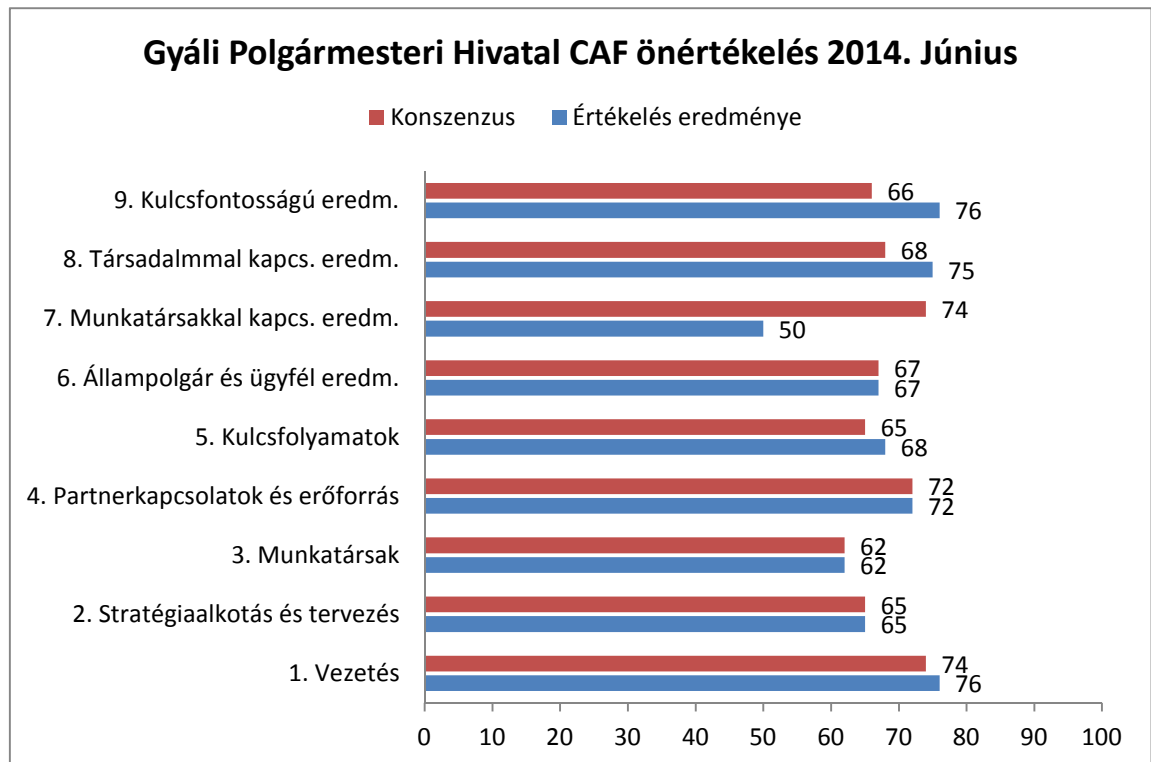
Alkritérium	Értékelt	Átlag	Szórás	ÉRTÉK	Átlagtól eltér
1.1.	14	77	13	78	1
1.2.	14	66	22	67	1
1.3.	14	75	19	68	-7
1.4.	14	85	22	85	0
2.1.	14	61	18	62	1
2.2.	14	72	20	72	0
2.3.	14	61	15	61	0
2.4.	14	67	19	67	0
3.1.	14	67	16	67	0
3.2.	14	66	18	66	0
3.3.	14	54	21	55	1
4.1.	14	83	14	84	1
4.2.	14	77	12	78	1
4.3.	14	76	14	76	0
4.4.	14	71	12	72	1
4.5.	14	54	20	54	0
4.6.	14	68	16	69	1
5.1.	14	66	11	66	0
5.2.	14	75	12	75	0
5.3.	14	63	15	55	-8
6.1.	14	74	12	75	1
6.2.	14	59	21	60	1
7.1.	14	63	29	86	23
7.2.	14	38	29	63	25
8.1.	14	75	11	69	-6
8.2.	14	74	14	68	-6
9.1.	14	77	15	67	-10
9.2.	14	75	23	65	-10

4. PONTSZÁMOK EREDMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE

A következő ábra az egyéni értékelés átlagát és a konszenzusos értékelést szemlélteti a kilenc kritérium szerinti bontásban. Az adottság oldali kritériumok vonatkozásában a konszenzusos értékelés gyakorlatilag megerősítette az egyéni értékelés eredményét. Három eredmény oldali kritériumok vonatkozásában azonban már vannak különbségek.

A „Munkatársakkal kapcsolatos eredmények” pontszámát az értékelői átlaghoz képest a csoportban végzett értékelés lényegesen magasabbra értékelte. Ennek oka, hogy az egyéni értékelés idején még nem állt rendelkezésre dolgozói elégedettségi felmérés. A kimagaslóan jó eredménnyel záruló dolgozói elégedettség, húzta fel a pontszámot a csoportos értékelés során.

