

## ÖSSZEGZÉS

Tanulmány az „**ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0036 azonosítószerű pályázat - szervezetfejlesztési szakmai tevékenység teljes körű nyújtása 5 beavatkozási területen**”

### **A tanulmány készítője:**

Forrás Lajos, ügyvezető  
Telos Partners Kft.  
1126 Budapest, Dolgos u. 2., 3. épület., 2. em. 8.

Telos Partners Kft.  
1126 Budapest, Dolgos u. 2.,  
3. épület., 2. em. 8.



Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



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

# Tartalomjegyzék

<b>1. ÁLTALÁNOS BEVEZETŐ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. A PROJEKT CÉLJA .....</b>	<b>3</b>
<b>3. A PROJEKT FŐBB EREDMÉNYEI .....</b>	<b>4</b>
3.1. Teljesítménymenedzsment .....	5
3.2. Folyamat optimalizálás .....	16
3.3. Tudásmegosztás .....	19
3.4. Változáskezelés .....	22
3.5. Szervezeti önértékelés - CAF 2013.....	25

## 1. ÁLTALÁNOS BEVEZETŐ

A hatékony ellenőrzési intézményrendszerben kiemelkedő szerep jut a kormányzati ellenőrzésnek, amely átfogóan vizsgálja a kormánydöntések végrehajtását, a költségvetési források felhasználásának jogszerűségét, szabályszerűségét, valamint célszerűségét, hatékonyságát és gazdaságosságát. Ennek megfelelően, a kormánydöntések végrehajtásának ellenőrzésével lehetővé válik a Kormány számára, hogy megfelelő képet kapjon az általa meghozott egyes döntések hatályosulásáról, továbbá a kormányzati ellenőrzés átfogó és megbízható tájékoztatást biztosít a közpénzek felhasználásáról és a nemzeti vagyonnal való gazdálkodásról:

- Magyarország Kormánya a Magyar Zoltán Közigazgatás-fejlesztési Program „Szervezeti” beavatkozási területen megvalósítja a közigazgatási reform elképzeléseit. A Közigazgatás-fejlesztési Program egyértelműen rögzíti, hogy a modern - szolgáltató állam, kisebb, szolgáltató, hatékony - közigazgatás megvalósítása a cél.
- A Kormányzati Ellenőrzési Hivatal feladataink bővülése miatt szükségessé vált a szervezeti folyamatok felmérése, egyszerűsítése, optimalizálása a szervezeti hatékonyság növelése érdekében. A Hivatal tevékenységének súlypontja - a kormányzati ellenőrzési szerepkör megvalósításában - az államháztartás korszerűsítési, hatékonyra, eredményessé tétele, mely alapelveket, hosszú távú célkitűzések figyelembevételével alakította ki a Hivatal. Mindez az ÁROP-1.2.18/A. kódjelű kiemelt projekt „Szervezetfejlesztési Program” (azonosítószám: ÁROP-1.2.18/A-2013-2013-0036) céljaival összhangban, ahhoz kapcsolódva a belső hatékonyság működésének javítását, a közigazgatási szervezet teljesítménye mérésének lehetővé tételét, a működőképes belső folyamatok egyszerűsítését, a szervezeti tudás hatékony kiaknázását, valamint a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó, önfejlesztő szervezeti kultúra kialakítását tűzte ki célul.

## 2. A PROJEKT CÉLJA

A Kormányzati Ellenőrzési Hivatal célja volt az Államreform Operatív Program keretében meghirdetett „Szervezetfejlesztési program államigazgatási szervek számára” című pályázatban foglaltak maradéktalan végrehajtása.

A Vállalkozási szerződés megkötése előtt közbeszerzési eljárás keretében került kiválasztásra a projekt megvalósításában segítséget nyújtó vállalkozás. A 2014. február 6-án megindított közbeszerzési eljárás keretében a Telos Partners Kft. ajánlatát választotta ki a Hivatal. A közbeszerzési eljárás lefolytatását követően, az eredmény kihirdetése után, a projektet a Hivatal a rendelkezésre álló belső humán erőforrásból, valamint külső kapacitás bevonásával valósította meg:

- A Szervezetfejlesztési Program célja a belső hatékonyság működésének javítása. Ez magában foglalja a közigazgatási szervezet teljesítménye mérésének lehetővé tételét, a működőképes belső folyamatok egyszerűsítését, a szervezeti tudás hatékony kiaknázását, valamint a folyamatosan változó környezethez alkalmazkodni tudó, önfejlesztő szervezeti kultúra kialakítását. Ez a tevékenység-menedzsment jelentette egyrészt a szervezet strukturális jellemzőinek felülvizsgálatát, másrészt a struktúrával összefüggő különböző egyéb szervezeti szempontok összhangjának a megteremtését, illetve a változó körülményekhez való alkalmazkodás szervezeti feltételeinek a kialakítását.

A Telos Partners Kft. által vállalt szervezetfejlesztési program teljes körű megvalósítása keretében ellátandó feladatok az alábbiak voltak:

**1. A projekt keretében megvalósult workshopok:**

- Az 5 beavatkozási területen a Hivatal munkatársaiból álló munkacsoporttal együttműködve, moderált workshopok tartása.
- Az 5 beavatkozási területen vállalt feladatok végrehajtásának folyamatos dokumentálása történt.
- Tanácsadás az eredmények rendszerbe történő bevezetése érdekében.

**2. A projekt keretében megvalósult tanulmányok:**

- Az 5 beavatkozási területen végzett feladatok lezárásaként tanulmány elkészítése,
- A projekt eredményeiről és a megvalósítás tapasztalatairól összegző beszámoló készítése.
- A projekt keretében elért eredményekkel kapcsolatban meghatározott teendők és intézkedési javaslatok ütemezése.
- A beavatkozási területek folyamatainak monitorozására tanulmány készítése.

### 3. A PROJEKT FŐBB EREDMÉNYEI

A Hivatal szervezetértékelési sablon segítségével értékelték az 5 beavatkozási terület jelenlegi fejlettségi szintjét. Ennek eredményeként megállapítható volt, hogy a szervezet általános érettségi szintje ugyan jó, azonban a közigazgatási működés hatékonyságának növelése érdekében szükséges a kérdéses területek fejlesztése, a teljesítményindikátorok és a stratégiai célok meghatározása, a funkcionális folyamatok egyszerűsítése, az intézményi tudásmegosztási eszközök és fórumok fejlesztése, a szervezeti önértékelési modell (CAF) bevezetése, valamint az intézményt érintő változások kommunikálása és végrehajtása a kidolgozott mechanizmusok segítségével.

A szervezetfejlesztési stratégiában a Hivatal meghatározta a tevékenységében érvényesülő fontos elveket, értékeket, a középtávú célokat, hozzárendelve az azok elérését szolgáló feladatokat és a szakmai háttértevékenységek fejlesztési irányait. Mindennek érdekében fejlesztési prioritásokat irányzott elő 5 beavatkozási területen: Teljesítménymenedzsment, Folyamat optimalizálás, Tudásmegosztás, Változáskezelés, Szervezeti önértékelés-CAF 2013.

A projekt megvalósításának több követelménynek kellett megfelelnie. Kiemelt tevékenységként szervezetfejlesztési tanácsadásra került sor a meghatározott 5 célterületen, valamint képzéssel járult hozzá a vállalkozás a Hivatal munkájának építéséhez, hatékonyabbá tételéhez.

A projekt megvalósulása két vonalon, egy iterációs folyamat keretében haladt. Az egyes beavatkozási területeken workshopok zajlottak, amelyek keretében önértékelő munkacsoportok (projekt team-ek) dolgozták fel az egyes témákat. A szervezetfejlesztés részeként a workshopok általános célja az volt, hogy a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal dolgozóit felkészítést kapjanak, hogy saját maguk képesek legyenek megvalósítani a kitűzött célokat és kialakuljon a projektmenedzsment szemléletük. A generált fejlesztési projekt megvalósítása által, részletes projekt ütemtervek készítésével, projekt monitoringgal és projekt elszámolásokkal, valamint a tervezett képzéseken keresztül a projektkultúrának a szervezetbe történő tudatos beépítése történt meg. A projekt team-ek az előzetesen meghatározott céloknak megfelelően teljesítették a feladatukat, hatékonyan és eredményesen bonyolították a szervezetfejlesztési tevékenységet.

