

ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0044

**Az Országos Vízügyi Főigazgatóság Projekt Irodájának
szervezetfejlesztése**

CAF modell

Önértékelési jelentés, intézkedési terv



Budapest, 2014. április



TervBázis Kft
Cg. 10-09-034218
Asz.: 14202126-2-10
3200 Gyöngyös, Kossuth L. u. 16/3.
Bez.: 10918001-00000057-01250000



Tartalomjegyzék

1; Bevezetés.....	3
2; Célok, célkitűzések.....	6
3; Az értékelési rendszer szerepe.....	10
4; Hogyan alkalmazta szervezetünk a CAF modellt.....	10
5; Projektgazda bemutatása	11
6; Általános helyzetkép	12
7; CAF szervezetei önértékelés gyakorlata az OVF-nél.....	14
8; Önértékeléstől várt célkitűzések meghatározása.....	16
9; Az önértékelés folyamata.....	16
10; Kérdőíves felmérés eredményének bemutatása.....	17
11; Intézkedési terv.....	33
12; Intézkedési terv kidolgozása során követett lépések.....	33
13; Kidolgozáshoz vezető út.....	35
14; Fejlesztendő területek rangsorolása	35
15; Jövőbeni intézkedések	38
16; Intézkedési terv kommunikációja.....	39
17; Intézkedési Terv utolsó lépései.....	40
18; Ábra jegyzék.....	41

1; Bevezetés

Definíció

A közös értékelési keretrendszer, vagyis CAF – Common Assessment Framework, teljes körű minőségirányítási eszköz, amelyet a közszféra képviselői dolgoztak ki a közszféra számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM – European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve. A CAF alapelve a következő, a szervezet teljesítményének kiválósága a működés öt területének megfelelő irányításától függ.

Ez az öt terület a következő:

- vezetés,
- stratégiaalkotás és tervezés,
- munkatársak,
- partnerkapcsolatok és erőforrások,
- folyamatok.

A CAF önértékelés a közszféra szervezeti teljesítménye elemzésének teljességre törekvő megközelítésén alapul, mivel a szervezetet egy időpillanatban több szempontból vizsgálja, elemzi, majd az eredményeket a vezetés elé tárja.

A CAF modellel szemben két fő követelmény került meghatározásra megalkotása során. Az egyik, hogy a rendszer alkalmazható legyen a közigazgatásban, a másik, hogy összeegyeztethető legyen az Unióban alkalmazott többi szervezeti modellel. Ez a két követelmény az alábbiak miatt fontos: a minőségügyi rendszerek többségét a gazdasági szférában hozták létre, ez a modell azonban a közigazgatásban is megfelelően használható, figyelembe veszi annak sajátosságait, ettől függetlenül azonban a magánszektor minőségügyi rendszereivel – pl EFQM- összeilleszthető, annak érdekében, hogy az elért eredmények folytathatóak, növelhetőek legyenek.

A CAF modell nem tekinthető önmagában minőségirányítási rendszernek, hanem inkább egy vezetői eszköz, mely hatékonyan használható a szervezet működését eredményessé tevő célok meghatározására, illetve önértékelésre.

Szemléletmódjában nagyban hasonlít az ISO szabványrendszer követelményeihez, tartalma és módszerei azonban ettől eltérőek. Az ISO 9001 egy folyamatos fejlesztésen alapuló vezetői eszköz és a szervezet működésére közvetlenül hat. Ezzel szemben a CAF szervezeti folyamatos teljesítményértékelést jelent, és közvetett befolyással van a szervezeti tevékenységre. A CAF az eredmények értékelését a szervezetre bízta.

1. számú ábra: önértékelési folyamat értékelési szempontrendszer



Forrás: www.magyarprogram-kormany.hu

1. alapelv eredményorientáltság

A szervezet az eredményekre összpontosít. A kitűzött célok vonatkozásában az összes érdekelt fél számára kielégítő eredmények

születnek.

2. alapelv: állampolgár-/ügyfélközpontúság

A szervezet a meglévő, és a potenciális állampolgárok/ügyfelek szükségleteire figyel. Bevonja őket a szervezet szolgáltatásainak és termékeinek (amennyiben van ilyen) fejlesztésébe, és a szervezet működésének és teljesítményének javításába.

3. alapelv: vezetés és a célok állandósága

A szervezet vezetésének ösztönző szerepe van, ami változásokat vált ki, miközben biztosítani kell a szervezet céljainak állandóságát. A szervezet vezetése egyértelműen megfogalmazza a szervezet küldetését; valamint olyan környezetet alakít ki és tart fenn, amely a szervezet céljainak elérése érdekében lehetővé teszi a munkatársak teljes körű bevonását.

4. alapelv: folyamatokon és tényeken alapuló irányítás

A szervezet hatékonyabban elérheti céljait, ha erőforrásainak felhasználását és működését folyamatokba szervezve irányítja, és a szervezet irányításához kapcsolódó döntéseit a szervezet által gyűjtött adatok és információk elemzése alapján hozza meg.

5

5. alapelv: munkatársak fejlesztése és bevonása

A munkatársak minden szinten a szervezet alapkövei. Teljes bevonásukkal elérhető, hogy tehetségüket a szervezet javára fordítsák. A munkatársak közreműködését maximalizálni kell a fejlesztésükön és bevonásukon keresztül.

6. alapelv: folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés

A kiválóság a fennálló állapotot kérdőjelezi meg és változásokat eredményez azáltal, hogy a folyamatos tanuláson keresztül újítási és

fejlesztési lehetőségeket teremt. A folyamatos fejlesztésnek ezért a szervezet állandó céljának kell lennie.

7. alapelv: partnerkapcsolatok fejlesztése

A közszolgálati szervezeteknek szükségük van másokra is ahhoz, hogy elérjék céljaikat, ezért értékteremtő partnerkapcsolatokat kell kialakítaniuk és fenntartaniuk. A jól működő szervezet a vele együttműködő partnerekkel kölcsönösen előnyös kapcsolat kialakítására törekszik.

8. alapelv: társadalmi felelősségvállalás

A társadalmi felelősségvállalás fontos eleme a közszolgálati szervezetek működésének. A szervezeteknek tiszteletben kell tartaniuk az ökológiai fenntarthatóságot, továbbá meg kell felelniük a globális és helyi közösségek legfőbb elvárásainak és követelményeinek is.

6

Összefoglalva, a CAF modellel lehetőségünk van arra, hogy többet tudjunk meg az adott intézményről, jelen esetben az OVF-ről. A modellel úgymond tükröt tartunk a szervezet elé, hogy tisztán lássa teljesítményét.

Jelen modell teljesen felhasználóbarát módon kerül kialakításra, a minőségirányítási modellekkel szemben. Amennyiben azonban a szervezet szeretne egy következő szintre lépni, akkor a részletesebb modellek egyikét kell választani már. A CAF természetesen ezekkel kompatibilis, így jelen vizsgálat nem vész kárba, sőt, ez az első lépés a minőségirányítás terén továbbhaladni szándékozó intézmény számára.