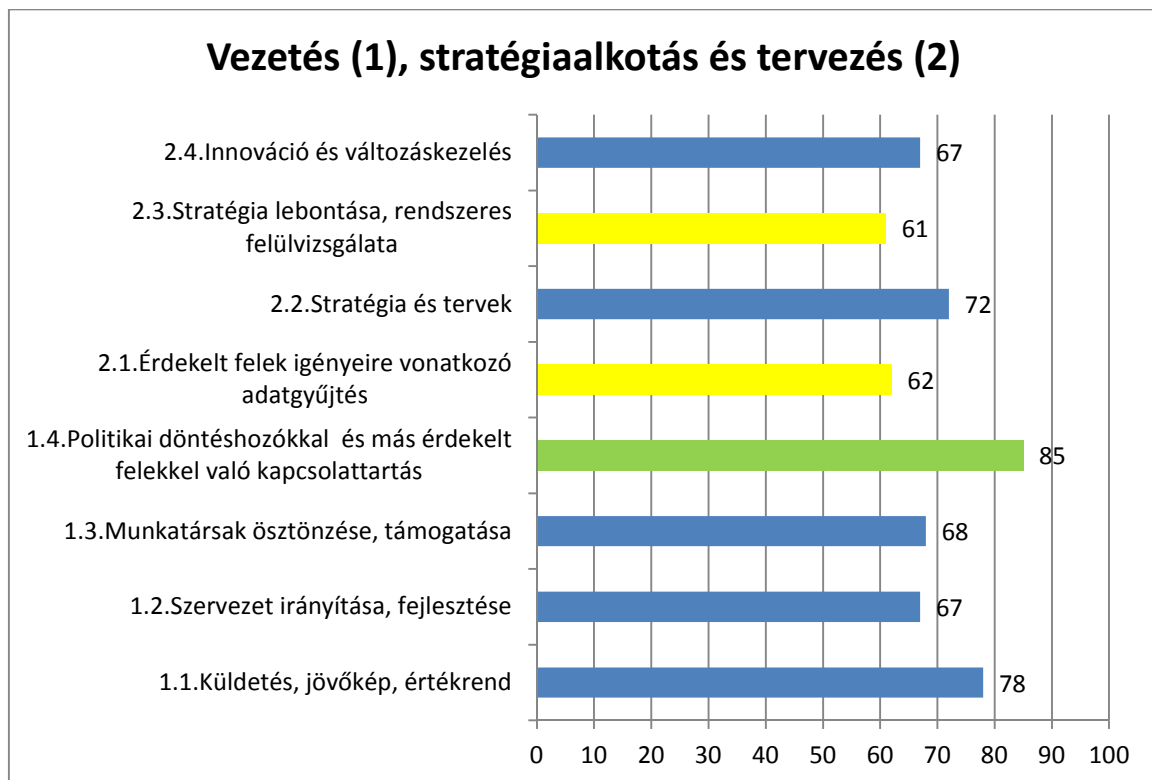
A társadalommal kapcsolatos és a kulcsfontosságú eredmények vonatkozásában a csoport a konszenzusos értékelés során, nem látta bizonyítottnak a mérések, tapasztalatok visszacsatolását (A) a gyakorlatba, ezért egy minősítési sávval leértékelte (C) ezeket a kritériumokat.



Vezetési folyamatok értékelése

A „Vezetés” kritérium (1) során azt értékeljük, hogy a vezetők miként határozzák meg, fejlesztik a Hivatal küldetését és arculatát, hogyan fejlesztik ki a hosszú távú sikerhez szükséges értékeket és biztosítják azok érvényesülését.

A „Stratégia és tervezés” kritérium (2) során azt értékeljük, hogy a Hivatal miképpen hajtja végre küldetését és valósítja meg jövőképét az érdekeltekre összpontosító stratégia útján, a megfelelő tervek, célkitűzések, célok és folyamatok segítségével.



ADOTTSÁGOK:

„Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatunk működését ellenőrizzük és felülvizsgáljuk (hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítjuk-e meg). Ellenőrizzük, felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük, a megfelelő módon” (51-70)

„Az alkritériumhoz kapcsolódó ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján javítjuk/fejlesztjük a szervezet működését, ahol az szükséges. Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.” (71-90)

Erősség a politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel való kapcsolattartás. A legalacsonyabbra értékelt követelmény az érdekelt felek igényeire vonatkozó adatgyűjtés és a stratégia lebontása mérhető, értékelhető célokká.