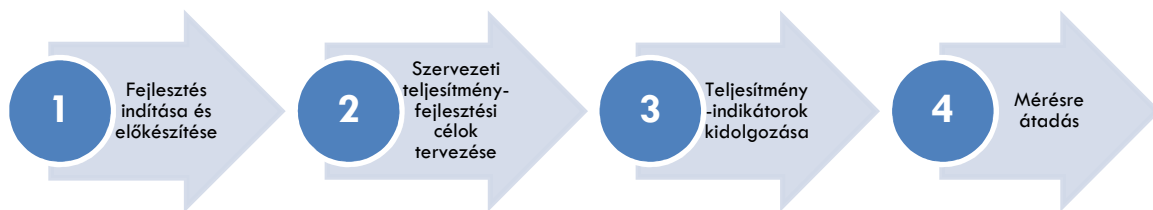
Ezt egészítette ki a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal munkatársai részéről történt adatközlő tevékenység, s ennek nyomán előálló eredménydokumentumok. A szervezetfejlesztő munka

egészét az jellemezte, hogy a Hivatal vezetőit, és munkatársait egy hosszú távon fenntartható, valamint eredmény centrikus pályára állíthassuk. A legalapvetőbb feladatkört az jelentette, hogy szervezni és irányítani kellett a szervezetfejlesztési projekt megvalósulását, biztosítani kellett a projekt átláthatóságát, valamint kommunikálni kellett annak megvalósulási folyamatát a Hivatal munkatársaival.

A projekt során a pályázati dokumentációban vállalt számszerűsíthető eredményei teljesültek:

- Összességében, a projekt keretében 2014. március - április hónapban 10 db workshop valósult meg és 8db eredménydokumentum (tanulmány) készült el.
- A Teljesítménymenedzsment területen kialakításra került az Intézményi szintű teljesítményfejlesztési célfa/céltérkép, valamint a szervezeti működés hatékonyságát javítandó, beépítésre kerültek a teljesítményindikátorok (8 db).
- A Folyamat optimalizálás keretében 3 db funkcionális folyamat optimalizálása történt meg.
- A Tudásmegosztás keretében elkészült 1 db Kompetenciamátrix (Bevezetési terv) és kialakításra került 1 db Tematikus workshop.
- A Változáskezelés módszertan során elkészült 1db Változáskezelési terv, valamint ennek a kommunikációs háttérül szolgáló eredménydokumentum - 1 db Kommunikációs terv.
- A Szervezeti önértékelés-CAF 2013 keretében, a 9 fő területen 15 db intézkedési javaslat született.

### 3.1. Teljesítménymenedzsment



A módszertan kidolgozása céljából szakmai koordinátor, s önértékelési munkacsoport került kijelölésre. Ezen a beatakozási területen 2014. március 17-én és 20-án került sor a workshopok lebonyolítására. A workshopok eredményeképpen a résztvevők elsajátították a teljesítmény indikátorok értelmezését, és elhelyezték ezeket a szervezet működését meghatározó célrendszerben. A résztvevők kiscsoportos műhelygyakorlatok keretében leszűkítették a Magyar Program módszertani leírásában felkínált indikátor listát a Hivatal szervezetében relevánsakra, amelyek kiindulópontul szolgálnak a mérhető intézkedések meghatározásához. A Kományzati Ellenőrzési Hivatal munkatársai részéről történt adatközlő tevékenység is, s ennek nyomán előállt egy eredménydokumentum. Ennek a tanulmánynak az alapjául egy állapotfelmérő kérdőív kitöltése szolgált. Ebben olyan szempontokat és kérdéseket vetettek fel, amelyeket a Hivatal figyelembe vett a szervezeti teljesítményfejlesztési célok tervezése, indikátorok kidolgozása során.

A továbbiakban áttekintették, hogy az intézmény szervezeti teljesítménymenedzsmentben érintett tevékenységi körét milyen jogszabályi és egyéb szabályozási keretfeltételek határozzák meg. Felhasználták az integrált teljesítménymenedzsment eszközt, a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszert (Balanced ScoreCard) az intézményi szintű teljesítményfejlesztési céltérkép/célfa elkészítéséhez.

**INTÉZMÉNYI SZINTŰ TELJESÍTMÉNYFEJLESZTÉSI CÉLTÉRKÉP**

<b>Intézmény rendeltetése:</b>		Kormányzati ellenőrzés, mely az ellenőrzött szerv szervezetétől függetlenül működő, elsősorban a közpénzek felhasználását, a nemzeti vagyonnal való gazdálkodást, annak megóvását, a közfeladatok hatékony, gazdaságos és eredményes ellátását vizsgáló tárgyilagos, tényfeltáró, következtetéseket levonó és javaslatokat megfogalmazó ellenőrzési vagy tanácsadó tevékenység.		
<b>Intézményi cél:</b>		<b>1. A költségvetés szabályszerű, célszerű, átlátható, hatékony gazdálkodásának elősegítése.</b>		
<b>Nézőpontok</b>	<b>Költségvetési nézőpont</b>	<b>Ügyfél és bizalmi nézőpont</b>	<b>Belső folyamatok nézőpontja</b>	<b>Tanulás és fejlődés nézőpontja</b>
<b>Alcél:</b>	1.1. A költségvetési források szabályszerű, célszerű, átlátható gazdaságos, hatékony felhasználásának elősegítése, ellenőrzése.	1.2 nem releváns	1.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.	1.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.
	2.1. Kormányzati ellenőrzés/kormányzati döntések végrehajtásának ellenőrzése.	2.2 nem releváns	2.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.	2.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.
	3.1. A Kormány irányítása alá tartozó fejezetekbe sorolt központi kezelésű előirányzatok, fejezeti kezelésű előirányzatok, az elkülönített állami pénzalapok és a társadalombiztosítás pénzügyi alapjai felhasználásának, valamint a Kormány irányítása vagy	3.2 nem releváns	3.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.	3.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.

	felügyelete alá tartozó költségvetési szervek kormányzati ellenőrzésére.			
	4.1. A gazdálkodó szervezeteknek, a közalapítványoknak, a köztestületeknek, az alapítványoknak, a térségi fejlesztési tanácsoknak és az egyesületeknek nyújtott költségvetési támogatások és az államháztartás központi alrendszeréből nyújtott más támogatások - ideértve a nemzetközi szerződések alapján kapott támogatásokat és segélyeket is -, és az említett szervezetek részére meghatározott célra ingyenesen juttatott állami vagyon felhasználásának ellenőrzésére.	4.2 nem releváns	4.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.	4.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.
	5.1. A nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű nemzeti vagyonba tartozó és állami tulajdonban álló, valamint az olyan gazdasági társaságok - ide nem értve a Magyar Nemzeti Bankot -	5.2 nem releváns	5.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.	5.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.

	ellenőrzésére, amelyekben az állam többségi befolyással rendelkezik.			
	6.1. Azon alapítványok, közalapítványok ellenőrzésére, amelyek felett az alapítói jogokat a Kormány irányítása vagy felügyelete alá tartozó költségvetési szerv gyakorolja, vagy az államháztartás központi alrendszeréből támogatásban részesülnek.	6.2 nem releváns	6.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.	6.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.
	7.1. Az állami kezesség vállalása és beváltása jogosságának ellenőrzésére, ideértve a központi költségvetés, valamint a tartozás eredeti kötelezettjénél és jogosultjánál a kezességi szerződés feltételei betartásának ellenőrzését.	7.2 nem releváns	7.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.	7.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.
	8.1. A magánnyugdíjról és a magánnyugdíjpénztárakról szóló 1997. évi LXXXII. törvény (a továbbiakban: Mpt.) 24. § (11) bekezdése alapján a magánnyugdíjpénztárak által a Nyugdíjreform és	8.2 nem releváns	8.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.	8.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.