2; Célok, célkitűzések

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság céljából tűzte ki célul tűzte ki intézményének szervezeti fejlesztését. Ennek elérése érdekében sikeres projektet állított össze



az Államreform Operatív Program ÁROP-1.2.18/A-2013 kódszámú felhívás keretén belül, mely pályázata támogatásban részesült. A projekt célja, hogy az OVF javítsa szervezete hatékonyságát, egy olyan szervezetfejlesztési programmal, mely elősegíti a döntés- előkészítés folyamatának átgondolását, fokozza a szervezet teljesítményét, eredményességét, valamint feltárja a tartalékokat.

Az Országos Vízügyi Igazgatóság a projektje során a teljesítménymérési és értékelési eszközöket is be kívánja vezetni. Ez alapján, a megbízhatóan működő szervezeti teljesítménymérési és értékelési eszközt kívánja használni, vagyis a CAF (Common Assessment Framework), Közös Értékelési Keretrendszert. Ez az önértékelési rendszer kerül bevezetésre és használatra az OVF-nél évenként.

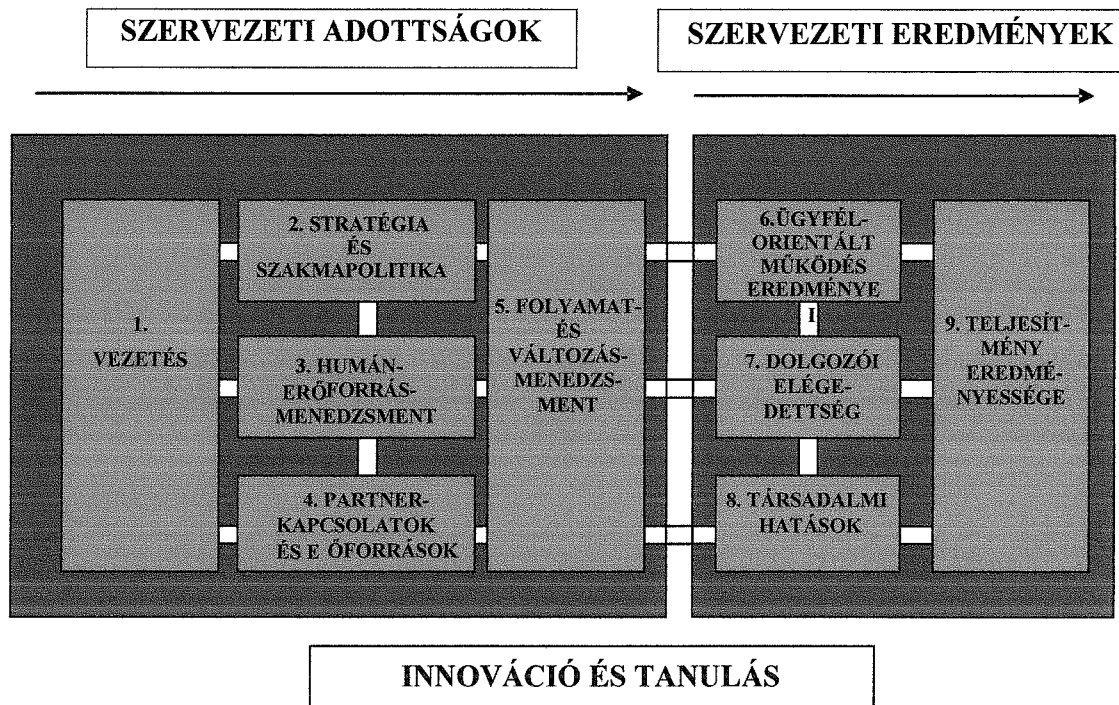
A CAF önértékeléssel végzett értékelés célja, hogy a meghatározott kritériumokon keresztül

vizsgálja a szervezet tevékenységében rejlő azon dolgokat, melyek az eredményességet, hatékonyságot befolyásolják, akadályozzák. Ennek vizsgálata során az OVF képet kap szervezeti erősségeiről, gyengeségeiről, ami által kidolgozhatja intézkedési tervét a célok eléréséhez. A CAF értékelési módszert évente szükséges elvégezni, ami által nyomon követhető lesz a dolgozók teljesítménye, szervezeti adottságok változása.

Az OVF idén először végezte el a CAF szerinti önértékelést.



2. számú ábra: CAF fő kritériumai



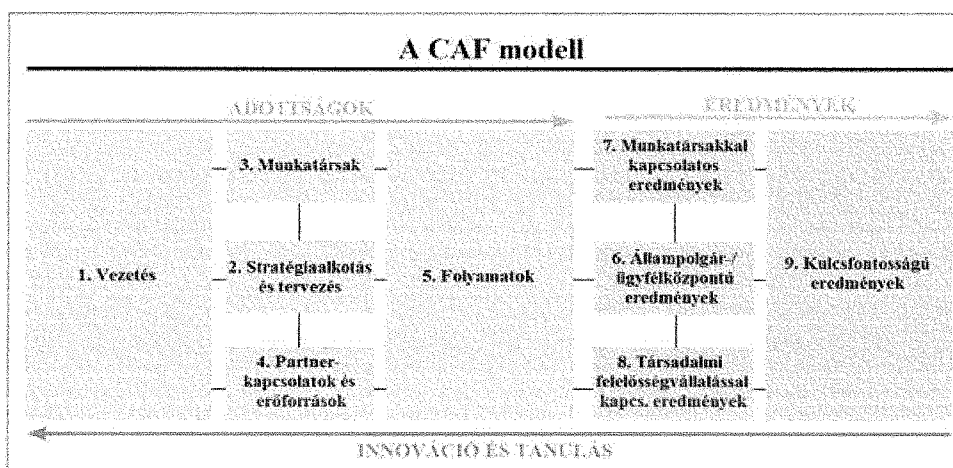
Forrás: www.magaryprogram-kormany.hu

A CAF támogatja a teljes fejlesztési folyamatot a szervezeten belül, valamint 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 (Plan/tervezés–Do/megvalósítás–Check/ellenőrzés–Act/beavatkozás);
- a közszolgálati szervezetek önértékelésének elősegítése, hogy azonosítani tudják a hibákat, és meghatározzák a szükséges fejlesztési intézkedéseket;
- a minőségirányításban használt különféle modellek közötti híd megteremtése a magán-és a közszférában egyaránt;

- a közszolgálati szervezetek közötti egymástól tanulás (benchlearning) lehetővé tétele és támogatása.

3. számú ábra: CAF modell felépítése



Forrás: www.magvaryprogram-kormany.hu

A modell belső kapcsolatrendszere

A TQM és CAF megközelítési módszere holisztikus, mely azt jelenti, hogy a szervezet működésének minden területével átfogóan foglalkozunk, illetve, hogy az alkotóelemek kölcsönösen hatnak egymásra. Tehát a vizsgálat során megkülönböztettük:

- a modell bal oldala (adottságok – okok) és jobb oldala (eredmények – okozatok) közötti ok-okozati kapcsolatot, valamint
- az okok közötti sokoldalú kapcsolatot (adottságok).