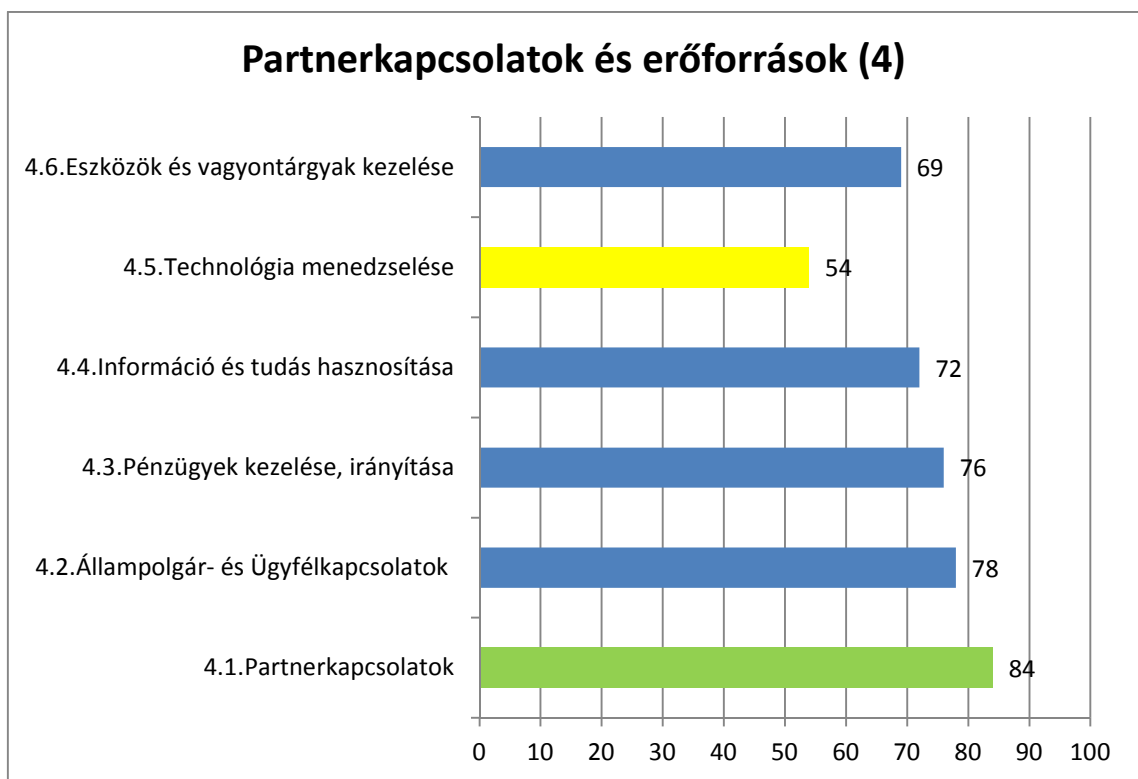
Partnerkapcsolatok kezelésének értékelése

Ez a kritérium azt értékeli, hogy a szervezet miképpen tervezi és kezeli kapcsolatait és belső erőforrásait politikája és stratégiája támogatására, valamint folyamatai hatékony működtetésére.

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

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

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



ADOTTSÁGOK:

„Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatunk működését ellenőrizzük és felülvizsgáljuk (hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítjuk-e meg). Ellenőrizzük, felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük, a megfelelő módon” (51-70)

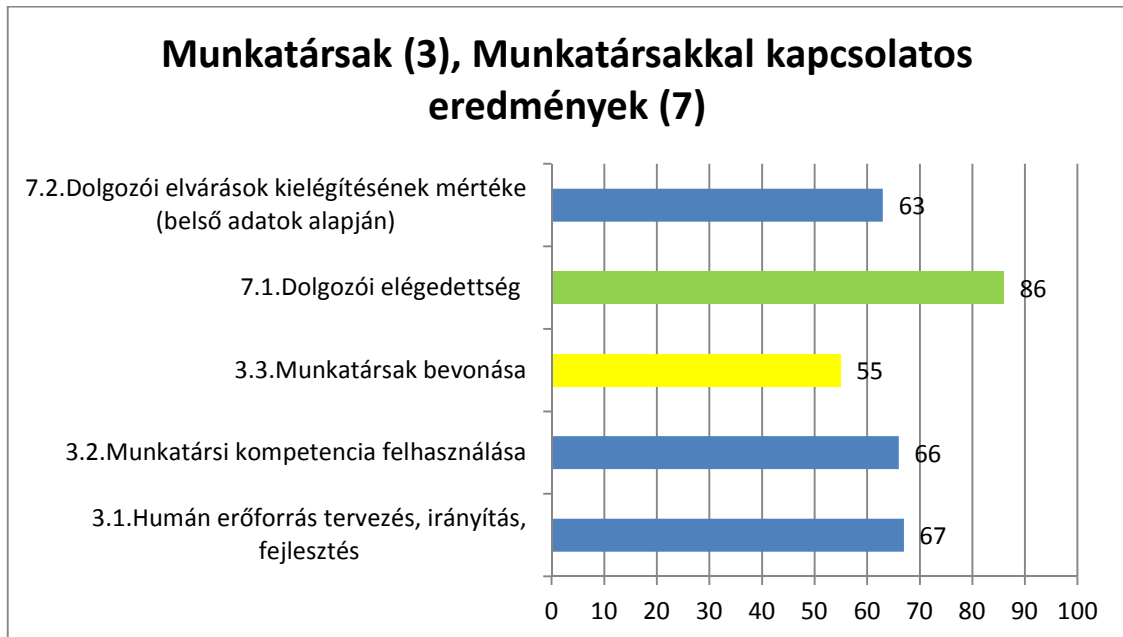
„Az alkritériumhoz kapcsolódó ellenőrzések és felülvizsgálatok alapján javítjuk/fejlesztjük a szervezet működését, ahol az szükséges. Az ellenőrzés/felülvizsgálat alapján végrehajtjuk a szükséges kiigazításokat.” (71-90)