	<p>Adósságcsökkentő Alapnak átadott portfóliókkal kapcsolatos gazdálkodás jogszerűségének ellenőrzése céljából az Mpt. hatálya alá tartozó magánnyugdíj-pénztárak és szervezetek portfólióátadást megelőző működésének, gazdálkodásának - beleértve az általuk közvetlenül vagy közvetve kezelt portfóliót képező eszközöket is – ellenőrzésére.</p>			
<p>9.1. Az Összefogás az Államadósság Ellen Alap gazdálkodása jogszerűségének ellenőrzésére.</p>	<p>9.2 nem releváns</p>	<p>9.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.</p>	<p>9.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.</p>	
<p>10.1. Működési célú költségvetési támogatás nyújtása esetén a kedvezményezett működésének és gazdálkodásának ellenőrzésére.</p>	<p>10.2 nem releváns</p>	<p>10.3 A Hivatal működési eljárásrendjeit kidolgozta, azokat a jogszabályi változásoknak megfelelően módosítja, fejleszti.</p>	<p>10.4 A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során.</p>	

Az intézményi szintű célok szervezeti egység szintre történő lebontásához szükséges volt annak a meghatározása, hogy az intézmény mely szervezeti egységei érintettek a kijelölt feladatok elvégzésében, illetve mely szervezeti egységek milyen módon tudnak részt venni a célok megvalósulásában. A szervezeti érintettséget a célok teljesülését biztosító folyamatok mentén, az abban résztvevő szervezeti egységek szerint végeztük.

**SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA**

<b>Érintettség:</b>	<b>1.1. A költségvetési források szabályszerű, célszerű, átlátható gazdaságos, hatékony felhasználásának elősegítése, ellenőrzése.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Nem releváns	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

**SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA**

<b>Érintettség:</b>	<b>2.1. Kormányzati ellenőrzés/kormányzati döntések végrehajtásának ellenőrzése.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA

<b>Érintettség:</b>	<b>3.1. A Kormány irányítása alá tartozó fejezetekbe sorolt központi kezelésű előirányzatok, fejezeti kezelésű előirányzatok, az elkülönített állami pénzalapok és a társadalombiztosítás pénzügyi alapjai felhasználásának, valamint a Kormány irányítása vagy felügyelete alá tartozó költségvetési szervek kormányzati ellenőrzésére.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA

<b>Érintettség:</b>	<b>4.1. A gazdálkodó szervezeteknek, a közalapítványoknak, a köztestületeknek, az alapítványoknak, a térségi fejlesztési tanácsoknak és az egyesületeknek nyújtott költségvetési támogatások és az államháztartás központi alrendszeréből nyújtott más támogatások - ideértve a nemzetközi szerződések alapján kapott támogatásokat és segélyeket is -, és az említett szervezetek részére meghatározott célra ingyenesen juttatott állami vagyron felhasználásának ellenőrzésére.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA

<b>Érintettség:</b>	<b>5.1. A nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőségű nemzeti vagyonba tartozó és állami tulajdonban álló, valamint az olyan gazdasági társaságok - ide nem értve a Magyar Nemzeti Bankot - ellenőrzésére, amelyekben az állam többségi befolyással rendelkezik.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA

<b>Érintettség:</b>	<b>6.1. Azon alapítványok, közalapítványok ellenőrzésére, amelyek felett az alapítói jogokat a Kormány irányítása vagy felügyelete alá tartozó költségvetési szerv gyakorolja, vagy az államháztartás központi alrendszeréből támogatásban részesülnek.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA

<b>Érintettség:</b>	<b>7.1. Az állami kezesség vállalása és beváltása jogosságának ellenőrzésére, ideértve a központi költségvetés, valamint a tartozás eredeti kötelezettjénél és jogosultjánál a kezességi szerződés feltételei betartásának ellenőrzését.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA

<b>Érintettség:</b>	<b>8.1. A magánnyugdíjról és a magánnyugdíj-pénztárakról szóló 1997. évi LXXXII. törvény (a továbbiakban: Mpt.) 24. § (11) bekezdése alapján a magánnyugdíj-pénztárak által a Nyugdíjreform és Adósságcsökkentő Alapnak átadott portfóliókkal kapcsolatos gazdálkodás jogszerűségének ellenőrzése céljából az Mpt. hatálya alá tartozó magánnyugdíj-pénztárak és szervezetek portfólióátadást megelőző működésének, gazdálkodásának - beleértve az általuk közvetlenül vagy közvetve kezelt portfóliót képező eszközöket is – ellenőrzésére.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

**SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA**

<b>Érintettség:</b>	<b>9.1. Az Összefogás az Államadósság Ellen Alap gazdálkodása jogszerűségének ellenőrzésére.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

**SZERVEZETI EGYSÉG SZINTŰ CÉLTÉRKÉP/CÉLFA**

<b>Érintettség:</b>	<b>10.1. Működési célú költségvetési támogatás nyújtása esetén a kedvezményezett működésének és gazdálkodásának ellenőrzésére.</b>			
<b>Nézőpontok</b>	<i>Költségvetési nézőpont</i>	<i>Ügyfél és bizalmi nézőpont</i>	<i>Belső folyamatok nézőpontja</i>	<i>Tanulás és fejlődés nézőpontja</i>
<b>Cél:</b>	A költségvetési célok megvalósításának segítése a kormányzati ellenőrzési feladat ellátása során	Rendszeres adatszolgáltatás	Adatszolgáltatás, Ellenőrzési Terv teljesítése	A kormányzati ellenőrzés során szerzett tapasztalatok összegyűjtése, átadása és érvényesítése a további feladatellátás során

A módszertan támpontot adott a stratégiai és operatív teljesítményméréshez a szervezeti célok és szervezeti teljesítmény indikátorok kialakításához, ezzel hozzájárulva az egységes szemléletű és következetes stratégiai és operatív szervezeti teljesítménymenedzsment gyakorlat kialakulásához a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal életében.

A teljesítménymutatószámok az intézményi célokra és prioritásokra fókuszáltak, tesztelés eredményei alapján kerültek kialakításra. A 2014. március 20-án megtartott workshop keretében a mutatószámok kidolgozásának első lépése a célokat megfelelően leíró mutatószámok kiválasztása volt. Első körben - a tesztelésre kerülő mutatószámok listába rendezésénél - egy úgynevezett hosszú listát készített a Hivatal, majd ezt optimalizálta.

Teljesítményjellemző	Mutatószámípusok	Minta mutatószámkészlet	Dimenzió (mértékegység)
Input teljesítmény	Erőforrás jellegű mutatók	Éves munkatársi átlaglétszám nyitó/záró értéke az alábbi bontásban	db
Input teljesítmény	Erőforrás jellegű mutatók	Alaptevékenységet végzők létszáma, aránya az összlétszámhoz képest	db
Input teljesítmény	Erőforrás jellegű mutatók	Funkcionális tevékenységet végzők létszáma, aránya az összlétszámhoz képest	fő
Input teljesítmény	Szervezeti együttműködés mutatói	Összes szervezeti együttműködés és kapcsolattartás száma (hazai szervezetek száma)	db
Költségvetési teljesítmény	Költségvetés-gazdálkodási mutatók	Képzésre, továbbképzésre fordított kiadások összege, illetve annak aránya az összes dologi kiadáshoz képest	%
Eredményesség	Eredményességet jellemző mutatók	A feladatok ellátására fordított összidő, fő tevékenységenként az előírt teljes munkaidőhöz viszonyítva	%
Eredményesség	Eredményességet jellemző mutatók	Egy munkatársra jutó Kormányőr nyilvántartási rendszerbe rögzített megállapítás száma	db
Érintettek elégedettsége	Elégedettségi indexek	Munkatársi elégedettség a továbbképzésekkel kapcsolatban	részvétel %