Az ok-okozati kapcsolatok vizsgálata a tanulmány elkészítése során megtörtént. Ez a vizsgálat bővebben azt jelenti, hogy megvizsgáltuk, a szervezet eredményei mennyiben köszönhetőek működésének, vagyis az Adottságok oldalhoz kapcsolódó módszerekhez. Ezen összefüggések vizsgálata nehéz volt, szervezetünk összetettsége miatt, hiszen e miatt a különböző okok, adottságok

egymásra is hatottak, miközben az eredményeket is kiváltották. Az értékelés során ellenőriztük, hogy a jobb oldalon megjelenő eredmények a bal oldalon szereplő kritériumok közül melyik felé adnak visszajelzést.

3; Az értékelési rendszer szerepe

A CAF modell kötelező elemei közé tartozik az értékelési rendszer. Sok szervezet elköveti azt a hibát, hogy a fejlesztésre szoruló területek feltárása és a fejlesztési tervek kidolgozása helyett csakis az értékelésre koncentrálnak. Jelen projektben is alkalmazott CAF változat már egy továbbfejlesztett értékelési rendszert használ. Az értékelés minden esetben (kritériumok, alkritériumok) 4 célból történik a vizsgálat során. Ezek a célok:

1. A fejlesztési tevékenységek követendő irányainak jelzése;
2. A szervezet saját előrehaladásának mérése;
3. Jó gyakorlati megoldások azonosítása, adottságok tényezőkné és az eredményeknek odaítélt magas értékszámok jelzése alapján;
4. Valós partnerek keresése, akiktől lehet tanulni.

10

Mivel közigazgatási szervről van szó, így fontosnak tartjuk, hogy már az elején definiáljuk, mit értünk ügyfél/állampolgár alatt. Ezen kifejezés alá tartozik a közigazgatás és a közszolgáltatás felhasználója, ezen kívül a társadalom valamennyi tagja, állampolgárok, adófizetők. A közöttük lévő kettős viszonyt tudjuk ezzel a megfogalmazással kiegyensúlyozni.

4; Hogyan alkalmazta szervezetünk a CAF modellt

A CAF modell használata tanulási folyamatot is jelentett egyúttal szervezetünk számára. A folyamat során a nemzeti szakértők által

kidolgozott tízlépéses önértékelési folyamatát követtük:

I. fázis: Az „utazás” megkezdése

1. lépés: Döntés az önértékelés megvalósításának módjáról, az önértékelés megtervezése
2. lépés: Az önértékelési projekt kommunikálása

II. fázis: Az önértékelés folyamata

3. lépés: Egy vagy több önértékelési csoport létrehozása
4. lépés: Képzések (tréningek) szervezése
5. lépés: Az önértékelés végrehajtása
6. lépés: Az önértékelés eredményeit tartalmazó jelentés elkészítése

III. fázis: A fejlesztések elindítása, rangsorolása

7. lépés: A fejlesztési tervre vonatkozó javaslatok kidolgozása az önértékelési jelentés alapján
8. lépés: A fejlesztési tervek kommunikálása
9. lépés: A fejlesztési tervek megvalósítása
10. lépés: A következő önértékelés megtervezése

5; Projektgazda bemutatása

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság „Az Országos Vízügyi Főigazgatóság Projekt Irodájának szervezetfejlesztése” című, ÁROP-1.2.18/A-2013 kódszámú projekt keretén belül vezeti be a CAF 2013 modellt és elkészíti a hozzá kapcsolódó intézkedési tervet.

A CAF modell bevezetésével a cél a kiváló teljesítmény felé törekvés, a kiválóság kultúrájának meghonosítása. A modell eredményes alkalmazása hozzájárul a szervezeten belül a továbbfejlődéshez.



6; Általános helyzetkép

Irodánk főleg kiemelt fejlesztések menedzselésével foglalkozik, melynek hatékonysága egy rendkívül szervezett és gördülékenyen működő szervezeti háttérrel igényel. Célunk egy olyan rendszer kialakítása, mely jótékony hatással van az alábbi működési elemek fejlesztésére:

- döntési folyamatok
- tervezési módszerek
- kommunikációs rendszer és stílus
- vezetők és beosztottak közötti kapcsolatok
- vezetési stílus, konfliktuskezelés
- stratégiaalkotás, jövőkép meghatározása, célok kitűzése.

Célunk, hogy a jogszabályi változásoknak és környezeti igényeknek megfelelően formálódó szervezet az alkalmazottakat is folyamatosan felkészítse a változásokra. Ez többek közt a szervezeti struktúra és kultúra összehangolásával, a szervezeti azonosulás elősegítésével, a beosztottak megnyerésével és az egyéni képességek fejlesztésével érhető el.

12

Az OVF Projekt Irodája jelenleg nem rendelkezik olyan célzott indikátor rendszerrel, mely a szervezeti és az egyéni hatékonyságot méri, emellett a munkatársakat is motiválja. A rendelkezésre álló belső dokumentumok nem követik az újabbnál-újabb változásokat, elavultságuk miatt aktualizálni szükségesek ezeket. Az emberek sokkal tevékenyebbé válnak munkájukban, ha harmonikus környezetben, a szervezet részeként érzik magukat, elismerést kapnak és megbecsült munkaerőként tartják őket számon, így cél a megfelelő háttér biztosítása.

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság a belügyminiszter által irányított, önállóan működő és gazdálkodó központi költségvetési szerv. Székhelye: Budapest. A Főigazgatóság középírányító szervként irányítja, koordinálja és ellenőrzi a vízügyi

igazgatóságok szakmai tevékenységét, illetékessége az ország egész területére kiterjed.

A költségvetési szerv alaptevékenysége körében ellátja a belügyminiszter feladat- és hatáskörébe tartozó

- a vizek kártételei elleni védelemmel kapcsolatos - különös tekintettel az Országos Műszaki Irányító Törzs vezetésére
- a vízügyi igazgatóságok vízrajzi tevékenységének országos szintű irányításával, a vízrajzi tevékenység egységességét biztosító szakfelügyelet ellátásával, a vízrajzi tevékenység összehangolásával és fejlesztésével kapcsolatos
- egyes európai uniós források felhasználásával megvalósuló vízügyi központi, pályázati, valamint kiemelt kormányzati fejlesztések megvalósításával összefüggő
- egyéb, jogszabály vagy a belügyminiszter által feladatkörébe utalt feladatokat.

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság koordinálja és felügyeli a Startmunka Program keretében megvalósuló vízügyi közfoglalkoztatási feladatok ellátását, a vízügyi igazgatóságok vagyongazdálkodásában lévő felszíni vizek, vízgazdálkodási rendszerek és védművek fenntartását, üzemeltetését, rekonstrukcióját.

A Főigazgatóságot egyszemélyi felelős vezetőként a főigazgató vezeti, akit a belügyminiszter nevez ki, ment fel és gyakorolja a vele kapcsolatos egyéb munkáltatói jogokat.