A konszenzusos értékelés erősségként azonosította a szervezet partnerkapcsolatainak kezelését és fejlesztendőnek a az információs és kommunikációs technológiák (IKT) alkalmazását.

Munkatársak és a munkatársakkal kapcsolatos eredmények értékelése

A munkatársak (3.) kritérium azt vizsgálja, hogy a Hivatal miképpen irányítja, fejleszti és aknázza ki a munkatársak tudását, képességét egyéni, csoport és szervezeti szinten; valamint miképpen szervezi azokat annak érdekében, hogy politikáját, stratégiáját és a munkatársak hatékony munkavégzését támogassa.

A 7. kritérium a munkatársak terén elért eredményeket értékeli, egyrészt a dolgozók véleménye (7.1), másrészt a Hivatal belső adatai alapján (7.2).



ADOTTSÁGOK:

„Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatunk működését ellenőrizzük és felülvizsgáljuk (hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítjuk-e meg). Ellenőrizzük, felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük, a megfelelő módon” (51-70)

EREDMÉNYEK:

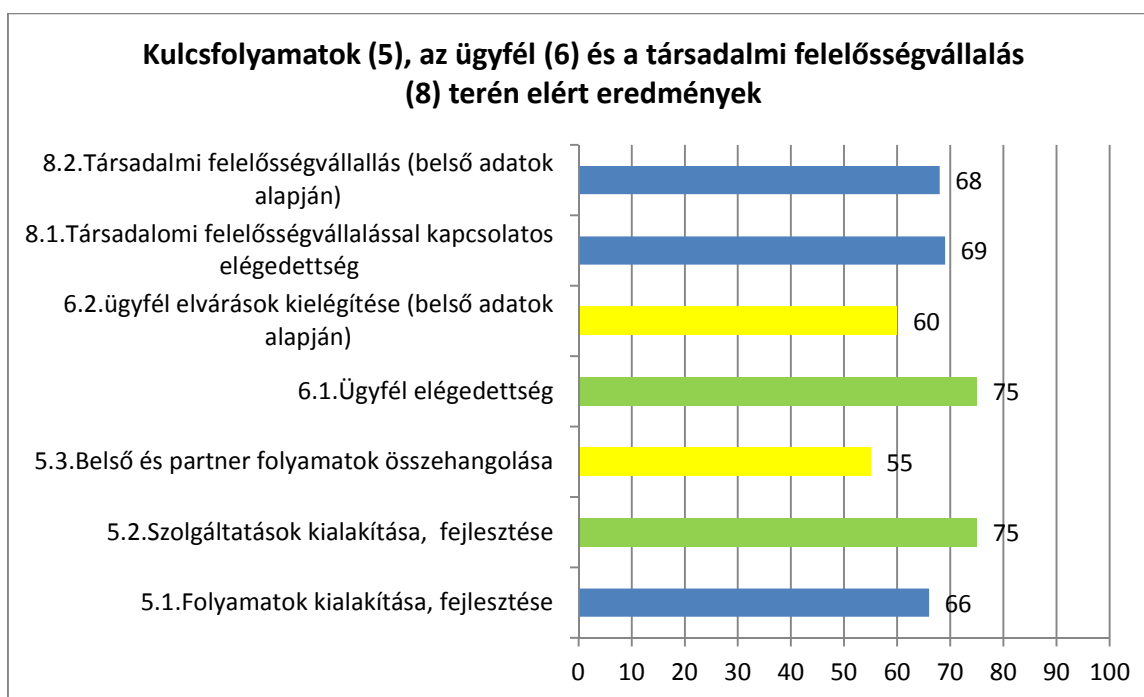
„Az eredmények folyamatosan javulnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül” (71-90)

A munkatársakkal kapcsolatos követelmények vonatkozásában legalacsonyabbra értékelt a munkatársak bevonása, és legmagasabbra értékelt kritérium a dolgozói elégedettség mértéke.