A pályázat eredeti kiírása szerint a fejlesztési munka - a fejlesztés előkészítésétől kezdődően a mutatószámok mérésre történő átadásáig - 4-6 hónapos átfutási idővel valósulhat meg. A fejlesztési folyamaton belül az egyes kiemelt mérföldkövek (szervezeti célok, valamint a végleges mutatószámok elfogadása) kapcsán a vezetői szintű elköteleződés, jóváhagyás átfutási ideje befolyásolja legnagyobb mértékben a fejlesztés végrehajtásának időtartamát. Ez a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal esetében rendkívül kedvezően alakult. Didaktikailag a „Teljesítménymenedzsment” fejlesztéssel kapcsolatos tevékenység-menedzsment egy olyan iterációs folyamatot foglalt magában (pl.koordinációs egyeztetések, célfa kijelölése, mutatószámok kijelölése, véglegesítése), amelyek párhuzamosan is végrehajthatóak voltak. Ennek következményeként a kiírásban ajánlottakhoz képest, az eredeti effektív munkavégzés (embernap) és a teljes átfutási idő (naptári nap) jóval rövidebbnek bizonyult. Az időtartam rövidítését szolgálta az is, hogy a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal a módszer összetettsége, és szakértelemigénye miatt külső szakértő tanácsadó szervezet bevonásával valósította meg a Teljesítménymenedzsment rendszer bevezetését. A Telos Partners, mint külső tanácsadó vállalat a workshopok keretében olyan feladatokat valósított meg a Hivatal munkatársaival, amely nagymértékben elősegítette a Teljesítménymenedzsment módszertan elkészítésére szánt időkeret lerövidülését.

### 3.2. Folyamat optimalizálás



A módszertan segítséget nyújtott a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal számára ahhoz, hogy a funkcionális folyamatait feltérképezze, felmérje, és folyamatosan fejlessze. Támogatta a Hivatalt a folyamatok optimalizálásához kapcsolódó feladatok közigazgatási szinten értelmezett egységes végrehajtásában, valamint útmutatót, irányelveket fogalmazott meg arra vonatkozóan, hogy milyen módszereket, eszközöket érdemes alkalmazni a közigazgatásban, a folyamatok egyszerűsítése és egységesítése érdekében.

Ezen a beavatkozási területen 2014. március 21.-én és 28.-án került sor a workshopok lebonyolítására. A workshopok eredményeképpen a résztvevők elsajátították a folyamatoptimalizálás alapjait, és elhelyezték ennek jelentőségét a szervezet életét meghatározó célrendszerben. Ezen felül a résztvevők beavatkozási kezdeményezéseket fogalmaztak meg, amelyek - bár további kidolgozásra szorulnak - kiindulópontul szolgálhatnak egy későbbi fejlesztéshez. A fejlesztendő folyamatok kiválasztása - a Közigazgatási intézmények funkcionális folyamatcsoportjainak katalógusából - prioritizálási mátrix segítségével történt.

A folyamatoptimalizálás beavatkozási területen a workshop keretében a Hivatalban működő folyamatok átvilágítása során a képzési, továbbképzési folyamatok felülvizsgálata megállapította, hogy problémaként merül fel a Hivatalba belépő új kollégák szakmai tudásának, tapasztalatának hiánya; a kormányzati ellenőrzési tevékenységet érintő folyamatosan változó jogszabályi környezet; valamint a jó tapasztalatok átadásának, megosztásának igénye.

A projekt célul tűzte ki a Hivatal munkatársainak munkavégzéséhez szükséges szakmai tudás megszerzésére, fejlesztésére és a megszerzett tudás megosztására irányuló képzési, továbbképzési folyamatok kialakítását.

A projekt keretében kívántuk létrehozni, szabályozni a képzési igény felmérésére, megszervezésére és lebonyolítására szolgáló folyamatot, kialakítani a lebonyolítás fórumát és kijelölni azokat a résztvevőket, akiknek feladatuk a felállított rendszer működtetése. A projekt lezárását követően a munkacsoportban kijelölt személyek a projekt során létrehozott és belső utasításban rögzített folyamatot fenntartják és működtetik.

A Hivatalban működő folyamatok felülvizsgálata megállapította, hogy a Hivatal munkatársai feladatellátásuk végrehajtásához hivatali gépjármű igényelése - a szervezeti feladatmegosztás és a hierarchia miatt, több, sokszor eltérő épületben található személyek közreműködésével, sok dokumentációt igénylő folyamat miatt - hosszú átfutási időt igényel.

A projekt célja az átadási pontok optimalizálásával a gépjármű igénylés átfutási idejének rövidítése volt. A projekt keretében kívántuk a gépjármű igénylés folyamatát optimalizálni, azt szabályozni és az INTRANET-en létrehozni azt a web-es felületet, amelyben a folyamat egyes elemei rögzítésre kerülnek. A projekt terjedelmén kívül, a létrehozandó munkacsoport bevonásával valósulna meg az egyszerűsített folyamat belső utasításként megfogalmazása és folyamat, valamint a web-es felület működtetése.



A folyamatoptimalizálás beavatkozási területen végzett folyamatátvilágítás során megállapításra került továbbá, hogy a Hivatalban működő folyamatok, az ellenőrzés, a beszámolás és a képzés informatikai eszközökkel nem kellően támogatottak.

A projekt keretében kívántuk megvalósítani az ellenőrzést, a beszámolást és képzést támogató szoftver igények felmérésére, fejlesztésére, illetve beszerzésére irányuló folyamat kialakítását munkacsoport létrehozásával és bevonásával.

A beavatkozási területen sor került probléma, valamint gyökér-ok és hozzáadott-érték elemzésre. A fejlesztési munkacsoport fejlesztési javaslatokat is gyűjtött ún. ötletbörze (ötletroham) keretében. Az ötletgyűjtő workshopok-ra 2014. március 21-én és 28-án került sor.

### **Fejlesztési javaslatok #1: Képzés tervezés, megszervezés**

- **J1:** Nem eseti, hanem meghatározott időszakonként kerüljön felmérésre a képzési igény,
- **J2:** A Hivatal tevékenységét érintő jogszabályi változások értéktelzésére felelős csoport tagjai legyenek kijelölve,
- **J3:** A jogszabályi változásokról az érintettek gyorsan, e-mail-en is kapjanak tájékoztatást,
- **J4:** A jogszabályváltozásokról készüljön rövid összefoglaló anyag, melyet e-mail-en, illetve az INTRANET-en tegyenek közzé,
- **J5:** A közzétett tananyag számonkérése web-es felületen teszt sor formájába,
- **J6:** Hozzanak létre az INTRANET-en egy olyan on-line felületet, ahol kérdéseket és válaszokat lehet megosztani,
- **J7:** Készüljön egy INTRANET-en mindenki számára elérhető táblázat, melyben a munkatársak speciális szaktudása, szakmai tapasztalata, gyakorlata közzétételre kerüljön.

### **Fejlesztési javaslatok #2: Gépjármű igénylés**

- **J1:** Az igénylőlapot elektronikusan is lehessen egy, erre kialakított felületen rögzíteni, mert az épületek közötti iratutaztatás hosszabbá teszi az ügyintézését,
- **J2:** Az okmányok, iratok lehetőleg egy személytől átvehetőek legyenek,
- **J3:** A gépjármű igényléshez az iratok előző nap átvehetőek legyenek,
- **J4:** Különös indokoltság esetén a gépjármű előző nap elvihető legyen a Hivatal székhelyéről,
- **J5:** Készüljön az INTRANET-en elérhető informatikai program, amelyen a hivatali gépjárművek kihasználtsága követhető legyen, amelyen bejelentkezéssel történne a gépjárművek lefoglalása, és amelyen nyomon követhető lenne a gépjárművekkel kapcsolatos adatok, információk pl. biztosítás, üzemanyag tankolás, mosatás, stb.

### **Fejlesztési javaslatok #3: Informatikai folyamatok (Az ellenőrzéshez, beszámoló készítéséhez informatikai rendszer fejlesztése, beszerzése)**

- **J1:** Ne eseti, hanem meghatározott időszakonként kerüljön felmérésre az informatikai eszközigény,
- **J2:** A Hivatal tevékenységét érintő informatikai fejlesztésekért felelős csoport tagjai legyenek kijelölve,
- **J3:** Az informatikai fejlesztésekről készüljön rövid összefoglaló anyag, melyet e-mail-en, illetve az INTRANET-en tegyenek közzé,
- **J4:** Az informatikai fejlesztésekről képzések szervezése,
- **J5:** Az informatikai programok folyamatos frissítésének, követésének biztosítása.