A Projekt Iroda ellátja az OVF Műszaki Igazgatósága által meghatározott fejlesztési szükségleteket érintően az egyes európai uniós és hazai nagy beruházásokkal kapcsolatos építetők, beruházás lebonyolítói és koordinációs feladatokat, ideértve különösen a Vásárhelyi terv továbbfejlesztése program



keretében megvalósuló árvízvédelmi fejlesztések, továbbá a vízgazdálkodásban megvalósuló, központi beruházások előkészítését és megvalósítását.

A Projekt Iroda szervezeti felépítése:

- ✓ Projekt Előkészítési és Megvalósítási Osztály
- ✓ Közbeszerzési és Jogi Osztály
- ✓ Projekt Gazdasági Osztály

7; CAF szervezeti önértékelés gyakorlata az OVF-nél

JÖVŐKÉP

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság a már korábban megkezdett úton továbbhaladva olyan rendszer kidolgozását határozta el, amely a közigazgatásban alkalmazható minőségügyi eszközök és módszerek hatékony, a Főigazgatóság saját igényei szerint kidolgozott, együttes rendszerként működtethető. A komplex minőségügyi rendszer megteremtése érdekében a vezetés úgy döntött, hogy a már megvalósult rendszerekkel összhangban végrehajtja az Európai Unió által kidolgozott, és a tagállamok közigazgatásaiban már széles körben alkalmazott Közös Értékelési Keretrendszer (CAF) alapján való önértékelést. A CAF bevezetése során kiemelt figyelmet kapott az Általános Értékelési Keretrendszer, a köztisztviselői egyéni teljesítményértékelései és a rendszer harmonizálásának, illetve integrációjának a lehetősége.

14

A Főigazgatóság szervezetén belül a folyamatok átláthatósága biztosított, a felelősség- és hatásköri viszonyok tisztázottak, a tevékenységek nyomon követhetőek, ellenőrizhetőek, továbbá biztosítjuk a folyamatos fejlesztést.

A keretrendszer sajátosságaiból adódóan a CAF jól illeszthető a szervezetünkönél alkalmazott egyéb irányítási rendszerekhez és módszerekhez.

Az Általános Értékelési Keretrendszer alkalmazásával célunk, hogy meghatározott kritériumok vizsgálatán keresztül a szervezetünk tevékenységében rejlő, annak

eredményességét leginkább befolyásoló problémákat azonosítsuk, értékeljük, mely alapján képesek vagyunk saját szervezeti „erősségeinek” és „gyengeségeinek” meghatározására, ennek eredményeként a teljesítményének továbbfejlesztésére irányuló javaslatok megfogalmazására és megvalósítására.

A CAF alkalmazásának előnyeit az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- lehetőséget kapunk általa a „jó gyakorlatok” azonosítására és elterjesztésére a szervezeti egységeinken belül,
- eszközként használható a munkatársak minőségügyi szemléletének erősítésére,
- lehetővé válik vele a fejlődés mérése és a kiemelkedő teljesítmények feltárása,
- biztosítja, hogy a különböző minőségfejlesztési technikák a normális működés részévé váljanak,
- benchmarking – más szervezetek működésével való szisztematikus összehasonlítás és a legjobb gyakorlat alkalmazása,
- a minőségügyi kultúra érvényesülhet,
- tényeken és bizonyítékokon alapuló értékelés,
- team munkára épül a részletes önértékelési munka, mely a szervezet összes tevékenységét és területét érinti,
- lehetővé válik a fejlődés számokban való kifejezése,
- megvalósítható a kritériumokon alapuló értékelés, amely az Európai Unió országaiban egyre elterjedtebb,
- a fejlesztésre szoruló tevékenységre képes koncentrálni,
- lehetővé válik általa, hogy többet tudjunk meg magunkról és
- eszköz a szervezeti tevékenység fejlesztéséhez a vezetőség számára.

8; Önértékeléstől várt célkitűzések meghatározása

- Az ÁROP-1.2.18/A pályázatban foglalt vállalásaink teljesítése
- Objektív képet kapjunk a Főigazgatóság szervezeti működéséről, számba véve a működés erősségeit, valamint a fejlesztendő területeit
- Meghatározott szervezetfejlesztési célok kitűzése, megvalósítása, melyek elfogadott módszertanon alapulnak
- Rendszeres önértékelés bevezetése, legalább 3 évre szóló fenntartása
- Objektív és valós tényeken alapuló értékelés
- Legalább 10%-os részvétel a Főigazgatóság alkalmazotti létszámához viszonyítva
- Eltérő álláspontos ütközésekor konszenzus keresése
- Következmény és szankciómentes értékelés lehetősége mind az önértékelő, mind az értékelő csoport részére

9; Az önértékelés folyamata

A kérdőívet kitöltő önértékelő csoport tagjainak két hét áll rendelkezésére arra, hogy a 32 oldalas kérdőíven véleményüket megfogalmazzák - külön kezelve a Főigazgatóság kiemelkedő tevékenységére vonatkozó megállapításokat és a fejlesztendő területekre irányuló javaslatokat.

Mindenki számára teljes körű anonimitás biztosított. Minden alkritériumnál meg kell indokolni, hogy milyen tények támasztják alá az így feltárt értékelő megállapításokat.

Az alkritériumhoz tartozó erősségek és fejlesztendő területek azonosítása és indoklása után az önértékelőnek számszerűen is értékelnie kell majd az alkritériumot az ötös skálák segítségével.

Ezek a skálák a következők:

Adottságok oldalon:

- 0 Nem hoztuk meg a megfelelő intézkedéseket
- 1 A megfelelő intézkedések betervezettek
- 2 A megfelelő intézkedések tervezettek és megvalósítottak
- 3 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak és ellenőrzöttek
- 4 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek
- 5 A megfelelő intézkedések tervezettek, megvalósítottak, ellenőrzöttek valamint összehasonlító értékelési adatok alapján továbbfejlesztettek és a szervezetbe teljes mértékben integráltak

Eredmények oldalon:

- 0 Nincsenek mérhető eredmények
- 1 Az eredmények mérhetőek: stagnálnak, vagy csökkenő tendenciát mutatnak
- 2 Az eredmények kisebb javulást mutatnak
- 3 Az eredmények tényleges javulást mutatnak
- 4 Az eredmények kiválóak és a saját célokhoz viszonyítva további pozitív tendenciát mutatnak
- 5 Az eredmények kiválóak és a saját célokhoz viszonyítva további pozitív tendenciát mutatnak, valamint más szervezetekkel történő összehasonlító értékelések alapján is további pozitív eredményeket realizálnak

10; Kérdőíves felmérés eredményének bemutatása

Az Országos Vízügyi Igazgatóság vezetője – a szervezetfejlesztési projektben foglaltaknak megfelelően – elrendelte az Intézmény Európai Unió által ajánlott CAF szerinti 2014. évi önértékelését. A kérdőívek kitöltésére 2014. áprilisában került sor.



A CAF szerinti szempontrendszer alapján az OVF 117 fő munkatársa közül összesen 27 – ugyancsak a CAF szakmai előírásainak megfelelő módon kiválasztott – munkavállalója önállóan és önkéntesen, anonim módon töltötte ki.