A kulcsfolyamatok és ezek eredményei és hatása tekintetében érintettek terén elért eredmények értékelése

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

A kulcsfolyamatok (5. kritérium) vonatkozásában, azt kell értékelni, hogy a Hivatal saját politikáját, stratégiáját, valamint az ügyfelek-állampolgárok elégedettségét szolgálva hogyan kezeli, szervezi és fejleszti saját folyamatait. A két eredménykritérium az ügyfél/állampolgár (6) és a társadalmi felelősségvállalás (8) terén elért eredmények, azt értékelik, hogy a folyamatok révén mit sikerült elérni.



ADOTTSÁGOK:

„Az alkritériumhoz kapcsolódó területen alkalmazott gyakorlatunk működését ellenőrizzük és felülvizsgáljuk (hogy a megfelelő módon és a megfelelő dolgokat valósítjuk-e meg). Ellenőrizzük, felülvizsgáljuk, hogy a megfelelő dolgokat tesszük, a megfelelő módon” (51-70)

EREDMÉNYEK:

„Az eredmények folyamatosan javulnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül” (71-90)

„Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a kitűzött célok többsége teljesül” (51-70)

A folyamatok vonatkozásában legalacsonyabbra értékelt teljesítményt a Hivatal a szervezeti határokon átívelő folyamatok összehangolása (5.3) terén ért el, míg erősségnek számít a szolgáltatások kialakítása és fejlesztése (5.2).

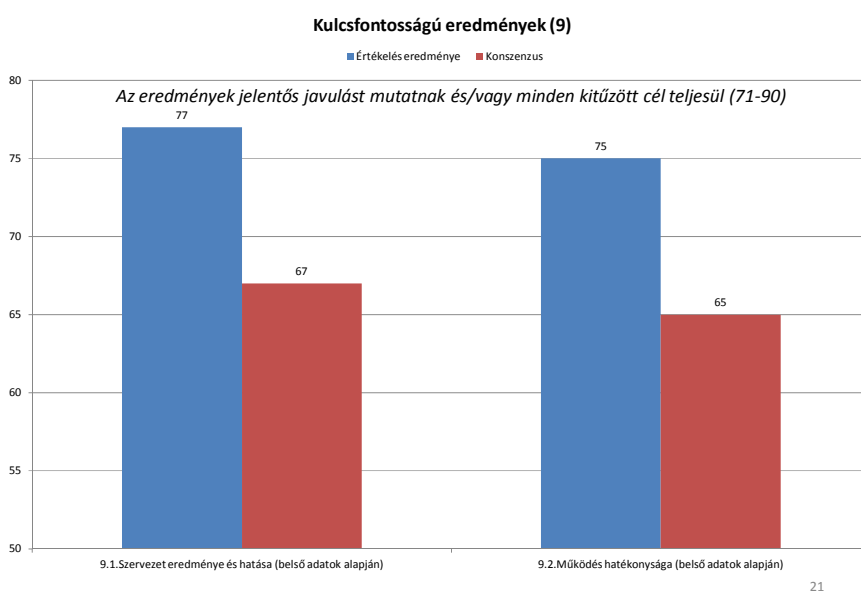
Az eredmények vonatkozásában az ügyfél elégedettség (6.2) értékelésére vonatkozó adatok terén kell fejleszteni, ugyanakkor az ügyfél elégedettségi felmérések alapján értékelt ügyfél elégedettség (6.1) magasan értékelt kritérium.

Kulcsfontosságú eredmények értékelése

Kulcsfontosságú eredmények, azok amelyeket a szervezet kulcsfontosságú elérendő teljesítményként, sikertényezőként definiál.

9.1. alkritérium **A szervezet „külső” eredményei** (a szervezet eredményei és hatása), a Hivatal stratégiai tervében kitűzött célok közvetlen (output) eredményei és közvetett (outcome) eredményei, azaz hatása értékelendő.

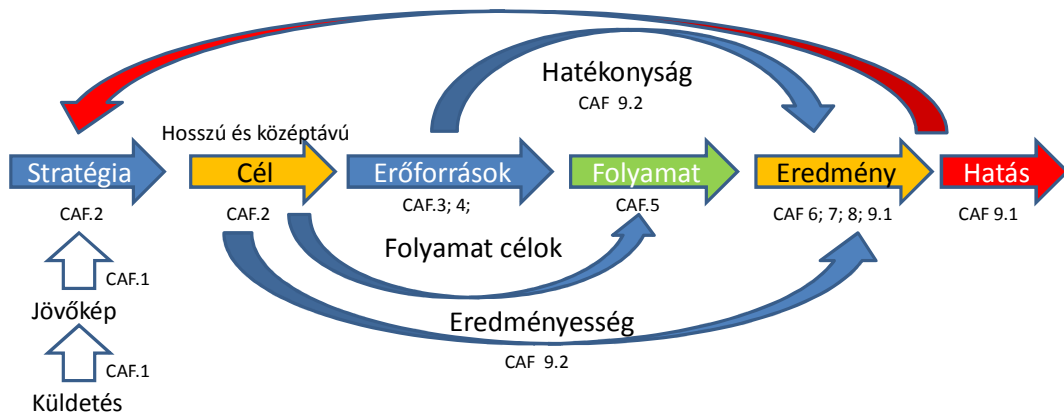
9.2. **A szervezet „belső” eredményei** (működés hatékonysága, a szervezet belső mérési eredményei a működés hatékonyságával (pl. pénzügyi ill. HR erőforrások, technológia, információk hatékony kezelése, belső ellenőrzések eredményei, minőségi díjak eredményei stb.) kapcsolatosak.