## **Képzés tervezés, szervezés**

A Hivatalban új belépő és hivatalban foglalkoztatottak szakmai képzésével, továbbképzésével kapcsolatos fejlesztési tevékenység elvégzésre Munkacsoport létrehozására született javaslat.

Folyamatvezető: dr. Buti Szilvia

Folyamatfelelősök (tagok):, dr. Reichlin-M. Adrienn, Csapó Zsuzsa, Molnár Zsolt, Zsigó Ferenc, Zsikla Gyöngyi

A Munkacsoport feladatai különösen:

- a) a képzési igény felmérésére irányuló folyamat kidolgozása,
- b) a képzési igény felmérésére, tervezésére, megszervezésére irányuló folyamat belső utasításban történő rögzítése
- c) A belső utasításban rögzített folyamat működtetése, különösen:
  - a Hivatal tevékenységét érintő jogszabályi változások nyomkövetése és a képzési igény felmérése,
  - a jogszabályi változásokról az érintettek tájékoztatása,
  - a jogszabályváltozásokról rövid összefoglaló anyag készítése, annak e-mail-en, illetve az INTRANET-en történő közzététele,
  - a közzétett tananyag számonkérésére teszt sor kidolgozása és web-es felületen a számonkérés megszervezése,
  - az INTRANET-en egy olyan on-line felület létrehozása, amelyen a szakmai tapasztalatok, kérdések és válaszok elérhetőek, az INTRANET-en mindenki számára elérhető táblázat léterhozása, melyben a munkatársak speciális szaktudása, szakmai tapasztalata, gyakorlata közzétételre kerül.

## **Gépjármű igénylés**

A munkatársak általi hivatali feladataik ellátásához hivatali gépjárművek igénylése rendjével kapcsolatos fejlesztési tevékenység elvégzésre Munkacsoport létrehozására született javaslat.

Folyamatvezető: dr. Kiss Dorottya

Folyamatfelelősök (tagok): Tenta Ildikó, Fuzskóné Ujszászi Nikolett, Kedves Ferenc, Pákozdi István, Wendl Árpád

A Munkacsoport feladatai különösen:

- a) a gépjármű igénylésre irányuló folyamat kidolgozása,
- b) a gépjármű igénylésre irányuló folyamat belső utasításban történő rögzítése
- c) A belső utasításban rögzített folyamat működtetése, különösen:
  - az igénylőlapot elektronikusan is lehessen egy, erre kialakított felületen rögzíteni, mert az épületek közötti iratutaztatás hosszabbá teszi az ügyintézését,
  - az okmányok, iratok lehetőleg egy személytől átvehetőek legyenek,
  - a gépjármű igényléshez az iratok előző nap átvehetőek legyenek,
  - különös indokoltság esetén a gépjármű előző nap elvihető legyen a Hivatal székhelyéről,
  - készüljön az INTRANET-en elérhető informatikai program, amelyen a hivatali gépjárművek kihasználtsága követhető legyen, amennyiben bejelentkezéssel történne a

gépjárművek lefoglalása, és amelyen nyomon követhető legyen a gépjárművekkel kapcsolatos adatok, információk pl. biztosítás, üzemanyag tankolás, mosatás, stb.

### **Informatikai folyamatok: Az ellenőrzéshez, beszámoló készítéséhez informatikai rendszer fejlesztése, beszerzése**

A Hivatal ellenőrzési, beszámolási és képzési feladaellátásához szükséges informatikai támogatás kialakításával kapcsolatos fejlesztési tevékenység elvégzésére Munkacsoport létrehozására született javaslat.

Folyamatvezető: Pálfi Huba István

Folyamatfelelősök (tagok): Újváry György, Horváth Zsolt, Wendl Árpád, dr. Szabó Tímea

A Munkacsoport feladatai különösen:

- a) meghatározott időszakonként az informatikai eszközigény felmérésre irányuló folyamat kidolgozása,
- b) a folyamat belső utasításban történő rögzítése
- c) A belső utasításban rögzített folyamat működtetése, különösen:
  - az informatikai fejlesztésekről rövid összefoglaló anyag készítése, e-mail-en, illetve az INTRANET-en történő közzététele,
  - az informatikai fejlesztésekről képzések szervezése,
  - az informatikai programok folyamatos frissítésének, követésének biztosítása.

A Munkacsoport tagjai a fejlesztéssel kapcsolatos feladataikat a munkaköri leírásukban foglalt feladataikon kívül, munkaidőben végzik.

### **3.3 Tudásmegosztás**



Az alprojekt a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal tudásmenedzsment céljai kidolgozásához és eléréséhez nyújtott segítséget, ezzel hozzájárulva a szervezeti tudásmenedzsment gyakorlat kialakulásához. Jelen módszertan célja az volt, hogy bemutassa azt, hogy a tudásmenedzsment miként járul hozzá a szervezet szellemi javainak kiaknázásához, hogy az egyes tudásmenedzsment eszközök miként javítják a szervezet működését. Célja továbbá a tudásmenedzsment iránti igény kialakítása a szervezeti kultúrában, majd ennek az igénynek a megvalósítása. A projekt eredménydokumentumában megfogalmazottak a szervezetben dolgozók szempontjából egyaránt hasznos eszközöket nyújtanak a tudásmenedzsment területén a szervezetbe frissen belépők, a szervezetben dolgozók és a szervezetből kilépők tudásmegosztása szempontjából.

Ezen a területen 2014. március 19-én és 26-án kerültek lebonyolításra a workshopok. A résztvevők átfogó képet, inspirációt és gyakorlati áttekintést kaptak a tudásmenedzsmentben, tudásmegosztásban rejlő lehetőségek vonatkozásában. Kézzelfogható, konkrét gyakorlati eszközöket és módszertani keretet, folyamatot kaptak a konkrét szervezeti alkalmazáshoz. Lehetséges konkrét szervezeti fókuszterületeket és megoldásokat vázoltak fel, melyeket érdemes továbbgondolni. A munkacsoport feltárta a szervezet tudásmenedzsmentjének jelenlegi állapotát, a szervezet tudásmenedzsment területén tervezett céljait, és a

munkafolyamat eredményeit. Ezeknek a workshopoknak a legfőbb hozadéka az volt, hogy a szervezet munkavállalói elkötelezetté váljanak a tudás feltérképezésében, megosztásában, hasznosításában, felismerjék, hogy személyes előnyük származik, megkönnyíti munkavégzésüket, ha rendelkezésükre áll a munkavégzésükhöz szükséges tudás. A résztvevők köre úgy került kialakításra, hogy az egyes szervezeti egységekből azok a munkatársak is részt vettek rajta (kérdőív kitöltésével), akik nem közvetlenül voltak érdekelve (munkacsoport tagjaként) a szervezet tudásmenedzsmentjében. A szakmai koordinátor a résztvevők iránymutatásával a 2014. március 19-én megtartott workshop keretében összegyűjtötte és rendszerezte a tudásmegosztás kapcsán felmerülő problémákat. A problémák elemzése során a munkacsoport végiggondolta, hogy melyik az ok és melyik annak következménye, s ezt hierarchikus rendszerbe helyezte. Így a „Problémafa” megrajzolásával fény derült a tudásmenedzsmenttel kapcsolatos alapvető problémákra, vagyis azokra a tényezőkre, amelyek legalul, mint ok szerepelnek, következményként már nem fogalmazhatók meg. A problémafa megrajzolása és az elvégzett ok-okozati elemzés után a résztvevők közösen megrajzolták annak tükörképét, a tudásmenedzsment célját: a negatívumokat eredményekké fordítva ábrázolták a problémák megoldását.