A kérdőív alkalmazásának célja a következő volt:

- a CAF követelményei szerint felmérje, hogy a teljes körű minőségirányítás (TQM) milyen szinten és hogyan valósul meg a szervezet működésében valamint irányításában;
- összevethető legyen a szervezet teljesítménye a helyzetfelmérés alapján a saját korábbi teljesítményekkel, valamint más szervek teljesítményeivel;
- meghatározásra kerülhessenek a fejlesztendő területek és a szervezet működését, javítását szolgáló intézkedések.

A mintavétel során törekedtünk arra, hogy az reprezentálja a szervezetet mind vertikális, mind horizontális, illetve a belső szervezeti egységek szerinti tagozódás vonatkozásában is. Több szakmai elemzés – az Európai Unió ajánlását figyelembe véve – 7-15 fős célcsoportot tart reprezentatívnak. Ettől függetlenül 23,076%-os képviselettel próbáltuk a nagyobb reprezentativitást biztosítani. A célcsoport tagjainak kiválasztása során az alábbi szempontokat tartottuk érvényesítendőnek: a célcsoport reprezentálja a Főigazgatóság egészét, azaz a vezetők, az ügyintézők (felső- és középfokú végzettségűek), illetve az ügykezelők is vegyenek részt benne minden szervezeti egységek részéről, a kor szerinti megoszlás legyen arányos, a csoport mérete alkalmas legyen arra, hogy az eredmények értékelése, illetve a konszenzus keresése során hatékony és eredményes munkát tudjon végezni. A kérdőív kitöltésében résztvevő személyek



kiválasztásakor figyelembe vettük, hogy a tagok a szakmai tudásukon felül elemző és konstruktív képességekkel is rendelkezzenek.

A kérdőíves vizsgálat során a Főigazgatóság munkatársai – a válaszadók – mind a kilenc kérdéscsoportban 0-5-ig értékelték a kérdésekben megfogalmazott állítások érvényességét. Az első öt fejezet (szervezeti adottságok) tekintetében a számszerű értékelések az alábbiaknak feleltek meg:

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

19

A kérdőív 6-9. fejezeteiben a Főigazgatóság eredményeinek megítélésére vonatkoznak a következő értékelési táblázatnak megfelelően:

0	Nincsenek mérhető eredmények.
1	Az eredmények mérhetőek és csökkenő tendenciákat mutatnak és/vagy az eredmények nem felelnek meg kitűzött céloknak.
2	Az eredmények stagnálnak és/vagy néhány kitűzött cél teljesül.
3	Az eredmények javuló tendenciát mutatnak és/vagy a legtöbb kitűzött cél teljesül.
4	Az eredmények lényeges javulást mutatnak, és/vagy minden kitűzött cél teljesül.

5	<p>Az eredmények kiválóak és folyamatosan szinten tartottak. Kiváló és folyamatos a jó eredmények elérése.</p> <p>Minden kitűzött cél teljesül. A fontos eredmények tekintetében más szervezetekkel történő összehasonlítás</p>
---	---

A kérdőív elemzése során az értékelők elvégezték mind a számszaki, mind a szöveges értékelését a kitöltött kérdőíveknek.

A feldolgozás időigényes volt és alapos elemzést igényelt. A cél az volt, hogy a vezetés információs igénye kielégítésre kerüljön, továbbá a Főigazgatóság tevékenységének jobbítását szolgáló célok kerüljenek megfogalmazásra.

A kérdőívek feldolgozása során összesítésre kerültek az egyéni kérdőívek kitöltésének eredményei számszerűsítve, majd szöveges értékelések és indoklások összegzésére került sor, külön az összegyűjtött erősségek, fejlesztendő területek és indoklások tekintetében.

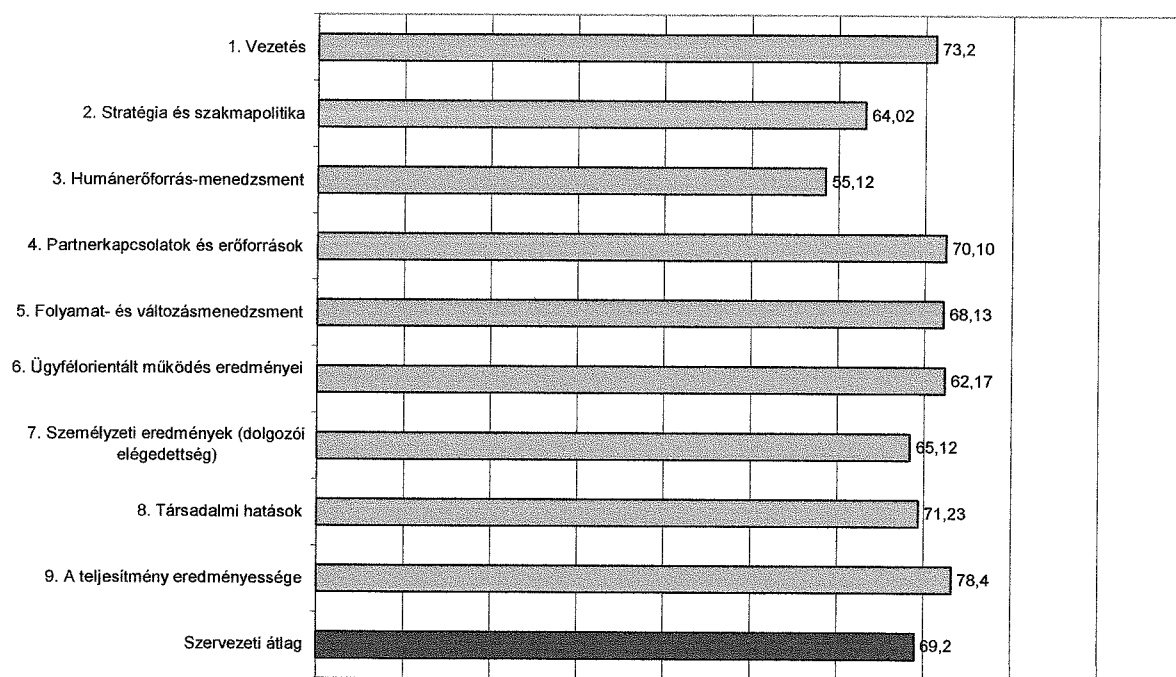
Az összesített számszaki eredményekre vonatkozó adatok, szemléletesen mutatják be az eredményeket alkritériumonként, illetve kritériumonként. 20

A szöveges indoklások révén lehetőség van a lehetséges fejlesztési területek kijelölésére, az okok feltárására, amelyek szükségesek az intézkedési terv kidolgozásához.

Az értékelés eredménye:

A kérdőívet elemzők elvégezték mind a kiemelkedő eredmények, mind a fejlesztendő területek esetében a vélemények összegzését, a hasonló tartalmú megállapításoknak a csoportosítását és a súlyozását. Ezen tevékenység eredményeképpen előállt egy olyan súlyozott véleménycsoportokat tartalmazó lista, amely alkalmas a további munkálatok kidolgozására valamint az Intézkedési Terv elkészítéséhez szükséges cselekvési rangsor összeállítására.