Az egyéni értékelések átlaga mindkét kritérium vonatkozásában 20%-al meghaladja a csoportos, konszenzusos értékelés során adott pontszámokat. Ez egyrészt a mutatószámok hiányának tudható be, másrészt a dolgozói elégedettség magas szintjének.

A következő ábra a célok, erőforrások és folyamatok, mint „ok” és ezek eredményeit és hatását, mint „okozat” közötti kapcsolatokat szemlélteti.

CAF modellen belüli kapcsolatrendszer



Eredmény (Output): egy folyamat közvetlen eredménye.

Hatás (outcome), amelyet az eredmény (output) gyakorol a közvetlen kedvezményezettekre és érdekeltekre (belsőkre és külsőkre egyaránt) vagy a szélesebb társadalomra.

Hatásokat mérő mutatók: mi az a tényező, amelynek változása az eredmények elérésének mértékével megközelítően egyenes arányban mutatja a beavatkozással elérni kívánt közép- és hosszútávú célok elérését.

Hatékonyság: a felhasznált erőforrások, illetve költségek és az eredmény közötti viszony.

Eredményesség: A kitűzött cél és a ténylegesen elért eredmény közötti viszony

5. ÉRTÉKELÉSI PONTSZÁMOK ALAPJÁN AZONOSÍTOTT ERŐSSÉGEK ÉS FEJLESZTENŐ TERÜLETEK

Erősségek

- 1.4.Politikai döntéshozókkal és más érdekelt felekkel való kapcsolattartás (85pont)
- 7.1.Dolgozói elégedettség (86pont)
- 4.1.Partnerkapcsolatok (84pont)
- 5.2.Szolgáltatások kialakítása, fejlesztése (75pont)
- 6.1.Ügyfél elégedettség (75pont)
-

Fejlesztendő

- 2.1.Érdekelte felek igényeire vonatkozó adatgyűjtés (62pont)
- 2.3.Stratégia lebontása, rendszeres felülvizsgálata (61pont)
- 3.3.Munkatársak bevonása (55pont)
- 4.5.Technológia menedzselése (54pont)
- 5.3.Belső és partner folyamatok összehangolása (55pont)
- 6.2.ügyfél elvárások kielégítése (belső adatok alapján) (60pont)

6. CAF KONSZENZUSOS ÉRTÉKELÉS SORÁN AZONOSÍTOTT FEJLESZTÉSI JAVASLATOK

Az alábbiakban kigyűjtöttük és csoportosítottuk a konszenzusos értékelés során az alkritériumok mentén azonosított fejlesztési javaslatokat.

Megjegyzés: a pirossal kiemelt javaslatok a felsővezetői döntésre kijelölt javaslatok.

SZABÁLYOZÁS:

Szabályzatok (rendszerének) felülvizsgálata
Etikai szabályzat szükségessége.

MUNKATÁRSOK BEVONÁSA

Apparátus szélesebb körű bevonása a fejlesztésekbe, információ kellő mértékű átadása.

Dolgozók igényeinek felmérése.

Irodaértekezletek rendszeresítése

Rendszeres dolgozói elégedettségi és igény felmérés (beleértve a vezetők dolgozói megítélésének lehetőségét is).

Munkatársi visszajelzések alaposabb érvényesítése.

MUNKATÁRSI MOTIVÁLÁS, ÖSZTÖNZÉS, ÉRTÉKELÉS

Bérek és anyagi juttatások emelése.

Erkölcsei elismerés, dicséret a közösség előtt stb.

Anyagi és erkölcsi ösztönzés rendszere

Teljesítményértékelés fejlesztése

Teljesítményértékelések elemzése, kiértékelése, szükség esetén módszertani összehangolás.

HUMÁN ERŐFORRÁS BIZTOSÍTÁS, ELOSZTÁS

Munkaerő terhelésének figyelemmel kísérése, ha szükséges beavatkozás.

Erőforrás elosztás fejlesztése.

Erőforrás elosztás folyamatosságának biztosítása.

Szakember utánpótlás biztosítása.

Gondnoki munkakör hiánya, gondnoki feladatok ellátása

PARTNERKAPCSOLATOK MENEDZSELÉSE

Testvér települési kapcsolat kialakítása.