Ezután feltérképezésre került a szervezet első számú vezetője (strukturált interjú) és dolgozói értelmezése (kérdőívek) a tudás és a tudásmenedzsment fogalmáról a szervezet szempontjából, valamint felmérésre kerültek a szervezeten belüli tudásmenedzsment folyamatok. Ezt követően a szakmai koordinátor összesítette a szervezet tudásmenedzsmentjének jelenlegi állapotát, a szervezet tudásmenedzsment területén tervezett céljait, valamint elkészítette a tudásmenedzsment kérdőívre adott válaszok alapján az egyes szempontok kapcsán a szervezet jelenlegi helyzetképét a tudásmenedzsment területén, amelyet ezen lépés során kiegészített egy tervezett, kívánt állapot meghatározásával, azaz a szervezet hova kíván eljutni, milyen tudásmegosztási technikákat kíván bevezetni az egyes területeken (Folyamat, Technológia, Humán erőforrás).

A Tudásmenedzsment terület egyik eredménye a Kompetenciamátrix elkészítése, s az azt bevezető terv lépéssorának megalkotása volt. Mindez tudatosítja a szervezetben dolgozóknak, hogy munkájukat a tudásmegosztás mely jellemzője segíti, illetve gátolja, valamint a már létező ismereteket rendszerré formálva segítséget nyújt a munkatársaknak a gyors és hatékony munkavégzésben.

### Kompetenciamátrix bevezetési terv

**A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: a szervezet munkatársainak tudására vonatkozó dokumentum.**

	Tevékenység megnevezése	Tevékenység rövid leírása	Felelős	Ütemezés
1	Ötlet megszületése, állapot felmérése	Koncepcióötlet kidolgozása, igényfelmérés	Elnök, Munkacsoport vezetője	2014. március
2	Adatgyűjtés	A szervezet munkatársainak tudására vonatkozó adatok összegyűjtése	Munkacsoport vezetője	2014. március
3	Rendszerspecifikáció	Célmeghatározás, tartalmi panelek, dimenziók kialakítása - a munkatársak tudására vonatkozó dokumentum alapján: - név - munkahely	Munkacsoport vezetője, Pálfi Huba	2014. április

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- feladatkör</li> <li>- cím</li> <li>- telenszám</li> <li>- email</li> <li>- belépési adat</li> <li>- nyelvtudás (angol, francia, német)</li> <li>- végzettség</li> <li>- speciális szakképesítés 1_2_3_4</li> <li>- Szakterületi tapasztalat</li> <li>- kompetenciák értékelése (1-5): <ul style="list-style-type: none"> <li>- kommunikáció, csapatmunka, eredményorientáció, munkatárs-fókusz, fejlődés-ösztönzés, hivatali értékek melletti elköteleződés</li> </ul> </li> </ul>		
4	<b>Költség-igényfelmérés</b>	A fejlesztési költségek felmérése - a fedezete a Hivatal költségvetésében biztosított	Elnök, Munkacsoport vezetője, Pálfi Huba	2014. április
5	<b>Fejlesztési alternatíva kiválasztása</b>	Az elkészített platformok értékelése, a célmeghatározásban foglaltaknak adekvát megoldás kiválasztása (Excel-adatbázis javasolt)	Elnök, Munkacsoport vezetője, Pálfi Huba	2014. április
6	<b>Specifikáció véglegesítés</b>	A rendszer követelményeinek véglegesítése	Elnök, Munkacsoport vezetője	2014. április
7	<b>Vezetők bevonása</b>	A Hivatal vezetőinek bevonása, a programhasználat előnyeinek bemutatása	Munkacsoport vezetője, tagja	Folyamatos
8	<b>A logikai rendszerterv folyamatos véleményezése</b>	A platform használatában érintettek véleményeinek, javaslatainak összefoglalása	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos
9	<b>A részletes rendszerterv véleményezése</b>	A platform használatában érintettek véleményeinek, javaslatainak összefoglalása	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos
10	<b>Fejlesztési javaslatok</b>	A begyűjtött vélemények elemzése, fejlesztési javaslatok beépítése	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos
11	<b>Érintett munkaerő folyamatos tájékoztatása</b>	A platform használatában érintettek tájékoztatása	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos
12	<b>Munkakör-specifikáció</b>	A vezetés következtetéseket vonhat le egy-egy munkakör sikeres betöltéséhez szükséges tapasztalatokról, készségekről, képességekről	Munkacsoport vezetője	Folyamatos
13	<b>Használat</b>	A Hivatal kompetencia-készletének intranetes felületen történő megjelenítése	Elnök, Munkacsoport vezetője	2014. november

A módszertan másik eredménye, hogy a Hivatal „Tematikus workshop” bevezetését is előirányozta. Ezek a havi rendszerességgel megrendezésre kerülő szakmai találkozók lehetőséget biztosítanak a munkatársak számára, hogy megosszák egymással az ellenőrzési tevékenység során szerzett tapasztalataikat. A workshopok során a jó gyakorlatok megbeszélése, egy adott kérdés vagy probléma interaktív elemzése és megoldási javaslatok

kidolgozása történik. A workshop hozzájárul az eredményes szakmai munkavégzéshez, továbbá valamennyi érdekelt számára információt nyújt a szervezet tudásmenedzsment folyamatáról, a szervezetben fellelhető, újonnan létrehozott tudásmegosztást segítő eszközökről, azok hasznosíthatóságáról.

### 3.4. Változáskezelés



A központi közigazgatásban folyamatosan meg kell teremteni annak a feltételeit, hogy a folyamatok jobbá váljanak, és tényleges alkalmazásuk is megtörténjen. A régi, megszokott, túlzottan bürokratikus, többszintű és széttagolt, részérdekekkel megosztott, befelé forduló, kockázatokat kerülő, lassú döntéshozatal által jellemezhető szervezeti modellek már nem fenntarthatóak a gyorsan és szinte folyamatosan változó, azonnali beavatkozásokat, változtatást igénylő problémákat felvonultató működési környezetben. A fejlesztés legfőbb eredménye, hogy a változásokat a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal hatékonyan és eredményesen tudja végrehajtani.

A projekt keretében változásmenedzser került kijelölésre és munkacsoport is alakult.

Ezen a területen 2014. március 27-én és április 3-án zajlottak a workshopok. A résztvevők inspirációt merítettek és megfelelő tudásalapot sajátítottak el az összetett változási folyamatok eredményes kezeléséhez egyéni és szervezeti szinten. Kézzelfogható, konkrét gyakorlati eszközöket, egy átfogó módszertani keretet és folyamatot kaptak a konkrét szervezeti alkalmazáshoz. A fejlesztő munkacsoport arra a megállapításra jutott, hogy a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal ellenőrzéseket támogató informatikai programját (a továbbiakban: Kormányőr Program) finomhangolását valósítja meg ennek a módszertannak a keretében. A munkacsoport szakmai inputokkal járult hozzá a kiinduló állapot felméréshez, kockázatkezelési kritérium mátrix elkészítéséhez, a változáskezelési tervben foglalt lépések kidolgozásához, valamint a változással kapcsolatos kommunikációs tev kialakításához (célcsoport, felelős, kommunikációs eszköz, időzítés, tartalom).

A Kormányőr Program célja a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal ellenőrzéseinek informatikai támogatása, az ellenőrzések során keletkezett adatok és elektronikus iratok tárolása, továbbá különböző lekérdezési lehetőségekkel a vezetők naprakész informálása. A program támogatja az ellenőrök (revizorok) munkáját a különböző külső adatbázisokból elérhető információk elérésének biztosításával, az iktatórendszerrel történő integrációval, illetve a különböző iratok iratminták szerinti előállításával. A Kormányőr program az ellenőrzés teljes folyamatát segíti, az előkészítéstől a nyomon követésig bezárólag. Az elnöki utasításban az elnök meghatározta a kormányőr program lényeges tartalmi elemeit, annak célját és az érintettek körét. A program jelenleg pilot formában fut - a változáskezelés módszertan keretében a bevezetés „finomhangolása” történt meg.

## Változáskezelési terv

A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása: elnöki utasítás, Kormányőr program logikai rendszerterv, Kormányőr program felhasználói dokumentáció, érintetti térkép, kritikus kockázatkezelési elemzési mátrix.