4. számú ábra: Az Országos Vízügyi Igazgatóság működésének összefoglaló értékelése a 2014. évben a CAF modell alapján



Az elemzés alapján elmondható, hogy a Főigazgatóság jó szakmai színvonalon működik, valamint szervezett és jól irányított képet mutat.

Megállapítható az összeredményt nézve, hogy az eredmények közepes felé közelítenek és számos kiemelkedő terület került azonosításra, az értékelés során felmerültek azonban olyan további fejlesztést igénylő területek, amelyre az önértékelők következetesen, akár a modell több vizsgált területén is nyomatékosan visszatérnek.

Megállapítást nyert a kérdőív elemzése után, hogy a megjegyzés rovatban sajnos a 27 kérdőívet kitöltő közül egyik sem tett javaslatot arra vonatkozóan, hogy hogyan fejlődhetne, javulhatna még tovább a Főigazgatóság. Valószínűleg a kérdőív hossza miatt fordulhatott elő, hogy néhány esetben kimaradtak válaszok, amik így néhány kérdés nem a teljes 27 fős csoport által adott válasz alapján kerülhetett kiértékelésre.

A CAF önértékelési kérdőív elemzése után a következő kérdésekre érkezett kimagasló válasz (magas válaszádnak a 10 feletti értéket tekintettük, illetve az értékelési skálán 3-tól nagyobb kiválasztott értéket):

- A Főigazgatóság feladatainak megfelelő szervezeti struktúrát és működési rendet működtet
- Megfelelő Irányítási szinteket, funkciókat és felelősségi köröket határoz meg
- Figyelemmel kíséri a tevékenységével kapcsolatos információkat
- Rendszeresen elemzi személyi erőforrás szükségleteit
- A munkaköri leírások könnyen érthetőek, és illeszkednek a Főigazgatóság feladatának ellátásához
- A Főigazgatóság megfelelő viszonyban van felsőbb vezetőivel
- Biztosítja szervezetének és működésének átláthatóságát
- Biztosítja, hogy ügyfelei és partnerei hozzáférjenek számukra fontos információkhoz
- Biztosítja gazdálkodásának átláthatóságát és ellenőrizhetőségét

- A Főigazgatóság a szervezeten belüli decentralizációra törekszik, fejleszti az ügyintézői önállóságot, kreativitást és kezdeményezőkézséget
- Elősegíti az ügyfelekkel való elektronikus kapcsolattartást
- Eljárási határidők betartása
- Az érintetteknek biztosított tanácsadás és egyéb támogató tevékenységek színvonala magas
- Az eljárási határidők betartása a Főigazgatóságnál jó
- A benyújtott panaszok számának alakulása alacsony
- A Főigazgatóság külső elismertsége kiváló
- A szervezet egészének teljesítménye kiváló
- Rendeltetésszerűen, funkcióit betöltve működik
- A Főigazgatóság megítélése a társ és felügyeleti szervek által kiváló
- A középvezetőkkel való elégedettség magas
- A munkahely arculatával való elégedettség kiváló
- Munkahelyi panaszok és jogviták száma alacsony
- A Főigazgatóság társadalmi kapcsolatai jók
- Működése során etikus magatartást tanúsít
- Tevékenysége ösztönöz a jogkövető magatartásra
- Kötelező feladatokon túl is részt vesz a közéleti tevékenységben
- Társadalmi kapcsolatai kiválóak
- A szervezeti erőforrások megőrzését és fenntartását célzó tevékenységei jónak mondhatóak
- Működésének hatásossága eléri a kitűzött célokat
- Szolgáltatásának minősége kiváló
- Működése megfelel a jogszabályoknak és a belső szabályoknak
- Betartja a jogszabályban rögzített határidőket



A CAF önértékelési kérdőív elemzése után a következő kérdésekre érkezett kimagasló, negatív válasz (magas válaszádnak a 10 feletti értéket tekintettük):

- A Változások elfogadására irányuló dolgozói hajlandóság mértéke alacsony
- Fejlesztési minőségügyi rendszereit

Ennek oka, hogy az OVF jelenleg nem rendelkezik minőségügyi (ISO, CAF) rendszerrel. Az ISO rendszernek történő megfelelés első lépését azonban megtette, hiszen elkészült a CAF modell illetve a Folyamat optimalizálási modell is.

Az Országos Vízügyi Főigazgatóságban elvégzett 2014. évi CAF szervezeti önértékelés alapján a munkatársak a következő területeket értékelték kiemelkedőnek:

3. Emberi erőforrás és gazdálkodás

24

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság közép és hosszú távú tervet készít, mely biztosítja folyamatos fejlődését haladását. A képzéseken, továbbképzéseken való részvételt – az új ismeretek megszerzése érdekében – a vezetés folyamatosan biztosítja, lehetővé teszi minden kollégája számára. A képzésről az emberi erőforrásokról szóló minőségügyi eljárás alapján összefoglaló értékelést készítenek, mellyel igazolják a képzés hatékonyságát.

A hatékonyságot növeli, hogy a képzésen, továbbképzésen résztvevők az újonnan szerzett ismereteiket megosztják a kollégákkal az irodai értekezleteken, megbeszéléseken.

Az OVF támogatja a távoktatásos képzési formákat (E-közigazgatás, E-learning).



A munkaköri leírások részletesek, mindenre kiterjedőek – a feladat- és hatáskörök, illetve felelőségek rögzítésre kerültek, aktualizálásukra folyamatosan sor kerül.

Az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározására a minőségcélok figyelembe vételével a munkaköri leírásban foglaltak alapján kerül sor. Az év végén az egyéni teljesítménykövetelmények végrehajtásának értékelésére minden esetben sor kerül.

Az információáramlás a szervezeten belül megoldott, hatékony. Az irodai értekezletek a dolgozói észrevételek és javaslatok kezelésének fórumai is.

4. Együttműködés és erőforrások

A CAF önértékelés nagy jelentőséget tulajdonít a közigazgatási szervek nyitottságának, külső kapcsolatainak, köztük a partnerszervezetekkel való viszonynak, amelyek ápolását, menedzselését, illetve fejlesztését, vagyis az ezekre irányuló képességet szervezeti adottságként tartja számon és értékeli.

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság tevékenységének színvonalát befolyásoló beszállítókat folyamatosan nyilvántartásba vesszük, és tevékenységüket évente felülvizsgáljuk, illetve értékeljük a minőségirányítási rendszer keretében. Amennyiben tevékenységeket nem megfelelő minőségben végzik, új beszállító kiválasztására kerül sor.

A kulcsfontosságú kapcsolatok fejlesztése folyamatos. A beszállítói, intézményi elégedettség-mérés eredményei alapján a szükséges intézkedéseket megtesszük, melynek eredményeképpen a kapcsolatok megfelelő szinten működnek.