Kiemelt partnerek (intézmények ÖK tulajdonú társaságok, támogatott civil szervezetek) fejlesztése.

Intézményi költséghatékonyság növelés ösztönzése, támogatása, hatékonysági mutatók.

Partneradatok értékelése, kommunikálása.

Adatszolgáltatás.

ADAT ÉS INFORMÁCIÓ MENEDZSMENT

Szerveren található anyagok rendszerezése, karbantartása folyamatosan szükséges.

Szisztematikus, rendszerszintű adatgyűjtés és értékelés biztosítása (kontrolling).

Az adatoknak a hozzáférési lehetőség biztosításán túlmutató közzététele a munkatársak és külső érdekelt felek számára.

A mérhető, értékelhető mutatószámok rendszeres felülvizsgálata.

STRATÉGIAI TERVEZÉS

Mérhető értékelhető stratégiai célértékek kitűzése.

Az adat elemzések eredményeinek beépítése a stratégiába

Stratégia célok lebontása a feladatban érintett végrehajtási szintig.(teljesítményértékelésbe beépítendő)

PÉNZÜGYI FORRÁSOK BŐVÍTÉSE

Költségvetési keretek bővítése.

A térségben a központi vezető szerep további erősítése.

Vállalkozások bevonásának növelése, ipari park további bővítése.

SZOLGÁLTATÁS FEJLESZTÉS

Interaktív eszközök magasabb szintű kihasználása.

Elektronikus ügyintézés fejlesztése.

E-közigazgatás.

Ügyintézési határidő betartása minden területen.

Ügyintézési határidő betartása.

Panaszok elemzése.

A jogszabályban rögzített határidők betartása.

Információcsere és tudásmegosztást célzó programok szervezése.

FOLYAMATOK FEJLESZTÉSE

Folyamatábrák,

Egyes folyamatok racionalizálása, egyszerűsítése, gyorsítása.

Folyamati mérőszámok kidolgozása.

Döntések határidős végrehajtása.

Költség-haszon elemzések készítése

IT FEJLESZTÉS

Számítógépes park minőségének javítása.

Programok továbbfejlesztése.

HIVATALI ÉPÜLET

Karbantartás.

Energia és költséghatékony üzemeltetés (nehézkesen szabályozható fűtési rendszer, túlfűtés, túlhűtés probléma megoldása).

TELEPÜLÉSFEJLESZTÉS

Közparkok fejlesztése.

ÜGYFÉL/LAKOSSÁG BEVONÁSA

Ügyfél elégedettségi mutatók összehasonlíthatóságának biztosítása (kérdőív változtatásnál ezen szempontok ne sérüljenek)

Lakossági igény és elégedettségi felmérés bevezetése

Több kérdésre történő információgyűjtés

Ügyfél/lakossági elégedettséget jellemző mutatószámok átvizsgálása, fejlesztése.

Több megkérdezett

Lakossági elégedettségi felmérés kiterjesztése több kérdésre.

Honlap, közérdekű adatok frissítése.

Célcsoportokra szabott elégedettségi és igény felmérés bevezetése.

7. FEJLESZTÉSI JAVASLATOK RANGSOROLÁSA, KIVÁLASZTÁSA FELSŐVEZETŐI ELŐTERJESZTÉSRE

A CAF önértékelések tapasztalatai alapján 3-6 **fejlesztési programot** érdemes megvalósításra kiválasztani, és elindítani egy szervezetnél. A fejlesztési programoknak a kiválasztása, meghatározása és a hozzájuk kapcsolódó keretek megtervezése minden esetben a szervezet vezetésének a feladata, amibe hasznos lehet a CAF önértékelés projektvezetőjének és a projekt irányító team tagjainak a bevonása.

Az ÁROP projekt menedzsmet 2014.07.04.-én átvizsgálta és megvitatta a CAF önértékelés eredményeit. Ezt követően az előző fejezetben felsorolt fejlesztési javaslatokat rangsorolta fontossági, sürgősségi és megvalósíthatósági szempontból, majd az alábbiak szerint felsővezetői előterjesztésre az alábbiakat jelölte ki:

1. **Szisztematikus, rendszerszintű adatgyűjtés és értékelés biztosítása (kontrolling).**
(2.1. CAF alkritérium; Adat és információ menedzsmet témakör)
2. **Rendszeres dolgozói elégedettségi és igény felmérés (beleértve a vezetők dolgozói megítélésének lehetőségét is).**
(3.3. CAF alkritérium; Munkatársak bevonása témakör)
3. **Számítógépes park minőségének javítása.**
(4.5. CAF alkritérium; IT fejlesztés témakör;)
4. **Intézményi költséghatékonyság növelés ösztönzése, támogatása, hatékonysági mutatók.**
(9.2. CAF alkritérium; Partnerkapcsolatok menedzselése témakör)
5. **Partneradatok értékelése, kommunikálása.**
(4.1. CAF alkritérium; Partnerkapcsolatok menedzselése témakör)

A CAF kritériumoknak való megfelelés megítélését nehézségét, jellemzően a kitűzött mérhető, értékelhető célok, az adatok hiánya okozta. A megvalósításra javasolt 5 kritériumból 4 erre vonatkozik.