	Tevékenység megnevezése	Tevékenység rövid leírása	Felelős	Ütemezés
1	Ötlet megszületése, állapot felmérése	Koncepcióötlet kidolgozása, igényfelmérés	Elnök	2011. első negyedév
2	Rendszerspecifikáció	Célmeghatározás, tartalmi panelek, szolgáltatáspaletta, kreatív közös brainstorming	Elnök	2011. első negyedév
3	HR-igényfelmérés	A fejlesztés emberóráinak száma, kapacitásszükséglete – (outsourcolt a feladat, részben belső kapacitásigény igénybevételével)	Elnök	2011. május
4	Kormányőr Munkacsoport felállítása	A Kormányőr Munkacsoport tagjai és a tesztelésben részt vevő munkatársak a Kormányőr Program bevetésével kapcsolatos feladataikat a munkaköri leírásukban foglalt feladataikon kívül, munkaidőben végzik	Elnök	2011. május
5	Költség-igényfelmérés	A fejlesztési költségek felmérése - a fedezete a Hivatal költségvetésében biztosított	Elnök, Munkacsoport vezetője	2011. harmadik negyedév
6	Külső szakértők bevonása	A platform elkészítéséhez szükséges alvállalkozó bevonása	Elnök, Munkacsoport vezetője	2012. első negyedév
7	Fejlesztési alternatíva kiválasztása	Az elkészített platformok értékelése, a célmeghatározásban foglaltaknak adekvát megoldás kiválasztása	Elnök, Munkacsoport vezetője, tagja	2012. első negyedév
8	Szerződés kötés	A külső fejlesztővel megkötésre kerül a szerződés	Elnök	2011.
9	Vezetők bevonása	A Hivatal vezetőinek bevonása, a programhasználat előnyeinek bemutatása	Munkacsoport vezetője, tagja	2012. második negyedévtől folyamatosan
10	Specifikáció véglegesítés	A rendszer követelményeinek véglegesítése	Elnök, Munkacsoport vezetője	2012.
11	Válszadás a fejlesztőnek	A fejlesztőnek a Kormányőr Program kialakításával kapcsolatos kérdéseire vonatkozó válaszáadás	Munkacsoport tagjai	Folyamatos
12	A logikai rendszerterv folyamatos véleményezése	A platform használatában érintettek véleményeinek, javaslatainak összefoglalása	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos (változáskezelési munkacsoport)
13	A részletes rendszerterv véleményezése	A platform használatában érintettek véleményeinek, javaslatainak összefoglalása	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos (változáskezelési munkacsoport)
14	Fejlesztési javaslatok	A begyűjtött vélemények elemzése, fejlesztési javaslatok beépítése	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos (változáskezelési

				munkacsoport)
15	<b>Érintett munkaerő folyamatos tájékoztatása</b>	A platform használatában érintettek képzése, tájékoztatása	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos (változáskezelési munkacsoport)
16	<b>A fejlesztő képviselőivel való folyamatos kapcsolattartás</b>	A rendszer tökéletesítése, hibák korrekciója, tájékoztatás a rendszer tesztelésének eredményéről	Munkacsoport vezetője, tagjai	Folyamatos (változáskezelési munkacsoport)

A szervezeti változás sikerének egyik legfontosabb kulcstényezője a változás megfelelő kommunikálása. A változásmenedzser, változáskezelési munkacsoport egy Kommunikációs tervet is létrehozott, hogy ezen eszköz segítségével ismertesse meg a Hivatal az érintetteket a kimunkált „jövőképpel”, az elérni kívánt célállapottal.

### Kommunikációs terv

**A tervet megalapozó dokumentumok felsorolása:** elnöki utasítás, Kormányőr program logikai rendszerterv, Kormányőr program felhasználói dokumentáció, érintetti térkép, kritikus kockázatkezelési elemzési mátrix.

	<b>Célközönség</b>	<b>Felelős - Jóváhagyó</b>	<b>Kommunikációs eszköz/csatorna</b>	<b>Időzítés</b>	<b>Tartalom</b>
1	Elnök, a szervezet munkatársai	Felelős: Munkacsoport vezetője Jóváhagyó: hivatalvezető	Indító értekezlet	Ismétlődő	- Tájékoztatás a változás főbb paramétereiről
2	Főosztályvezetők, főosztályvezető helyettesek	Felelős: Munkacsoport vezetője Jóváhagyó: hivatalvezető	E-mail, értekezlet	Ismétlődő	- Tájékoztatás a változásról, legfrissebb hírek
3	Elnöki kabinet	Felelős: Munkacsoport vezetője Jóváhagyó: hivatalvezető	E-mail	Ismétlődő	- Tájékoztatás a változás előrehaladásáról, a feladatokról
4	Ellenőrző tevékenységet folytató munkatársak	Felelős: Munkacsoport vezetője Jóváhagyó: hivatalvezető	Intranet - kijelölt postafiók (e-mail), Felmérések, kérdőívek	Ismétlődő	- Tájékoztató a változásról, Információ a munkacsoportról, elérhetőségekről - Legfrissebb hírek a változás kapcsán - Elért eredmények - Gyakran ismételt kérdések - Prezentációs anyagok - Egy adott e-mail cím megadása, ahová a munkatársak a kérdéseiket, észrevételeiket



### 3.5. Szervezeti önértékelés - CAF 2013 modell

A közös értékelési keretrendszer (angol rövidítése: CAF – Common Assessment Framework) egy teljes körű minőségirányítási eszköz (angol rövidítése: TQM – Total Quality Management), amelyet a közsféra képviselői dolgoztak ki a közsféra számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol rövidítése: EFQM – European Foundation for Quality Management) Kiválóság Modelljét alapul véve. 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 (*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.

A CAF modell kilenc elemből álló felépítése azokat a főbb szempontokat (9 fő és 28 alkritérium!) 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 objektív mérések alapján.

A Szervezeti önértékelés workshopokra 2014. március 25-én és április 1-én került sor. A workshop eredményeképpen a résztvevők értelmezték és elsajátították a CAF szervezeti önértékelési módszertan mechanizmusát és dimenzióit. Ezen túlmenően a résztvevők értékes észrevételekkel szolgáltak a szervezeti dimenziók mentén, amelyek az eredménydokumentumban is rögzítésre kerültek.

A Szervezeti önértékelés az alábbi folyamatmodellen alapult:

- Az önértékelés folyamatának támogatása érdekében a munkatársak részére még az önértékelés megvalósítására vonatkozó döntés előtt konzultációs lehetőséget biztosított a Hivatal és a tanácsadási tevékenységet megvalósító vállalkozás.
- A Hivatal vezetői döntés keretében kiválasztotta, hogy a „hagyományos” értékelési táblát tervezi alkalmazni az önértékeléskor. Ezt a döntést az értékelésre fordítható idő, a szervezet és a munkatársak minőségfejlesztési tapasztalatai, valamint a szervezet fejlettsége figyelembevételével hozta meg. Ebben a fázisban döntést hozott a felső vezetés a projektvezető személyéről és kinevezéséről.
- Az önértékelést kommunikálta a Hivatal (e-mail, értekezlet formájában) - ennek egyik fontos eredménye, hogy néhány munkatársat érdeklétté tett a Hivatal abban, hogy közvetlenül is részt vegyenek az önértékelési csoportban.