A munkatársak szakmai felkészültségüknek, tapasztalatuknak és képességüknek megfelelő munkakörben dolgoznak, igyekszünk a túlterhelésüket elkerülni.



8. Kritérium – Társadalmi környezetre gyakorolt hatásokkal kapcsolatos eredmények

Az Országos Vízügyi Főigazgatóság kapcsolata a társadalmi- és civilszervezetekkel jó és sokrétű. Szervezetünk jelentős hatást gyakorol a helyi társadalmi viszonyokra, de az is hatást gyakorol szervezetünkre.

A munkatársak törekednek arra, hogy az állampolgárok életminőségének javítása érdekében végzett munka színvonala emelkedjen, mert ez egy fokmérő az állampolgárok szemében.

Fontosnak tartjuk, hogy kollégáink példát mutassanak a lakosság számára a környezet megóvásával kapcsolatban, a vezetőség erre ösztönzi őket.

9. Kritérium – Az alapvető teljesítmény célokkal kapcsolatos eredmények
A vezetőség által kitűzött teljesítménycélok és az éves minőségcélok döntő többsége megvalósult. Az egyéni teljesítménykövetelmények meghatározása és azok teljesítésének év végi értékelése megtörtént.

A külső és belső ellenőrzések eredményei bizonyítják működésünk eredményességét. Fontosnak érezzük, hogy a polgárbarát, kollégabarát, ügyfélközpontú szemléletet minél tovább erősítsük. Példát mutatva ezzel a többi szervezet számára is.

28

Az Országos Vízügyi Főigazgatóságban elvégzett 2013. évi CAF szervezeti önértékelés a következő területeket értékelte fejlesztendőnek:

1. Vezetés

A vezetés részéről a kollégák korrekt tájékoztatása a jövőbeni elképzeléseket illetően.

Általában ennél a résznél fennáll annak a veszélye, hogy a kollégák elégedetlenségüket a vezetők teljesítményének kedvezőtlen

megítélésével fejezik ki. Ez a kérdőív elemzéséből megállapítva minimálisan fordult el.

A vezetési tevékenység négy alkritérium alapján került vizsgálatra.

Az 1.1 alkritérium, azt vizsgálta, hogy a vezetőség hogy mennyire tud hosszú távú feladatokat meghatározni és világos célokat kijelölni a Főigazgatóság számára. Ez a vezetői tevékenység közepes értékelést kapott.

A vezetés mint szervezeti tevékenység (1.2. alkritérium) színvonala, illetve eredménye elmarad a kritérium átlagától és a szervezeti átlagtól. Ezen a kérdéskörön belül az egyes kiemelhető a szervezet feladatainak megfelelő végrehajtási (eljárási) rendet működtetése és annak biztosítása, hogy a működé megfeleljen az érdekeltek és a partnerek elvárásainak, igényeinek.

2. Stratégia és tervezés

A belső kommunikáció megfelelő működtetése és fejlesztése (irodavezetők-beosztottak és az egyes szervezeti egységek között).

Jelen esetben azt mértük fel, hogy a Főigazgatóságra mennyire jellemző a rövid, közép és stratégiai távú tervezés, valamint, hogy milyen sikeres a különböző típusú tervek végrehajtásában. Az egyes alkritériumok tekintetében egyetlen egy kivételével a szervezeti átlag alatti eredményeket kaptunk.

A „fejleszti és aktualizálja stratégiai terveit” (2.2.) a „megvalósítja stratégiai és operatív terveit” (2.3) az erősségek közé sorolható.

A 2.1. alkritérium vizsgálata során arra voltunk kíváncsiak, hogy a Főigazgatóság megfelelően tájékozódik-e ügyfeleinek és partnereinek jelenlegi és jövőbeli igényeiről. A vizsgálat alapján az mondható,

7. Személyzeti eredmények (dolgozói elégedettség)

A kiemelkedő munkát végző munkatársak elismerése és motiválása szükséges, ami által még tovább motiválhatóak, illetve a többi dolgozót is kiemelkedő munkára ösztönzi.

Ez a kritérium az, ami általában a legalacsonyabb minősítést szokta kapni. Jelen esetben azonban a dolgozók elégedettsége magasnak mondható. A vezetőkkel és vezetőséggel való elégedettség is jónak mondható. Ez a kiegyensúlyozottság megfigyelhető a munkakörülményekkel való elégedettség esetében is.

8. A társadalmi hatások

A pozitív eredmények kommunikálása a Főigazgatóság munkatársai és a nyilvánosság felé.

A Főigazgatóság működésének társadalmi hatásai más, hasonló feladat-ellátási körrel bíró szervek esetében is kedvező értékelést kapnak. Ennél a kategóriánál a kérdőívet kitöltők hajlamosak sajáttevékenységüket jobb színben feltüntetni, kiszínezni, akkor is, ha nem rendelkeznek az esetek nagy részében visszacsatolással.

Az ún. társadalmi hatások (8.1. alkritérium) között több kiváló, kimagasló eredmény született. Jelentősen magas például a Főigazgatóság társadalmi kapcsolatainak megítélése, s a kérdőívet kitöltők szerint a szervezet működése jobban ösztönzi ügyfeleinek, partnereinek jogkövető magatartását is. Gyenge pont nem található ebben az alkritériumban.

A 8.2 alkritérium eredményei ha nem is érik el a 8.1 kimagasló eredményeit, de nem sokkal maradnak el tőle. Legalacsonyabb eredményt a szervezeti erőforrások megőrzését és fenntartását célzó

- előre nem betervezett távollét, valamint szabadság esetén a megfelelő helyettesítési rend kidolgozása a gördülékeny munkamenet fenntartása érdekében,
- amennyiben rendkívüli munkavégzés elrendelésére kerül sor, annak szabadidővel történő megváltása.

11; Intézkedési terv

Az elkövetkező években minőségügyi szakértők bevonásával elméleti ismeretek oktatására kerítünk sort a vezető munkatársak számára. A résztvevők megismerkedhetnek a minőségügyi alapfogalmakkal, a CAF modellel részletesen, illetve a modell gyakorlati alkalmazásához szükséges ismeretekkel is.

Értekezlet keretében ismertetésre kerül az önértékelési terv, annak folyamata szereplőinek bemutatása.

Belső képzés keretében a résztvevők megismerkedhetnek a végrehajtás folyamatával, valamint a CAF modell Főigazgatóságnál történő folyamatos fejlődésével.

33

12; Intézkedési terv kidolgozása során követett lépések

Az elkészült CAF alkalmazás céljának elérése érdekében fontos, hogy ez az önértékelési folyamat túlmutasson ezen a jelentésen. Az önértékelés következményeként kerül kidolgozásra az Intézkedési Terv, melytől a Főigazgatóság teljesítményének növekedését várjuk.