Az adatok vonatkozásában a teljes megoldást egy a stratégiai célokból levezethető és a szervezet minden szintjére lebontott mutatószám rendszer bevezetése (BSC) jelentené. Ennek kidolgozása és bevezetése projekt keretében megoldható feladat, melynek fenntartásához a bevezetést követően is napi szinten biztosítani szükséges a megfelelő kompetenciával rendelkező humán erőforrást.

8. FEJLESZTÉSI PROGRAMOK ÉS INTÉZKEDÉSI TERVEK KIDOLGOZÁSA

A felsővezetői döntést követően az alábbiakban ismertetett tartalommal történik a fejlesztési programok elkészítése, majd ezekhez kapcsolódóan a konkrét **intézkedési tervek** kidolgozása.

A fejlesztési programok alapján a fejlesztésre kijelölt csoport tagjainak a feladata a fejlesztési programok megvalósításához szükséges konkrét intézkedési tervek kidolgozása. Minden egyes fejlesztési programhoz külön intézkedési tervet kell kidolgozni. Ugyanakkor a tervek kidolgozásánál mindvégig érdemes figyelembe venni

az egyes fejlesztési programok közötti kapcsolódásokat. Az intézkedési terveknek részletesen tartalmazniuk kell a fejlesztési programhoz meghatározott cél eléréséhez szükséges feladatokat (lépéseket), azok felelőseit, az egyes lépésekhez kapcsolódó határidőket és erőforrás szükségletét.

Fejlesztési program tartalmi javaslat

FEJLESZTÉSI PROGRAM MEGNEVEZÉSE/AZONOSÍTÓJA:	
Fejlesztési program leírása.	
Projektszponzor	A legfelsőbb vezetői szint, amely felelős az intézkedésért és támogatásáért. Általában az ő szervezeténél hasznosulnak a legnagyobb mértékben a fejlesztési program eredményei, ezért ő tekinthető az intézkedés végső felhasználójának.
Projektvezető	A fejlesztési program menedzselésére kijelölt személy (a fejlesztési projekt vezetője).
Projektcsapat	A fejlesztési program megvalósítására kijelölt személyek. E csoport tagjai kijelölhetők a szervezeten belülről és kívülről (pl. külső érdekeltek, együttműködő szervezetek képviselői) is.
Terület (fókusz)	A fejlesztés fókuszának pontosítása, hogy a meghatározott fejlesztést pl. a szervezet mely egységénél, vagy mely ügyfélkör esetében, vagy melyik folyamathoz kapcsolódóan valósítja meg a szervezet.
Érdekeltek	Azon szereplők (személyek és szervezetek) megadása, akik és amelyek érintettek a fejlesztési programban.
Az önértékelésben meghatározott erősségek	Azon erősségek meghatározása, amik a fejlesztési programhoz kapcsolódnak és figyelemmel kell lenni a fejlesztés megvalósításánál. Azaz törekedni kell például az erősségek megtartására.
Kontextus és fejlesztendő területek	Azon egyéb fejlesztendő területek megadása, amelyek hozzá kapcsolhatóak a fejlesztési programhoz. Például közvetlen vagy közvetett módon a fejlesztési program megvalósításának hatására e fejlesztendő területeken is javulás várható.
Feltárandó alternatív lehetőségek	Azon megoldási lehetőségek megadása, amelyeket mérlegelni kell a fejlesztési programhoz kapcsolódó intézkedési tervek kidolgozásához.
Korlátok	Olyan szempontok, amelyeket mérlegelni kell a fejlesztési programhoz kapcsolódó intézkedési tervek kidolgozásánál, illetve a fejlesztés megvalósítása során.
Szükséges emberi erőforrás (ember/nap)	A fejlesztés megvalósításához előzetesen tervezett emberi erőforrás ráfordítás a fejlesztési program definiálásakor rendelkezésre álló információk alapján. Ez általában az a munka ráfordítás, amiből a vezetés a fejlesztés meg szeretné valósítani.
Költségvetés	A fejlesztésre tervezett költségkeret a fejlesztési program definiálásakor rendelkezésre álló információk alapján. Ez gyakran az összeg, amit a vezetés a fejlesztési program elindításakor tervez a fejlesztést megvalósító csoport rendelkezésére bocsátani.
Kezdési időpont	A fejlesztési program elindításának tervezett időpontja.
Becsült határidő	A fejlesztési program lezárásának tervezett időpontja, a fejlesztési program definiálásakor rendelkezésre álló információk alapján.