- Az eredményes önértékelés érdekében az önértékelési csoportot reprezentatív módon alakította ki a Hivatal, úgy hogy a szervezet minden egysége, minden funkciója és minden szintje megfelelő mértékben képviseltette magát.
- Az önértékelési csoport minden egyes tagja pontos értékelést adott a szervezetről minden egyes alkritérium tekintetében, felhasználva a projektvezető által biztosított dokumentumokat és információkat. Az önértékelési csoport vezetője és a workshopot tartó vállalkozó (Telos Partners Kft.) végezte a moderátori feladatokat, valamint az egyéni értékelések összesítését és előkészítését a konszenzusmegbeszélésre.
- A csoport az egyéni értékelések után találkozott a célből, hogy a tagok konszenzusra jussanak az önértékelés során azonosított erősségekkel, fejlesztendő területekkel és a számszerű értékeléssel kapcsolatban. Erre 2014. április 1-én a „Szervezeti önértékelés-CAF 2013” terén tartott 2-dik workshop keretében került sor.
- A projektvezető és a vállalkozó-tanácsadó partner összegyűjtötte az önértékelési jelentésből származó fejlesztési javaslatokat, és az azonos témához tartozókat egy csoportba rendezte.
- A projektvezető és a vállalkozó-tanácsadó partner elemezte az összesített fejlesztendő területeket (15 db intézkedési javaslat), és ez alapján a szervezet stratégiai céljaihoz igazodó, alábbi 5 fő fejlesztési intézkedésekre tett javaslatot:

INTÉZKEDÉS	FELADAT/TEVÉKENYSÉG	HATÁR-IDŐ
<b>VEZETÉS:</b> Az év végi teljesítményértékelés során a vezetésnek az egyes dolgozók munkájáról, valamint a szervezeti egység célkitűzéseinek megvalósításában betöltött szerepéről is szükséges megalapozottabb véleményt formálnia	<b>Feladat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Az egyéni értékelések során a munkavállaló egyéni teljesítménye mellett a fejlődési szükségleteket is értékelni szükséges</li> <li>- Szükséges emberi erőforrás: 1 fő</li> <li>- Nem jár költségvonzattal/nem lett felmérve az intézkedési javaslat költségvonzata</li> </ul>	1 év
<b>STRATÉGIAALKOTÁS ÉS TERVEZÉS:</b> Belső erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek tervezett és rendszeres elemzése (pl. SWOT elemzés vagy kockázatkezelés módszerével)	<b>Feladat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Hivatalnak választ kell adnia, hogy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hogyan használhatók ki a külső lehetőségek a belső erősségekre építve?</li> <li>• milyen lépéseket kell tenni a belső gyengeségek leküzdésére a külső lehetősége kihasználásával?</li> <li>• milyen akciókra van szükség a külső veszélyek kivédésére a belső erősségek segítségével?</li> <li>• milyen lépéseket lehet tenni a külső veszélyek elkerülésére a belső gyengeségeket felszámolva?</li> </ul> </li> <li>- Szükséges emberi erőforrás: 1 fő</li> <li>- Nem jár költségvonzattal/nem lett felmérve az intézkedési javaslat költségvonzata</li> </ul>	1 év
<b>MUNKATÁRSÁK:</b> Vezetői képzés (leadership tréning), melynek keretében vezetői készségeket (pl. partícipatív vezetési stílus) tudnak elsajátítani a szervezet vezetői	<b>Feladat:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A képzési igény felmérésére, tervezésére, megszervezésére irányuló folyamat belső utasításban történő rögzítése. A belső utasításban rögzített folyamat működtetése, különösen:</li> </ul>	1 év

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a a képzési igény felmérése,</li> <li>• az érintettek tájékoztatása,</li> <li>• a releváns vezetői készségek összefüggésében rövid összefoglaló anyag készítése, annak e-mail-en, illetve az INTRANET-en történő közzététele,</li> <li>• megfelelő tréning kiválasztására javaslattétel.</li> </ul> <p>- Szükséges emberi erőforrás: 1 fő</p> <p>- Nem jár költségvonzattal/nem lett felmérve az intézkedési javaslat költségvonzata</p>	
<p><b>MUNKATÁRSÁK:</b> Szakmai képzések hatékonyabbá tétele (munkakör specifikus tréningek)</p>	<p><b>Feladat:</b></p> <p>- A képzési igény felmérésére, tervezésére, megszervezésére irányuló folyamat belső utasításban történő rögzítése. A belső utasításban rögzített folyamat működtetése, különösen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a Hivatal tevékenységét érintő jogszabályi változások nyomkövetése és a képzési igény felmérése,</li> <li>• a jogszabályi változásokról az érintettek tájékoztatása,</li> <li>• a jogszabályváltozásokról rövid összefoglaló anyag készítése, annak e-mail-en, illetve az INTRANET-en történő közzététele,</li> <li>• a közzétett tananyag számonkérésére teszt sor kidolgozása és web-es felületen a számonkérés megszervezése,</li> <li>• az INTRANET-en egy olyan on-line felület létrehozása, amelyen a szakmai tapasztalatok, kérdések és válaszok elérhetőek, az INTRANET-en mindenki számára elérhető táblázat létrehozása, melyben a munkatársak speciális szaktudása, szakmai tapasztalata, gyakorlata közzétételre kerül</li> </ul> <p>- Szükséges emberi erőforrás: 1 fő</p> <p>- Nem jár költségvonzattal/nem lett felmérve az intézkedési javaslat költségvonzata</p>	<p>1 év</p>
<p><b>PARTNERKAPCSOLATOK ÉS ERŐFORRÁSOK:</b> Új technológiák bevezetése, illetve informatikai fejlesztések.</p>	<p><b>Feladat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ötlet megszületése, állapot felmérése -</li> <li>Rendszerspecifikáció -</li> <li>HR-igényfelmérés -</li> <li>Munkacsoport felállítása -</li> <li>Költség-igényfelmérés -</li> <li>Külső szakértők bevonása -</li> <li>Fejlesztési alternatíva kiválasztása -</li> <li>Szerződés kötés -</li> <li>Vezetők bevonása -</li> <li>Specifikáció véglegesítés -</li> <li>Fejlesztési javaslatok -</li> <li>Érintett munkaerő folyamatos tájékoztatása</li> </ul> <p>(Ennek a Hivatalt érintő jogszabályok jelenleg korlátot szabnak -</p>	<p>1 év</p>

*de van rá precedens, pl. ellenőrzések hatékonyságát elősegítő Kormányőr Program, illetve az informatikai folyamatok optimalizálását elősegítő Microsoft Vision program)*

- Szükséges emberi erőforrás: 1 fő

- Nem jár költségvonzattal/nem lett felmérve az intézkedési javaslat költségvonzata

A Szervezeti önértékelési folyamat során az egyéni értékelések, s az azt követő konszenzusteremtés veszi igénybe a legtöbb időt. Különböző típusú szervezeti felmérések tapasztalatait figyelembe véve elmondható, hogy 2–3 nap rövidnek tűnik az egyéni értékelések megalapozott elvégzéséhez és a konszenzus megteremtéséhez. 10, vagy annál több nap viszont már túl hosszúnak mondható a tapasztalatok alapján. Nehéz egy ideális ütemtervet javasolni a CAF-önértékeléshez, mivel túl sok a változó elem, ideértve a vezetői célkitűzéseket, a ráfordított időt, a befektetett szabad erőforrásokat és szakmai tudást, az elérhető adatokat, az érdekeltek idejét és tájékozottságát. Mindazonáltal a szervezetek többsége számára az öt napig tartó időszak az elfogadott. Ez a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal CAF-értékelése során is így alakult.

Az időtartam rövidítését szolgálta az is, hogy a Kormányzati Ellenőrzési Hivatal a két pontozásos módszertan közül a „hagyományos” verziót alkalmazta. A „finomhangolt” CAF-értékelés azoknak a szervezeteknek ajánlott, amelyek részletesebben szeretnék az adott alkritériumot elemezni. E módszer keretében a PDCA ciklus minden szintje (tervezés, megvalósítás, ellenőrzés, beavatkozás) külön értékelhető a vizsgált alkritérium vonatkozásában, azaz a PDCA ciklus mind a négy fázisának érettsége külön vizsgálható. A „hagyományos” módszer mellett a döntést a Hivatal vezetése a tanácsadó partnerrel közösen, az értékelésre fordítható idő, a szervezet és a munkatársak minőségfejlesztési tapasztalatai, valamint a szervezet fejlettsége figyelembevételével hozta meg.

Továbbá, a Telos Partners, mint külső tanácsadó vállalat a workshopok keretében olyan feladatokat valósított meg a Hivatal munkatársaival, amely nagymértékben elősegítette a módszertan elkészítésére szánt időkeret lerövidülését.