Ez az intézkedési terv és a hozzá kapcsolódó fejlesztések jelentik számunkra a CAF-önértékelés egyik fő célját, ezen kívül azonban fontos információkat is nyújtanak számunkra szervezeti stratégiánk számára. Célunk egy olyan integrált terv megvalósítása,

amely hozzájárul a szervezet egész működésének fejlesztéséhez.
Az intézkedési terv kidolgozásának alaplogikáját a következőkre építettük:

1. Főigazgatóságunk szervezeti működésének teljes ívét átfogó Intézkedési Terv kerül kidolgozásra.
2. Az Intézkedési Terv az önértékelési jelentés eredményeként jön létre, tehát a kitöltők által megadott adatokon, a szervezetben dolgozó munkatársak nézőpontján alapul, valamint a jelenleg érvényben lévő dokumentumokon.
3. A Főigazgatóság erősségeire épít, valamint rávilágít annak fejlesztendő területeire.

Az Intézkedési Tervet a következő folyamat alapján állítottuk össze:

1. összegyűjtöttük az önértékelési jelentésből származó fejlesztési javaslatokat, az azonos témához tartozókat egy csoportba rendeztük össze,
2. elemeztük az így összesített fejlesztendő területeket, ez alapján tettünk javaslatot a Főigazgatóság céljaihoz fejlesztési intézkedésekre,
3. rangsoroltuk a fejlesztési intézkedéseket a szervezet fejlődésére gyakorolt hatásuk (csekély, közepes, jelentős) alapján, ehhez a következő két szempontot vettük figyelembe:
 - intézkedés stratégiai jelentősége;
 - intézkedés megvalósíthatósága;

Az áttekinthetőség megőrzése érdekében a fejlesztési lépéseket a CAF modell struktúrájához kötöttük.



13; Kidolgozáshoz vezető út

A kérdőív elemzése után a fejlesztendő területekre a korábban ismertettek szerint elkészítettük az összegzést.

Ennek felhasználásával az intézkedési terv kialakítása céljából az értékelők a fejlesztendő területek rangsorolásra kerültek.

A rangsorolási szempontnak a következők kerültek kiválasztásra: fejlesztés megvalósításával elérhető hatás mértéke, megvalósíthatóság anyagi erőforrás szükséglete alapján történő lehetősége.

Ezen két meghatározott kritérium alapján azon fejlesztendő területek kapták a rangsor felállításakor a legmagasabb támogatottságot, amelyek hatással lehetnek a minőség javulására, valamint könnyen megvalósíthatók.

A kiemelkedő eredmények és a fejlesztendő területek összevetése alapján kiszűrésre kerültek azok a fejlesztendő területek, amelyek nagyobb arányban szerepelnek a kiemelkedő eredmények között.

Az eredmény valamint az adottságok oldal elemzésében az azonos elemek további összevonására került sor.

35

14; Fejlesztendő területek rangsorolása

A szervezet kiemelkedő eredményei az önértékelés elemzése alapján

1; A dokumentáltság, a dokumentumok nyilvántartása, kimagasló, a célkitűzések, elvárások egyértelműen megfogalmazottak.

2; A működést szabályozó dokumentumok könnyen elérhetőek, folyamatosan felülvizsgáltak, a külső és belső ellenőrzések rendszeresek.

3; Továbbképzési lehetőségek biztosítottak

4; Korrekt szakmai alapú kapcsolattartás a politikai szereplőkkel,



- intézményekkel és civil szervezetekkel,
- 5; Minőségirányítás megfelelő működtetése, belső és külső kommunikációs csatornák megléte
- 6; Minőségügyi célok kitűzése és ellenőrzése, teljesítményértékelési rendszer működtetése munkatársi elégedettség mérés bevezetése
- 7; Vezetői döntések mindenki számára hozzáférhetőek.
- 8; Munkaköri leírások, szabadságotólási terv, munkaidő kedvezmény megléte
- 9; Az egyéni teljesítmény követelmények összhangban állnak a szervezet kiemelt céljaival.
- 10; A belső kommunikáció folyamatos fejlesztése, munkatársi elégedettség mérés bevezetése
- 11; Külső szervezetekkel való kapcsolatokat együttműködési megállapodások rögzítik
- 12; A kommunikáció sokszínű: honlap, tv, különféle írott sajtó. Valamennyi szükséges információ, adat elérhető a honlapon.
- 13; Közös informatikai rendszer (hálózati meghajtók, belső feladatkezelő rendszer) rendelkezésre áll.
- 14; A Főigazgatóság szigorú, takarékos gazdálkodást folytat. Pénzügyi szabályozó dokumentumok. Jogszabályoknak megfelelő működés.
- 15; Különböző munkaterületeknél alkalmazott programok és nyilvántartási rendszerek működnek.
- 16; Költségtakarékos, hatékony gazdálkodás
- 17; Sikeres pályázatok (ÁROP)
- 18, Épület megközelítése jónak mondható



18	Csapatépítő programok, munkaidőn kívüli programok során a munkatársi kapcsolatok erősítése. Egyenetlen munkaerőterheltség kiküszöbölése.
19	A főigazgatóság feladatának, munkájának megismertetése a lakosság minél szélesebb köreivel
20	Költséghatékonysági intézkedések továbbfejlesztése, papírtakarékosság, elektronikus kapcsolattartás fejlesztése, szelektív hulladékgyűjtés, hulladékok újrahasznosítása. Energiatakarékos, környezetbarát technológiák bevezetése.

A fejlesztendő területek rangsorolása megtörtént, ez alapján a 3 legfontosabb területet a következőnek ítéltük:

- 1.) Szervezetben belüli információ áramlás, információkezelés fejlesztése, javítása. A kollégák igénye, hogy részletesebb, átfogóbb tájékoztatást kapjanak a szervezetet érintő változásokról, fejlesztésekről, döntésekről. A belső szabályzatok munkatársak általi mélyebb megismerése.
- 2.) Informatikai fejlesztések megvalósítása, mely a dolgozók hatékonyságát növeli, valamint az irodatechnikai felszerelések, és a munkakörülmények további javítása, komfortossá tétele.
- 3.) A szakmai képzések, továbbképzések növelése, motiváló teljesítményértékelési rendszer kiépítése, munkatársi kapcsolatok erősítése, csapatépítés.

15; Jövőbeni intézkedések

Ahhoz, hogy eredményeket érjünk el a folyamat a minőségirányítási rendszer működtetésén keresztül, valamint a CAF modell évenkénti megismétlése által, és a kollégák teljesítményértékelési rendszerének szervezetbe építésével érhető el.



rendszeres önértékelést beépítjük az Országos Vízügyi Főigazgatóság stratégiai, tervezési folyamatába, végrehajtásukat úgy időzítjük, hogy kellő információt nyújtsanak az évenkénti cél meghatározásinkhoz és a pénzügyi erőforrások tervezéséhez.

A CAF értékelési táblát hasznos eszköznek ítéljük a fejlesztési intézkedések megvalósulásának értékeléséhez.

18; Ábra jegyzék

1. számú ábra: önértékelési folyamat értékelési szempontrendszere
2. számú ábra: CAF fő kritériumai
3. számú ábra: CAF modell felépítése
4. számú ábra: Az Országos Vízügyi Igazgatóság működésének összefoglaló értékelése a 2014. évben a CAF modell alapján

